

DE ROL VAN DE CONTROLLER BIJ UITSTOOT

Stappenplan voor het beheersen van uitstoot

Wereldwijde klimaatverandering is één van de grootste uitdagingen voor de komende jaren. Ook het bedrijfsleven raakt hier steeds meer van overtuigd. Wilt u de uitstoot van schadelijke stoffen aanpakken, of bent u genoodzaakt compliant te zijn aan wet- en regelgeving, dan kan een stappenplan voor het beheersen van de uitstoot van schadelijke stoffen praktisch zijn.

Ondernemingen kunnen op de klimaatverandering reageren door de kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving te analyseren en vervolgens op een maatschappelijk verantwoorde wijze te ondernemen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) betekent dat in de bedrijfsvoering integraal rekenschap aan bedrijfseconomische, sociale en ecologische aspecten wordt gegeven. De afgelopen decennia is MVO een steeds belangrijker concept geworden. Ondernemingen worden, direct of indirect, aangesproken om verantwoording over hun activiteiten en de resultaten daarvan af te leggen. Ook vragen managers financieel professionals steeds vaker om de impact van hun activiteiten inzichtelijk te maken. Inzicht in de impact van MVO-activiteiten helpt het management bij het nemen van strategische beslissingen. Een stappenplan kan daarbij helpen.

Stap 1 Bepaal de startfase met de nulmeting

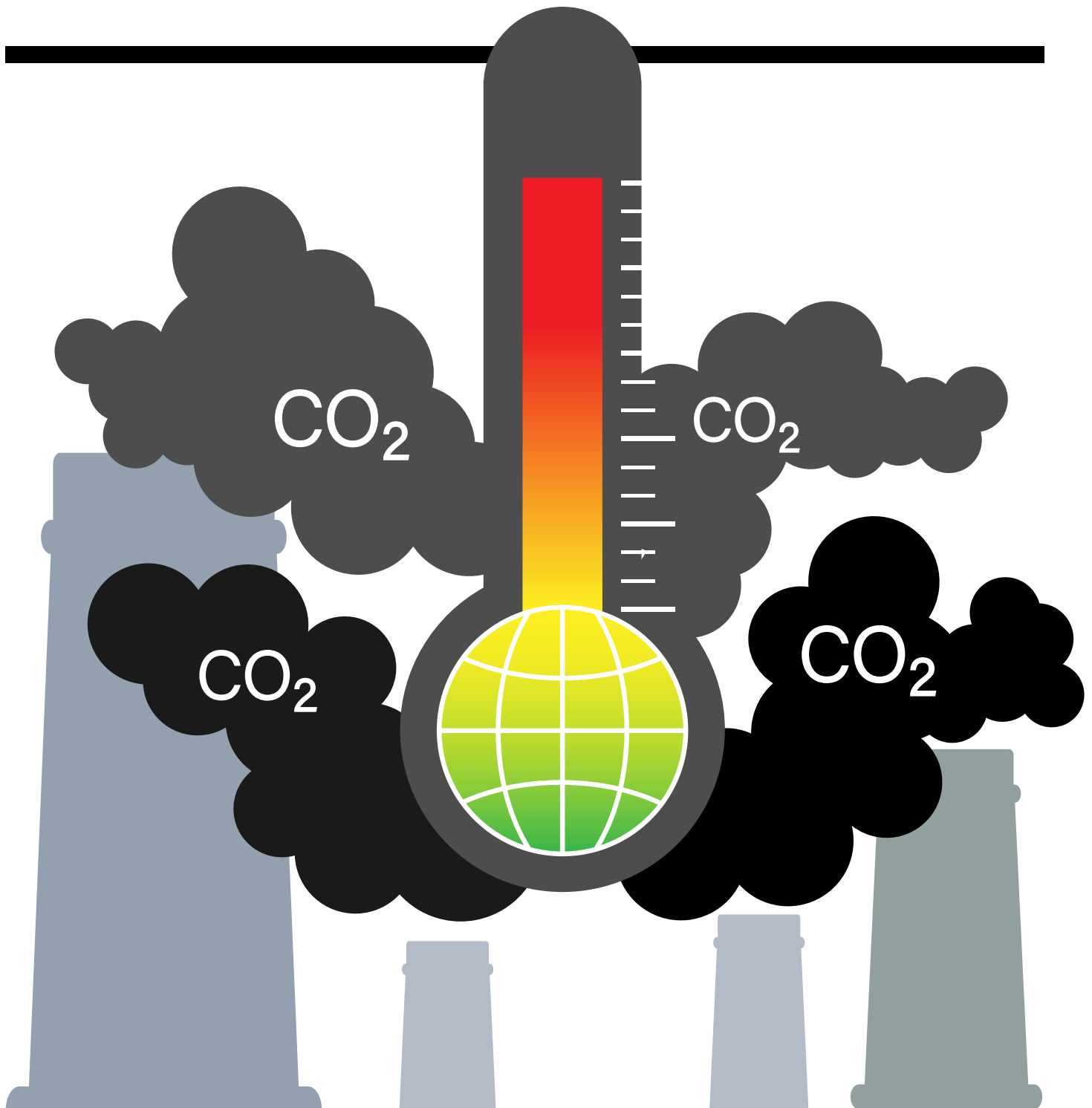
Als een onderneming de uitstoot van schadelijke gassen in de tijd wil vergelijken is het verstandig eerst een nulmeting uit te voeren. Vervolgens kunnen verbeteracties worden opgesteld en uitgevoerd. Na een bepaalde periode wordt dan duidelijk of die acties inderdaad tot minder uitstoot van schadelijke gassen hebben geleid.

