

Dubbele materialiteitsanalyse



Hanzehogeschool Groningen

Opleiding Bedrijfskunde



8 juni 2023

???

Floor Room

Hanzehogeschool Groningen

???

(docent)

???

(opdrachtgever)

Adviesrapport

Onderzoek naar de dubbele materialiteitsanalyse binnen het .

Hanzehogeschool Groningen

Opleiding Bedrijfskunde

Opdrachtgever:



Financiën en Zorgadministratie



Directeur financiën

Hanzehogeschool Groningen



Studentbegeleider

Klas: BKV4B

Studentennummer: 407224

Floor Room

08-06-2023

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport van Floor Room. Dit verslag is geschreven in het kader van mijn opleiding Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool in Groningen. Ik zit nu in het vierde en laatste jaar van mijn opleiding. Binnen mijn afstudeerstage kreeg ik de vraag om onderzoek te doen voor het [?][?] over de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Mijn stageperiode is begonnen in februari 2023 en loopt tot begin juli 2023. Ik ga afstuderen bij het [?][?], gevestigd op Van [?][?]. Het [?][?] is een groot topklinisch opleidingsziekenhuis met een mensgericht karakter. Het ziekenhuis heeft een bovenregionale positie voor topklinische zorg in [?][?]. Daarnaast biedt het [?][?] voor de regio [?][?] alle medisch-specialistische zorg die nodig is. De visie van het [?][?] is dat we alleen sámen - in de regio en in [?][?] - de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg kunnen waarborgen. Daarbij staat altijd de patiënt en naaste op de eerste plaats. In het [?][?] werken 220 medisch specialisten, 3.000 medewerkers en 250 vrijwilligers. Het [?][?] biedt zorg aan 380.000 poliklinische patiënten en 27.000 klinische patiënten per jaar.

Mijn afstudeeropdracht gaat over duurzaamheid en dan vooral de wijze waarop het [?][?] kan sturen op 'duurzaamheid' en hierover kan verantwoorden, in overeenstemming met de regelgeving die per 2025 verplicht gaat worden voor grote organisaties. De zogeheten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) regelgeving is nog niet verplicht gesteld voor het [?][?], maar de verwachting is dat dit wel het geval gaat zijn in de toekomst. De Europese Unie heeft een stevige ambitie neergezet: als eerste continent klimaatneutraal en volledig circulair zijn. De CSRD is onderdeel hiervan. Daarnaast heeft het [?][?] de Green Deal Duurzame Zorg ondertekend, deze heeft als doel bedrijven te stimuleren om te verduurzamen en hen voor te bereiden op deze nieuwe, duurzame economie.

Ik zou graag [?][?], mijn begeleider, willen bedanken voor de fijne begeleiding en goede adviezen binnen het afstudeeronderzoek. Ik wil ook graag [?][?], Unithoofd staf, bedanken voor haar toegankelijkheid, haar kritische blik tijdens de wekelijkse bijeenkomsten en haar samenwerking. Ik wil ook graag [?][?], financieel directeur, bedanken voor de inspiratie en het meedenken binnen het afstudeeronderzoek. Ik wil daarnaast graag [?][?], managementassistent, voor het contact leggen met alle stakeholders bedanken. Tot slot wil ik iedereen binnen stafdienst financiën en zorgadministratie bedanken voor de toegankelijkheid en de fijne werksfeer van de afgelopen periode.

Floor Room
8 juni 2023
Afstudeerstage Bedrijfskunde
[?][?]

Managementsamenvatting

Op 21 april 2021 heeft de Europese Commissie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen en op 28 november 2022 is de definitieve tekst van deze richtlijn voor verplichte duurzaamheidsrapportage vastgesteld. Hierin is de dubbele materialiteitsanalyse opgenomen. Het doel van dit onderzoek is het opstellen van de dubbele materialiteitsmatrix en het vinden van belangrijke duurzaamheidsonderwerpen waarop gerapporteerd kan worden. De hoofdvraag binnen dit onderzoek luidt als volgt: Welke duurzaamheidsonderwerpen hebben impact en moeten worden geïmplementeerd om de CSRD op te stellen? De bijpassende doelstelling luidt als volgt: Voor eind juni 2023 is het strategisch ontwerp opgesteld om tot duurzaamheidsonderwerpen te komen ter kadering voor het opstellen van de CSRD voor het 2022. Het strategisch onderwerp omvat het opstellen van de visie en ambitie, de uitvoering van een stakeholderanalyse en tot slot de uitvoering van de dubbele materialiteitsanalyse.

Dit onderzoek is opgezet aan de hand van vier deelvragen. Voor de beantwoording van de eerste deelvraag (visie en ambitie) zijn er interviews afgenomen binnen een selecte steekproef van interne respondenten. Voor de beantwoording van deelvragen twee (materiële duurzaamheidsonderwerpen), drie (stakeholdersanalyse) en vier (materialiteitsmatrix) zijn er brainstormsessies gehouden binnen een selecte steekproef van zowel interne als externe respondenten.

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek zijn:

- 54% van de interne respondenten vindt dat de organisatie een visie heeft op het gebied van duurzaamheid.
- 54% van de interne respondenten vindt dat er geen ambitie is op het gebied van duurzaamheid.
- Kijkend naar de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 kan gesteld worden dat drie doelstellingen als haalbaar worden gezien, waarbij één doelstelling als onzeker wordt ervaren en één doelstelling gezien wordt als niet haalbaar.
- De vier ESG-thema's binnen het 2022 zijn: klimaatverandering; gezondheid en veiligheid; en een deugdelijk bestuur.
- De drie SDG's binnen het 2022 zijn: goede gezondheid en welzijn; verantwoorde consumptie en productie; en partnerschap om doelstellingen te bereiken.
- De sleutelfiguren binnen de CSRD zijn: de Raad van Bestuur, de zorgverzekeraars, de aanvoerder van duurzaamheid, de speerpunt eigenaren, de Green Teams, de medische staf, de afdeling P&O en de afdeling inkoop. De beïnvloeders binnen de CSRD zijn: Renewi, de zorgverzekeraars, de cliënten/patiënten en de afdeling communicatie.

Het antwoord op de hoofdvraag (de conclusie) is: De duurzaamheidsonderwerpen die impact hebben op het 2022 en geïmplementeerd moeten worden om de CSRD op te stellen zijn de volgende veertien onderwerpen: afvalreductie en recycling; samenwerking met partners; preventie van zorg; energiebeheer; aantrekken en behouden van personeel; patiënttevredenheid; maatschappelijk en betrokken ondernemen; innovatie en onderzoek; medewerkerstevredenheid; veiligheid en gezondheid van medewerkers; reduceren van waterverbruik; digitalisering; kwaliteit van de zorg; en financiële prestaties.

De belangrijkste aanbevelingen die worden gegeven zijn:

- Een duidelijke visie en ambitie op te stellen samen met alle sleutelfiguren. De aanbeveling is ook om deze visie en ambitie duidelijk te communiceren naar alle interne en externe stakeholders van het 2022.
- De materiële duurzaamheidsonderwerpen door te voeren en om hierover te rapporteren en transparant te zijn zowel naar intern als extern stakeholders.
- Voor een vervolgonderzoek is het van belang om het effect van de duurzaamheidskansen en -risico's op de ondernemingswaarde van het 2022 te onderzoeken.

Inhoudsopgave

Lijst met afkortingen	6
Begrippenlijst.....	7
H1 Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Organisatiebeschrijving	8
1.2.1 De besturing en organisatie	8
1.2.2 Organisatieonderdeel onderzoek.....	9
1.3 Probleemanalyse	10
1.3.1 Opdrachtomschrijving	10
1.3.2 De 6W-formule	10
1.4 Afbakening.....	11
1.5 Doel- en vraagstelling	12
1.6 Conceptueel model	13
1.7 Leeswijzer	13
H2 Theoretisch kader	14
2.1 Theorie deelvraag 1.....	14
2.2 Theorie deelvraag 2.....	15
2.2.1 Theorie.....	15
2.2.2 Modellen	17
2.3 Theorie deelvraag 3.....	17
2.3.1 Theorie.....	18
2.3.2 Modellen	18
2.4 Theorie deelvraag 4.....	20
H3 Onderzoeksopzet	22
3.1 Dataverzameling.....	22
3.1.1 Selecte steekproef.....	23
3.1.2 Onderzoektype	24
3.2 Operationalisatie	24
3.3 Analyse	27
3.4 Kwaliteit van onderzoek	28
3.4.1 Betrouwbaarheid.....	28
3.4.2 Validiteit	28
H4 Resultaten	30
4.1 Deelvraag 1.....	30
4.1.1 Visie	30

4.1.2 Ambitie	31
4.1.3 Green Deal Duurzame Zorg 3.0	32
4.2 Deelvraag 2.....	35
4.2.1 Materiële duurzaamheidsonderwerpen	35
4.2.2 ESG-thema's	39
4.2.3 SDG's.....	41
4.3 Deelvraag 3.....	43
4.3.1 Stakeholders algemeen	44
4.3.2 Stakeholdersanalyse.....	45
4.4 Deelvraag 4.....	46
H5 Conclusie en discussie.....	48
5.1.1 Deelvraag 1.....	48
5.1 Beantwoording deelvragen	49
5.1.2 Deelvraag 2.....	49
5.1.3 Deelvraag 3.....	50
5.1.4 Deelvraag 4.....	51
5.2 Beantwoording hoofdvraag.....	52
5.3 Discussie	54
H6 Aanbeveling	56
H7 Reflectie op het onderzoek.....	58
7.1 Kwaliteit van het onderzoek.....	58
7.1.1 Controle betrouwbaarheid.....	58
7.1.2 Controle validiteit.....	58
7.1.3 Controle bruikbaarheid	58
7.2 Wat kan anders als het onderzoek opnieuw gedaan zou worden?	58
Bronnenlijst	60
Figuren- en tabellenlijst.....	62
Bijlagen	63
Bijlage 1: Materialiteitsmatrix	63

Lijst met afkortingen

Afkorting	Definitie
CSRD:	Corporate Sustainability Reporting Directive
EFRAG:	European Financial Reporting Advisory Group
ESG:	Ecologisch, Sociaal en Governance
ESRS:	European Sustainability Reporting Standards
GRI:	Global Reporting Initiative
MSB:	Medisch Specialistische Bedrijven
MPZ:	Milieuplatform Zorgsector
KPI:	Key Performance Indicators
PVE	Plan Van Eisen
SDG:	Sustainable Development Goals
SMS:	Samenwerkingsverband Medische Specialisten