Er zijn verschillende redenen om de uitstoot van schadelijke gassen te berekenen:

- strategisch beleid ontwikkelen om de uitstoot van de organisatie te verminderen;
- inzicht krijgen in de milieueffecten van operationele wijzigingen;
- de carbon footprint van verschillende maatregelen verkrijgen;
- het energiegebruik van activiteiten en ketenprocessen verminderen;
- de uitstoot aan activiteiten en/of klanten toewijzen;
- het duurzaamheidsbeleid van de organisatie rapporteren;
- emissiedata aan klanten en andere partijen verstrekken.

STAPPENPLAN voor het beheersen van uitstoot van schadelijke stoffen

1. Bepaal de startfase met de nulmeting
2. Zet het ambitieniveau om in een missie en visie
3. Stel specifieke doelstellingen
4. Maak een actieplan
5. Communiceer en creëer draagvlak
6. Voer het plan uit
7. Meet en evalueer
8. Communiceer het beleid aan de buitenwereld



Of het ingewikkeld is om de carbon footprint van een organisatie te bepalen is afhankelijk van de ambities en de vragen die voor de organisatie relevant zijn. De opgave kan steeds complexer worden. De meeste organisaties zullen echter met eenvoudige middelen zijn geholpen. Gebouw en mobiliteit zijn meestal de standaardelementen. Daarover is bijvoorbeeld op www.co2emissiefactoren.nl veel informatie beschikbaar. Uit de technische gegevens bij apparatuur is daarnaast ook veel informatie te

halen. Het komt maar zelden voor dat eigen onderzoek nodig is. Dan gaat het om specifieke processen bij grote ondernemingen.

Stap 2. Zet het ambitieniveau om in een missie en visie

De tijd dat het management van de meeste ondernemingen bij zijn beslissingen alleen door winstmaximalisatie werd gedreven ligt inmiddels wel achter ons. Organisaties beseffen dat ze met meer

stakeholders dan alleen investeerders en kredietverstrekkers rekening moeten houden en de bedrijfsvoering in een meer duurzame en maatschappelijke context moeten plaatsen.

Dit commitment op het 'hoogste niveau' is essentieel. En dan gaat het niet om commitment die in een verklaring of een mission statement wordt beschreven. Commitment ontstaat door een gezamenlijk genomen besluit vanuit de eigen (lokale) situatie. Het mooiste is het, als dat echt een 'momentum' is. Een echte afspraak die het management samen maakt.

Stap 3. Stel specifieke doelstellingen

Aan de hand van de nulmeting en de opgestelde missie en visie kan een onderneming specifieke doelstellingen opstellen. Wees hierin zo concreet mogelijk. Beantwoord bij iedere opgetekende doelstelling de volgende vragen:

- Wat willen we hiermee realiseren? Wat is het einddoel?
- Wat moet er precies gebeuren? Wat en wie heb ik daarvoor nodig?
- Welke kosten brengt dat met zich mee?
- Hoeveel tijd hebben we om dat te realiseren?
- Wanneer moet het resultaat zichtbaar zijn?