Begrippenlijst

Begrip	Definitie
CSRD	De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een richtlijn die door de Europese Commissie is aangenomen in april 2021. Deze richtlijn verplicht organisaties te rapporteren over de milieu impact en de sociale impact van hun bedrijfsactiviteiten. De richtlijn is bedoeld om voor meer transparantie over en betere kwaliteit van duurzaamheidsinformatie te zorgen.
Dubbele materialiteitsanalyse	De dubbele materialiteitsanalyse geeft criteria om te bepalen welke duurzaamheidsinformatie in de rapportage (CSRD) van de onderneming moeten worden opgenomen. Met 'dubbele' wordt bedoeld op zowel de potentiële financiële impact op de onderneming als gevolg van duurzaamheidskansen en –risico's (van buiten naar binnen), als de impact van de onderneming op mens en planeet (van binnen naar buiten). De duurzaamheidsonderwerpen zijn onderdeel van een duurzaamheidsbeleid en een duurzaamheidsverslag van een organisatie.
Duurzaamheid	'Duurzaam' is het streven om zo min mogelijk te verbruiken en zoveel mogelijk waarde toe te voegen voor de samenleving. In dit verband is 'waarde' de meerwaarde van het bedrijf voor mens en samenleving. Het betekent dat je je bekommert om de gevolgen van je doen en laten voor de samenleving en omgeving.
ESG-risico's	ESG-risico's; Ecologische, Sociale en Governance risico's, staat voor het zoeken naar een evenwicht tussen financieel economische resultaten, transparantie, sociale belangen en het milieu, zonder de balans ertussen te verliezen. Er is een brede consensus dat ESG-doelstellingen uiteindelijk een meerwaarde creëren voor portefeuillebedrijven, zowel vanuit risicobeperking als waardecreatie.
ESRS	De CSRD wordt nader uitgewerkt in duurzaamheidsrapportage standaarden, die worden European Sustainability Reporting Standards (ESRS) genoemd. De ESRS geven inzicht in de inrichtings- en openbaarmakingsvereisten van het duurzaamheidsverslag. Ze bevatten handvatten voor hoe het duurzaamheidsverslag eruit moet zien.
GRI	Global Reporting Initiative (GRI) stelt een organisatie in staat een alomvattend beeld te geven van haar belangrijkste effecten op de economie, het milieu en mensen, inclusief de effecten op hun mensenrechten, en hoe zij deze effecten beheert. Hierdoor kunnen gebruikers van informatie weloverwogen beoordelingen maken en beslissingen nemen over de impact van de organisatie en haar bijdrage aan duurzame ontwikkeling. De organisatie moet voldoen aan alle negen vereisten in deze sectie, om te rapporteren in overeenstemming met de GRI-normen.
SDG	De Sustainable Development Goals (SDG's), zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis. Deze SDG's dienen als uitgangspunt voor een duurzaam beleid.

H1 Inleiding

Naar aanleiding van mijn afstudeerperiode van de studie Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool in Groningen is dit onderzoeksvoorstel geschreven. Om inzicht te kunnen geven in dit project, is eerst een heldere inleiding/probleemanalyse opgezet. Hierin is de aanleiding beschreven van het afstudeeronderzoek. Vervolgens is met behulp van de organisatie- en contextbeschrijving kennisgenomen van de organisatie. Waarna het daadwerkelijke probleem wordt toegelicht. Op basis van deze probleemverkenning zijn er hoofd- en deelvragen opgesteld om gericht onderzoek te kunnen doen. Hierbij is het van belang om het onderzoek af te bakenen, met als reden dat het onderzoek bij de kern blijft. Tot slot wordt de leeswijzer beschreven.

1.1 Aanleiding

De opdrachtschrijving vanuit het [?] was als volgt: de afstudeeropdracht moet gaan over duurzaamheid en dan vooral de wijze waarop het [?] kan sturen op 'duurzaamheid' en hierover kan verantwoorden, in overeenstemming met de regelgeving die per 2025 verplicht gaat worden voor grote organisaties. Dit betreft de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) regelgeving. De Europese Unie heeft een stevige ambitie neergezet: als eerste continent klimaatneutraal en volledig circulair zijn. De CSRD is onderdeel van de Green Deal Duurzame Zorg (die het [?] ook heeft ondertekend) en heeft als doel om bedrijven te stimuleren om te verduurzamen en hen voor te bereiden op de nieuwe economie. De deadline is onlangs uitgesteld van boekjaar 2023 naar boekjaar 2025. Om daadwerkelijk aan de slag te gaan met duurzaamheid en te rapporteren over de impact van duurzaamheidsbeleid, dienen de relevante duurzaamheidsonderwerpen inzichtelijk te worden gemaakt. Vanuit de CSRD is onder meer verslaggeving vereist als het gaat om duurzaamheidsonderwerpen op basis van het dubbele materialiteitsprincipe. Hierbij is de dubbele materialiteitsanalyse de eerste stap, binnen het opstellen van de CSRD. Deze informatie moet vanaf het boekjaar 2025 worden opgenomen in het bestuursverslag en worden getoetst door een externe partij (accountant). Als het [?] zich moet gaan verantwoorden over de ESG-risico's, dan ziet het [?] graag voor zich dat dit een integraal onderdeel gaat worden van de planning en control cyclus van het [?].

1.2 Organisatiebeschrijving

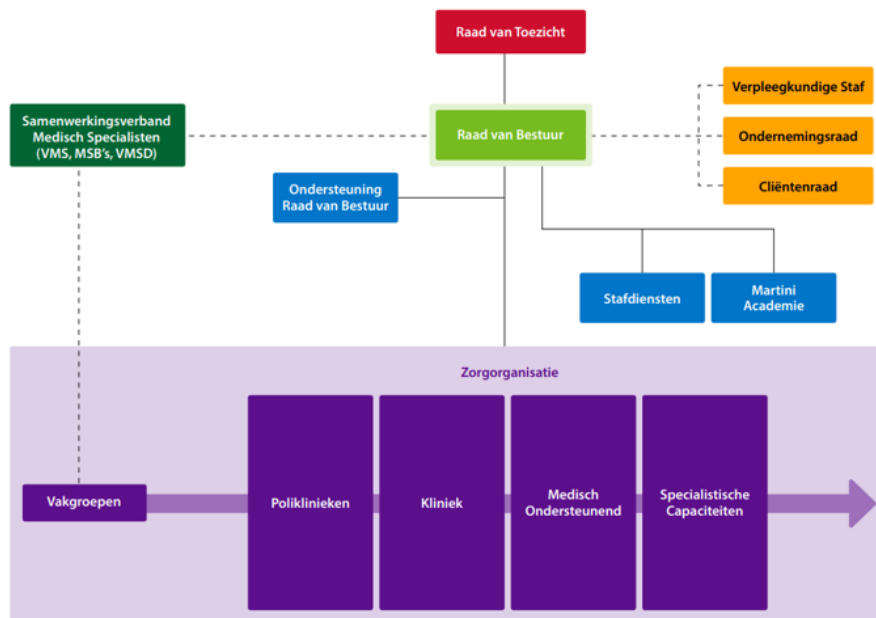
Er is onderzoek gedaan binnen het [?]. Het [?] is gevestigd op [?]. Het [?] is een groot topklinisch opleidingsziekenhuis met een mensgericht karakter. Het ziekenhuis heeft een bovenregionale positie voor topklinische zorg in [?]. Daarnaast biedt het [?] voor de regio [?] alle medisch-specialistische zorg die nodig is. De visie van het [?] is dat we alleen sámen, in de regio en in [?], de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg kunnen waarborgen. Daarbij staat altijd de patiënt en naaste op de eerste plaats. In het [?] werken 220 medisch specialisten, 3.000 medewerkers en 250 vrijwilligers. Het [?] biedt zorg aan 380.000 poliklinische patiënten en 27.000 klinische patiënten per jaar.

1.2.1 De besturing en organisatie

In figuur één is het organogram van het [?] te zien. Hieronder is de toelichting van het organogram beschreven.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het besturen van het [?]. Het toezicht op de besturing en op de algemene gang van zaken in het ziekenhuis ligt bij de Raad van Toezicht. In het Samenwerkingsverband Medische Specialisten (SMS) van het [?] zijn de Vereniging Medische Staf, de vrijgevestigde medisch specialisten (MSB [?], MSB Chirurgie, MSB Oogheelkunde en MSB Dermatologie) en de Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband vertegenwoordigd. Met dit samenwerkingsverband (SMS) heeft de Raad van Bestuur één aanspreekpunt voor alle medische onderwerpen. Daarnaast is een [?] Management Team ingericht, waarin de Raad van Bestuur overleg heeft met de zes clustermanagers en de stafdirectie.

Het management van het [?] bestaat uit twee zorgprocesmanagers en vier clustermanagers. De zorgprocesmanagers brengen samen met de medisch coördinatoren de zorgvraag in kaart en stemmen dit af op de capaciteiten die hiervoor nodig zijn. De clustermanagers regelen samen met de unithoofden de capaciteit en kijken welke innovaties nodig zijn om dit efficiënt te kunnen blijven doen. De organisatie wordt ondersteund door de [?] Academie en de stafdiensten P&O, ICT & Medisch Techniek, Financiën en Zorgadministratie, Facilitair Bedrijf, Kwaliteit en Klant en Marketing. In het [?] dragen de Verpleegkundige Staf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad bij aan de ontwikkeling van beleid ([?] net, 2022).

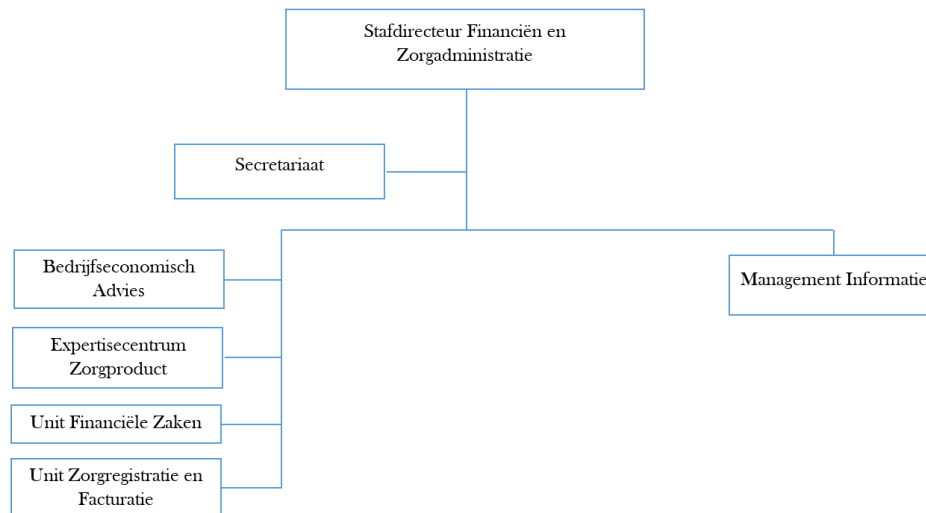


Figuur 1: Organogram [?]

1.2.2 Organisatieonderdeel onderzoek

Het organisatieonderdeel waar dit afstudeeronderzoek heeft plaats gevonden, is binnen de afdeling Financiën en Zorgadministratie van het [?]. De stafdienst Financiën en Zorgadministratie bestaat uit verschillende units en afdelingen, deze staan weergegeven in *figuur twee: organigram* (zie volgende bladzijde). De unit Financiële Zaken draagt zorg voor de centrale financiële administratie van het [?]. In de financiële administratie worden op systematische wijze de financiële gebeurtenissen van het [?] vastgelegd. Op basis van de in- en uitgaande goederen en facturen wordt zorggedragen voor een juiste, tijdige en volledige administratie in overeenstemming met de hiervoor geldende procedures en regelgeving. Ten behoeve van de periodieke financiële verantwoording worden exploitatieoverzichten en jaarrekeningen opgesteld ([?] net, 2022).

Binnen deze afdeling loopt dit onderzoek, aangezien de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) onderdeel is van de EU-agenda voor duurzame financiering. Daarnaast ziet de stafdienst Financiën en Zorgadministratie zich vanuit haar rol, voor het opstellen van de jaarrekening en accountant controle, als belangrijke stakeholder in dit proces en waar mogelijk aanjager van dit dossier.



Figuur 2: Organigram Financien en Zorgadministratie

1.3 Probleemanalyse

In deze paragraaf wordt eerst globaal het probleem beschreven. Daarna wordt aan de hand van de 6W-formule de probleemverkenning omschreven. De 6W-formule bestaat uit de 6W's: *wat (probleem), wie, wanneer, waarom, waar, wat (aanleiding)*.