Door het beantwoorden van deze vragen worden de doelstellingen SMART gemaakt.

Dus niet: 'We gaan binnen een jaar CO₂ besparen.' Maar wel: 'In 2020 besparen wij 20 procent CO₂ ten opzichte van het jaar 2000'. Soms is het goed en inspirerend groot te dromen. Een stip op de horizon te zetten. Grote doelstellingen kunnen vervolgens in kleinere, haalbare subdoelstellingen worden omgezet, die op basis van meetbare kpi's worden gemanaged.

Stap 4. Maak een actieplan

De volgende stap bestaat uit het opstellen van een actieplan om de uitstoot van schadelijke stoffen te beheersen. Als voorbeeld van de wijze waarop een onderneming dat kan aanpakken wordt hier een

stappenplan gepresenteerd om CO₂-neutraal te ondernemen, maar dit stappenplan kan, zij het in iets andere vorm, ook voor het beheersen van andere gevaarlijke stoffen worden gevolgd en geïmplementeerd.

Stap 5. Communiceer en creëer draagvlak

De reden dat veel klimaatneutrale projecten niet werken of minder succes oogsten dan voorzien, ligt vaak aan onvolledige communicatie naar de medewerkers. En die zullen uiteindelijk het grootste deel van de werkzaamheden ter implementatie moeten doen.

Medewerkers kunnen worden betrokken door:

- een selecte groep ambassadeurs te kiezen, die duurzaamheid uitdragen en duurzaam gedrag stimuleren;
- proactieve communicatie naar de overige medewerkers, gericht op wat zij kunnen doen;
- communicatie naar alle medewerkers over de status, voortgang en doelstellingen;
- medewerkers te betrekken door successen te delen. Laat hen verhalen vertellen hoe anders werken aan het verduurzamen van de organisatie bijdraagt.

Stap 6. Voer het plan uit

Als er een plan ligt is het zaak dat plan zo goed mogelijk uit te voeren. De ervaring leert dat daar drie succesfactoren voor zijn:

1. zorg voor overleg met de belangrijkste stakeholders; zij hebben belang bij de koers van de organisatie;
2. het beleid moet in de cultuur van de organisatie zijn opgenomen; alles staat of valt uiteindelijk met de medewerkers die het moeten uitvoeren; zie hetgeen hierover hiervoor is geschreven;
3. wees naar alle stakeholders helder en transparant over de genomen beslissingen; vertel bijvoorbeeld welke maatregelen zijn genomen en waarom.

Deze tips helpen u medewerkers te motiveren om aan de implementatie mee te werken:

- vraag medewerkers niet te veel in één keer;
- houd rekening met de seizoenen; bijvoorbeeld in de zomer tips over koeling en in de winter over de verwarming;
- leg medewerkers uit wat ze moeten doen en geef concrete feedback; geef bijvoorbeeld aan dat de thermostaat een graad lager zetten 10 procent besparing oplevert;

THE FINANCE ACADEMY

De bij dit artikel behorende e-learning biedt financieel professionals, zoals cfo's, financieel managers en controllers, aan de hand van een drietal stappenplannen een praktische aanpak aan om de uitdaging op het gebied van het beheersen van de uitstoot van broeikasgassen op te pakken en in de bestaande planning & controlcyclus te integreren. Meer informatie: thefinanceacademy.nl

- gebruik verschillende communicatie-instrumenten;
- vermijd drukke tijden, zoals beursperiodes en houd rekening met andere activiteiten;
- doe minder tot niets in de vakantieperiode.

Stap 7. Meet en evalueer

Het voordeel van het formuleren van doelstellingen is dat een organisatie weet waar ze naartoe werkt al is niet bekend hoe het ervoor staat. Om te weten hoe het ervoor staat worden kpi's opgesteld. Maak deze kpi's zo SMART mogelijk. Een goede kpi is bijvoorbeeld: 'Eind 2020 is de CO₂-uitstoot met 30 procent teruggebracht.' Meet regelmatig in welke mate de doelstelling is gerealiseerd en stuur zo nodig bij als dat nog tegenvalt.