1.3.1 Opdrachtschrijving

Het doel van dit onderzoek is het opstellen van de dubbele materialiteitsmatrix en het vinden van belangrijke duurzaamheidsonderwerpen waarop gerapporteerd kan worden. De opdracht is tot stand gekomen vanuit de behoefte om het Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) op te stellen. De CSRD verplicht ondernemingen binnen de EU om duurzaamheidsinformatie te verschaffen aan haar stakeholders. Voor het opstellen van een duurzaamheidsstrategie is het belangrijk relevante duurzaamheidsonderwerpen te prioriteren en inzichtelijk te maken. Dit is gedaan met behulp van de dubbele materialiteitsmatrix.

1.3.2 De 6W-formule

Binnen deze sub paragraaf is de 6W-formule toegepast op het onderzoek. De 6W-formule bestaat uit de 6W's: *wat (probleem), wie, wanneer, waarom, waar, wat (aanleiding)*.

Wat is het probleem?

Bij de start van het onderzoek was er nog geen kennis hoe de CSRD opgesteld kon worden binnen het 2022. Daarnaast was er nog geen idee over welke materiële duurzaamheidsonderwerpen gerapporteerd moesten gaan worden. En was er nog geen kennis verkregen over welke stakeholders van belang zijn om de materiële duurzaamheidsonderwerpen vast te stellen.

Wie heeft het probleem? Nagaan wie de 'spelers' bij het onderwerp zijn: de betrokken personen en organisaties.

De betrokkenen binnen dit onderzoek zijn: de directeur van Financien & Zorgadministratie, Unithoofd financiële zaken en Facilitair directeur van het 2022.

Wanneer is het probleem ontstaan? Wanneer wordt het onderzocht?

Op 21 april 2021 heeft de Europese Commissie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen en op 28 november 2022 is de definitieve tekst van deze richtlijn voor verplichte duurzaamheidsrapportage vastgesteld. Hierin is de dubbele materialiteitsanalyse opgenomen. Dit

adviesrapport is de eerste stap om de CSRD op te stellen. Deze onderzoeksperiode loopt van 13 februari 2023 t/m 7 juli 2023.

Waarom is het een probleem?

Bedrijven moeten voldoen aan de eisen van de CSRD als ze groot van omvang zijn, dat wil zeggen dat ze voldoen aan twee van de volgende drie criteria: meer dan € 40 miljoen omzet, meer dan € 20 miljoen balanstotaal en/of 250 fte (RSM, 2023). Dit criterium geldt nog niet voor stichtingen, waaronder het [?], maar de verwachtingen binnen het [?] is dat dit nog volgt.

Waar doet het probleem zich voor? Zijn bepaalde onderdelen van het probleem belangrijker dan andere? Zijn er bepaalde probleemgebieden aan te wijzen?

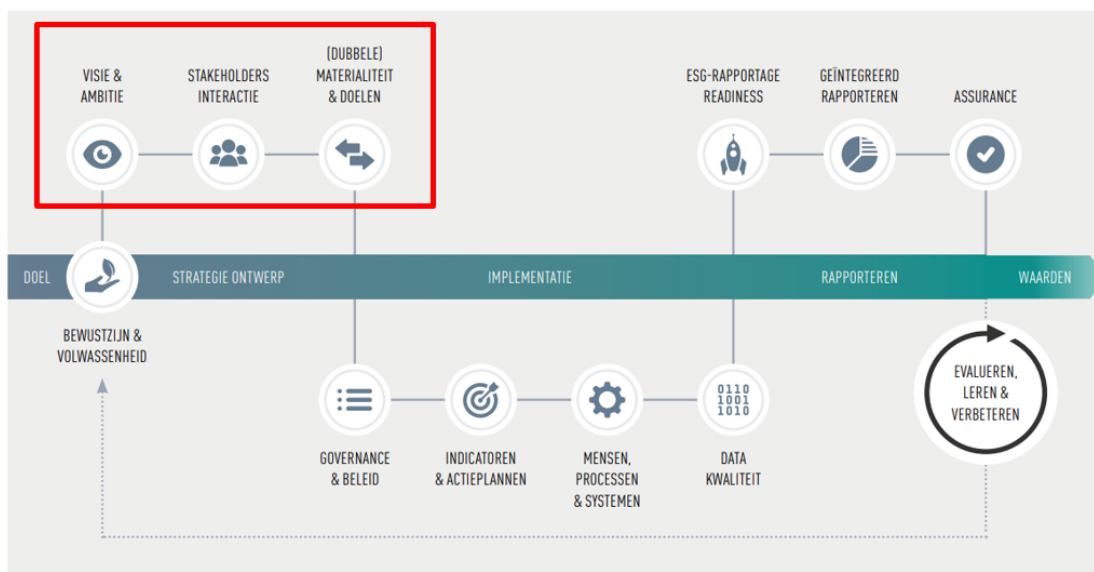
Het probleem speelde zich af binnen het [?]. Het probleem heeft vooral invloed op de afdeling Control, HR, Facilitair Bedrijf en de Financiën binnen het [?].

Wat is de aanleiding? Hoe is het probleem ontstaan?

Het probleem is toen de Europese Commissie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) heeft aangenomen. En hierbij verplicht om te starten met het rapporteren op het gebied van duurzaamheid. Het probleem is ontstaan op het moment bij het tekenen van de Green Deal Duurzame Zorg 2.0. Op dat moment nam het [?] als doel aan om te voldoen aan vijf richtlijnen die opgenomen zijn binnen de Green Deal Duurzame Zorg 2.0. Maar de vervolg stap om aan deze doelstelling en andere duurzaamheidsonderwerpen te rapporteren is nog niet ingevuld.

1.4 Afbakening

Binnen dit onderzoek is vooral gefocust op de eerste drie stappen voor het opstellen van de CSRD. Dit is het onderdeel 'strategie ontwerp', zie figuur drie. Hierbij is gekeken naar de benodigdheden voor het opstellen van de dubbele materialiteitsanalyse, waarbij ook is meegenomen wat het [?] op dit moment doet aan duurzaamheid. Er is niet gekeken naar de volledige CSRD en er wordt geen opsomming gegeven van de regelgeving. Hiervoor is gekozen op basis van het advies van Rob Wortelboer (Associate Partner Climate Change & Sustainability Services, EY [?]). Rob Wortelboer is gespecialiseerd in duurzaamheidsrapportages, binnen het gesprek met Rob Wortelboer kwam naar voren dat het opstellen van de CSRD een tijdsbestek van 1,5 jaar inneemt. Hierdoor is het niet haalbaar om binnen dit afstudeeronderzoek de volledige CSRD op te stellen. Rob Wortelboer gaf aan dat het wel haalbaar is om de dubbele materialiteitsanalyse op te stellen.



Figuur 3: Stappenplan CSRD

1.5 Doel- en vraagstelling

Het [?] wil graag op integrale en duurzame wijze de CSRD opstellen. Met dit gegeven en de bovenstaande beschreven probleemverkenning, is de volgende centrale vraagstelling en doelstelling opgesteld:

- **Hoofdvraag:** Welke duurzaamheidsonderwerpen hebben impact en moeten worden geïmplementeerd om de CSRD op te stellen?
- **Doelstelling:** Voor eind juni 2023 is het strategisch ontwerp opgesteld om tot duurzaamheidsonderwerpen te komen ter kadering voor het opstellen van de CSRD voor het [?].

Door middel van een beschrijvend, diagnostisch onderzoek is een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag. Daarbij worden ook een aantal deelvragen beantwoord, die het onderzoek verder ondersteunen.

- **Deelvraag 1:** Wat is de visie en ambitie van het [?]
- **Deelvraag 2:** Wat zijn de duurzaamheidsonderwerpen binnen het [?]
- **Deelvraag 3:** Wie zijn de stakeholders en hoe betrokken zijn de stakeholders?
- **Deelvraag 4:** Wat is de impact en wat zijn de kansen en risico's binnen de vastgestelde duurzaamheidsonderwerpen en hoe worden deze beoordeeld aan de hand van de materialiteitsscore?

Toelichting deelvragen

Hieronder staat de toelichting op de deelvragen die zijn opgesteld om de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden. De hoofdvraag staat hierboven beschreven.

Deelvraag 1: Wat is de visie en ambitie van het [?]

In de eerste fase van de transitie naar een geïntegreerd duurzaam jaarverslag, staat de motivatie en ambitie van een organisatie centraal. Vanuit een purpose ('als organisatie geloven wij dat...'), visie, missie en strategie definieert een organisatie waar zij aan werkt, hoe ze daar wil komen en hoe dat anders is dan dat wat vergelijkbare organisaties doen. Zeker in de zorg biedt dit een startpunt om te reflecteren op de verschillende waarden, met betrekking tot duurzaamheid, die de organisatie creëert voor de samenleving. En juist dit verhaal vertellen over die duurzame meerwaarde geeft organisaties de ruimte om het eigen profiel scherp neer te zetten. Geïntegreerd denken over meerdere vormen van waarde vergt zo ook geïntegreerd rapporteren.

Deelvraag 2: Wat zijn de duurzaamheidsonderwerpen binnen het [?]

Door betrokkenheid van stakeholders kunnen organisaties (nieuwe) duurzaamheidsonderwerpen identificeren die in hun materialiteitsbeoordeling moeten worden meegenomen. In de update november 2022 van de ESRS is bepaald dat de standaarden over klimaatverandering en (een deel van) het eigen personeelsbestand (organisatie met < 250 werknemers) duurzaamheidsonderwerpen zijn die materieel zijn voor elke organisatie binnen de reikwijdte van de CSRD. Daarnaast geven de ESRS een lijst van sectorgerichte duurzaamheidsonderwerpen waarmee organisaties rekening moeten houden bij hun materialiteitsbeoordeling.

Deelvraag 3: Wie zijn de stakeholders en hoe betrokken zijn de stakeholders?

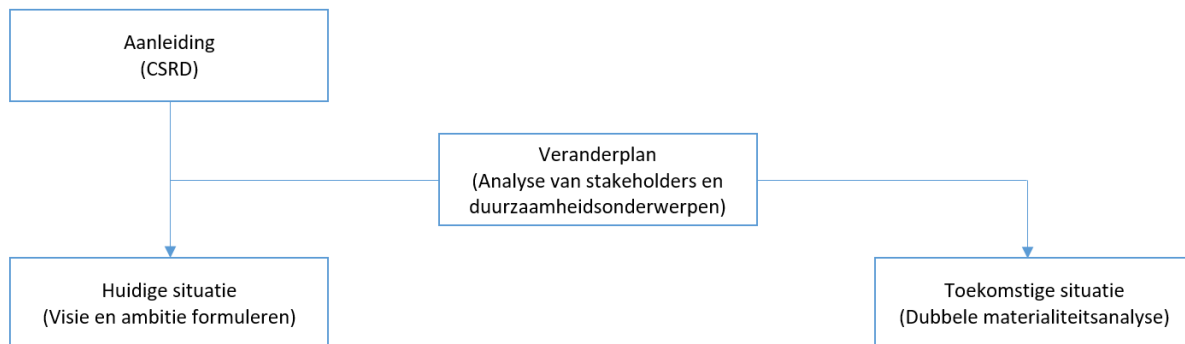
Stakeholders staan centraal bij een dubbele materialiteitsbeoordeling en daarnaast introduceren de Europese standaarden voor duurzaamheidsverslaglegging (ESRS-standaarden verbonden met de CSRD) nieuwe overwegingen met betrekking tot de groep stakeholders die betrokken moeten worden. Het doel van stakeholderbetrokkenheid is te begrijpen hoe mensen door de organisatie worden beïnvloed en hoe input en feedback te verkrijgen over (materiële) duurzaamheidsonderwerpen.

Deelvraag 4: Wat is de impact en wat zijn de kansen en risico's binnen de vastgestelde duurzaamheidsonderwerpen en hoe worden deze beoordeeld aan de hand van de materialiteitscore?