Een methode om CO₂-uitstoot te meten is door meetapparatuur op uitstootpunten in te zetten. Bijvoorbeeld op de schoorsteen van de verbrandingsoven of de uitlaat van een machine. Deze apparatuur wordt aangesloten op een softwareapplicatie, die de waarden analyseert en in een database opslaat. Een andere methode is het schatten van waarden, bijvoorbeeld door het gebruik van bepaalde standaardcalculaties. Het ligt voor de hand te denken dat het echte meten in de meest accurate waarden resulteert en dat organisaties daarom daar de voorkeur aan geven. Dat is echter vrij kostbaar en hoe complexer een organisatie is, hoe moeilijker het meten met meetapparatuur. Daarom wordt vaak een combinatie van meten en schatten gebruikt.

Stap 8. Communiceer het beleid aan de buitenwereld

De aandacht voor kpi's op ESG-gebied heeft ook een discussie over de wijze waarop ondernemingen rapporteren op gang gebracht. De tijd dat ondernemingen alleen een jaarrekening publiceren is voorbij. Steeds meer ondernemingen publiceren een duurzaamheidsverslag, dat al dan niet in hun jaarlijkse verslaggeving is geïntegreerd. Integrated reporting is een relatief nieuw concept waarbij in een compact verslag een overzicht van het bedrijfsmodel en de waardecreatie op zowel financieel als niet-financieel gebied wordt gegeven. Daarbij komen onderwerpen als de geïntegreerde strategie van de onderneming, de doelstellingen, risico's en kansen, de governancestructuur en het remuneratiebeleid aan bod. Door deze ontwikkelingen verandert ook de rol van de financieel professional, terwijl discussies op verschillende gebie-

den, zoals klimaatverandering, voor een breder blikveld zorgen.

Rol van de financieel professional

Het management heeft steeds meer behoefte aan sparringpartners die over het verbeteren van de bedrijfsvoering kunnen meedenken. En die bedrijfsvoering wordt steeds complexer, omdat organisaties niet op financiële waarde alleen zouden moeten sturen, maar ook op sociale en ecologische waarde. Niet alleen omdat dat wettelijk verplicht is of wordt, maar ook omdat het bijvoorbeeld financiële voordelen oplevert. Financieel professionals zijn in staat om het management van nuttige financiële overzichten te voorzien en toe te lichten wat de betekenis van de informatie op die overzichten is. De financieel professional denkt dan actief met het management mee over de kansen die het nieuwe overheidsbeleid biedt en de aanpassingen die nodig zijn in het businessmodel en de bedrijfsprocessen om echt te verduurzamen.

De financieel professional is een belangrijke motor in de verandering naar een meer duurzame samenleving. Hij heeft een centrale plaats in de onderneming en ondersteunt en adviseert het management. Hoewel voor de stakeholders van de onderneming een wellicht wat onzichtbare functie is deze cruciaal voor de continuïteit van de onderneming. De integratie van financiële en niet-financiële informatie is nodig om inzichtelijk te maken wat de voor- en nadelen zijn van diverse maatregelen in het kader van MVO, zowel op strategisch als op operationeel niveau. De financieel professional heeft de kennis en kunde om MVO te integreren in de planning & controlcyclus. Bestaande managementsystemen en -technieken zijn daarbij ook toepasbaar voor niet-financiële informatie, maar er moet ook worden gezocht naar manieren om de maatschappelijke impact inzichtelijk te maken. MVO moet daarbij niet langer als een randvoorwaarde, maar als een business driver, worden gezien. Er komen steeds meer marktkansen en om de juiste beslissingen te kunnen nemen is de juiste informatie nodig. De financieel professional heeft hierin een spelfunctie. MVO is niet iets alleen van grote ondernemingen, maar raakt alle ondernemingen en organisaties. De innovatieve slagkracht komt vaak vanuit het mkb of partnerships tussen grote ondernemingen en het mkb. Het is nu aan de financieel professional om de uitdaging op het gebied van MVO en niet-financiële informatie op te pakken en in de bestaande planning & controlcyclus te integreren. <