Bij het bepalen of de in de vorige stap vastgestelde duurzaamheidsonderwerpen inderdaad van materieel belang zijn (en dus in de duurzaamheidsverklaringen moeten worden vermeld), is de volgende stap ze te definiëren - zoals vereist door het ESRS - in termen van de effecten die het op de organisatie heeft en de kansen en risico's die ze opleveren. De impact van een organisatie op mens en milieu kan positief of negatief, feitelijk of potentieel zijn, en samenhangen met de effecten van andere duurzaamheidsonderwerpen. Impact, kansen en risico's kunnen zich voordoen op korte, middellange of lange termijn en betrekking hebben op gebeurtenissen in de gehele waardeketen. De uitkomst van deze deelvraag is een strategie ontwerp met als uitkomst een dubbele materialiteitsmatrix.

1.6 Conceptueel model

Voor het conceptueel model is gebruik gemaakt van de GAP-analyse. Met de GAP-analyse is het verschil in kaart gebracht tussen de huidige en gewenste situatie met bijbehorende prestaties in beeld (Managementmodellensite, 2022). Het conceptueel model staat hieronder weergegeven in figuur vier.



Figuur 4: Conceptueel model

1.7 Leeswijzer

Het verslag is als volgt opgebouwd; in het eerste hoofdstuk, de probleemanalyse, is kennisgemaakt met het [?][?] en de betrokken afdelingen bij het onderzoek. Verder wordt inzicht gegeven in de organisatiestructuur, daarna de probleemverkenning en het doel van het onderzoek. Ook zullen de hoofd- en deelvragen worden toegelicht en het conceptueel model worden weergegeven. In het tweede hoofdstuk is het theoretische kader nader toegelicht per deelvraag. Dit bevat een deel literatuuronderzoek en de benodigde modellen. In het derde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode toegelicht. Hierbij wordt verantwoording afgelegd hoe antwoord is gegeven op de hoofd- en deelvragen. Hierbij is de analysemethode van belang. Ook wordt de kwaliteit van het onderzoek verdedigd aan de hand van de betrouwbaarheid en validiteit. In het vierde hoofdstuk wordt per deelvraag het resultaat weergegeven uit de behouden interviews. In het vijfde hoofdstuk wordt per deelvraag de conclusie beschreven en wordt de conclusie op de hoofdvraag gegeven. Vervolgens wordt de discussie van het onderzoek beschreven, waarin de onderzoeksresultaten geëvalueerd worden. In hoofdstuk zes worden de aanbevelingen gegeven voor een vervolgonderzoek en vervolgstappen. In hoofdstuk zeven wordt er gereflecteerd over het onderzoek. Binnen dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe betrouwbaar, valide en bruikbaar het onderzoek is. En wordt aangegeven hoe het onderzoek mogelijk anders uitgevoerd kan worden. In de bijlage staat de materialiteitsmatrix weergegeven.

H2 Theoretisch kader

Nu kennis is genomen van de probleemanalyse en de daarbij behorende aspecten, is in het theoretisch kader verdieping gelegd van bijbehorende theorieën, ideeën en modellen die betrekking hebben op het onderwerp van dit onderzoek. Om structuur in het onderzoek te behouden zijn alle eerder behandelde deelvragen opgesplitst, zodat de relevante theorie en modellen per deelvraag helder worden toegelicht.

2.1 Theorie deelvraag 1

Binnen deze paragraaf wordt de theorie beschreven met betrekking tot deelvraag één. Deelvraag één luidt als volgt: *Wat is de visie en ambitie van het [?][?]*? Omdat het een praktijkgerichte vraag is, betreft deze deelvraag geen modellen. De begrippen die gedefinieerd worden, zijn de volgende: visie en ambitie, Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en bewustwording.

Visie en ambitie

Om de organisatie in beweging te brengen dient op strategisch niveau een ambitie geformuleerd te worden. Het formuleren van deze ambitie bevat idealiter een traject waarbij niet alleen de eigen organisatie, maar ook belangrijke ketenpartners en andere stakeholders zijn betrokken. Om de onderwerpen; sociale, economische en ecologische waardecreatie centraal te stellen in de organisatie en hierop te kunnen sturen en monitoren, is het van belang dat inzicht verkregen wordt in de huidige stand van zaken binnen en buiten de organisatie. Op basis van de huidige stand van zaken kunnen organisaties doelen stellen en de voortgang bewaken (BDO, 2023). Vanuit visie en strategie formuleren organisaties doelen voor de toekomst. Het formuleren van zo'n visie is een bijzondere expertise, ook wel strategisch management genoemd (Zuyd Professional, 2023).

Green Deal Duurzame Zorg 3.0

In het kader van doelen stellen, is de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 opgericht in 2018. Hierin hebben partijen doelen en acties afgesproken voor de periode 2023 tot en met 2026. De vijf doelstellingen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 zijn (BDO, 2023):

1. Meer inzet op gezondheid;
2. Het vergroten van de bewustwording en kennis;
3. 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 en klimaatneutraal in 2050;
4. 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximaal circulaire zorg in 2050;
5. Het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik)

Het [?][?] heeft deze Green Deal Duurzame Zorg 2.0 ondertekend wat ondersteund bij het realiseren van de duurzaamheidsonderwerpen.

Bewustwording

Verduurzaming start bij bewustwording in de organisatie. De beslissing om te verduurzamen vormt de impuls voor het creëren van een stuurgroep, die invulling moet geven aan de vorm en inhoud van de strategie, ambities, doelstellingen, implementatie en uiteindelijk het rapport. Daarna is het belangrijk om een aantal stappen te doorlopen om te komen tot een geïntegreerde rapportage (BDO, 2023):

1. Als eerste vindt er een beoordeling plaats van de huidige situatie binnen de organisatie met betrekking tot duurzaamheidsinitiatieven in vergelijking met de maatschappelijke ontwikkelingen en branchegenoten.
2. Op basis van deze beoordeling kan de ambitie geformuleerd worden van de organisatie. Een te hoge ambitie kan leiden tot onrealistische doelen en KPI's, terwijl een te lage ambitie tot te weinig impact leidt.
3. Het bepalen van de materiële duurzaamheidsonderwerpen, doelen en de KPI's is van belang om het plan van aanpak op te stellen en dit te implementeren in de organisatie. Voor meer informatie hierover, zie deelvragen twee, drie en vier.

2.2 Theorie deelvraag 2

Binnen deze paragraaf wordt de theorie beschreven met betrekking tot deelvraag twee. Deelvraag twee luidt als volgt: *Wat zijn de duurzaamheidsonderwerpen binnen het 2022?* Deze deelvraag bevat zowel theorie, als de benodigde modellen.

2.2.1 Theorie

De begrippen die gedefinieerd worden, luiden als volgt: (materiële) duurzaamheidsonderwerpen, ESG-risico's, ESRS en de Sustainable Development Goals.

Materiële duurzaamheidsonderwerpen

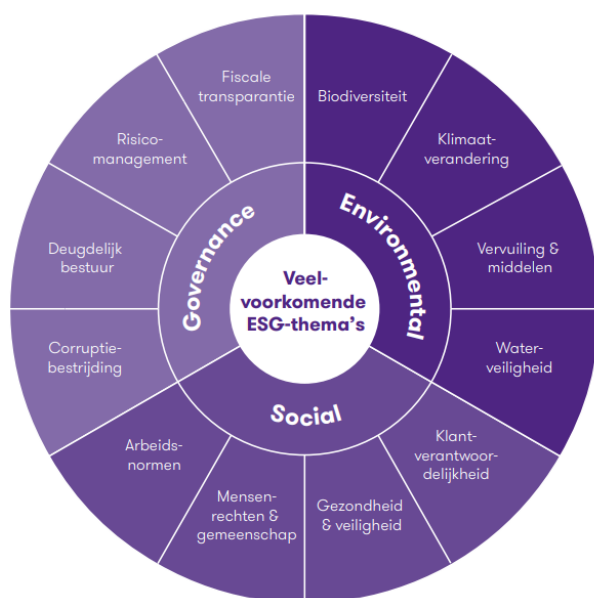
Geïntegreerd rapporteren gaat over rapporteren wat ertoe doet. Een eerste stap hierbij is het identificeren van materiële duurzaamheidsonderwerpen die belangrijk zijn voor de organisatie. Hiervoor wordt een lijst van alle duurzaamheidsonderwerpen die belangrijk zijn in de branche en voor de organisatie opgesteld. Deze lijst kan worden opgesteld naar aanleiding van voorafgaand onderzoek:

1. Strategie: welke duurzaamheidsonderwerpen zijn nu onderdeel van de strategie van de organisatie?
2. Risicoanalyse: op welke duurzaamheidsonderwerpen hebben de grootste risico's voor de organisatie betrekking?
3. Benchmarkanalyse: over welke duurzaamheidsonderwerpen rapporteren concurrenten?
4. Google Search: welke duurzaamheidsonderwerpen komen in de branche vaak in het nieuws?
5. Stakeholderdialoog: welke duurzaamheidsonderwerpen vinden stakeholders belangrijk?

Hierbinnen dienen de eerste vier stappen als vooronderzoek (deelvraag 2) en stap vijf dient als opzet tot de materialiteitsmatrix (output), zie deelvraag drie. Stap vijf geeft de gegevens voor de Y-as binnen de materialiteitsmatrix en deelvraag vier biedt de X-as.

ESG-risico's

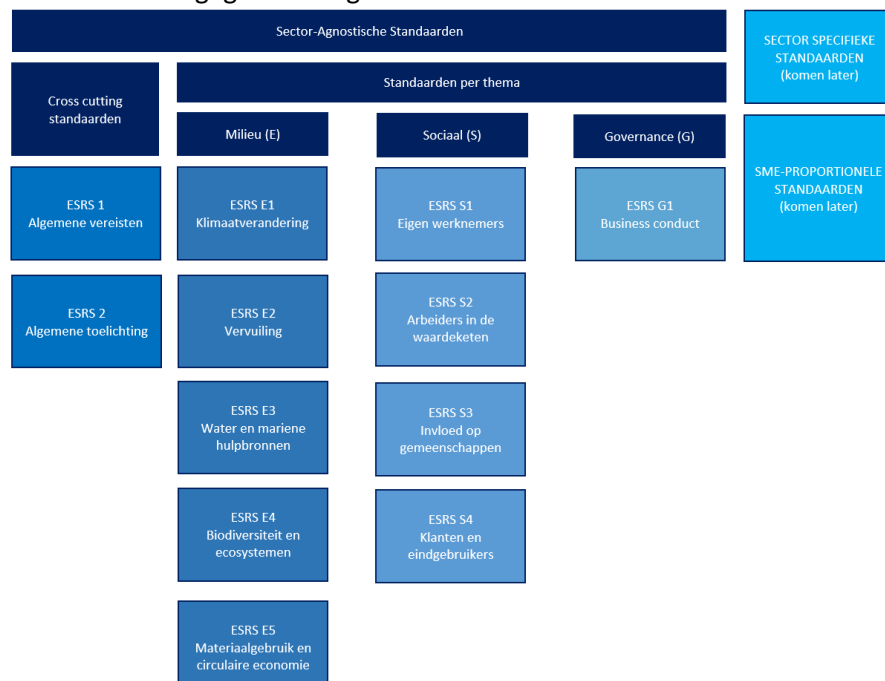
ESG-risico's; ecologische, sociale en governance risico's, staan voor het zoeken naar een evenwicht tussen financieel economische resultaten, transparantie, sociale belangen en het milieu, zonder de balans ertussen te verliezen. Er is een brede consensus dat ESG-doelstellingen uiteindelijk een meerwaarde creëren voor portefeuillebedrijven, zowel vanuit risicobeperking als waarde creatie (J. Janssen, 2022). Deze ESG-thema's moeten opgenomen worden binnen het CSRD, dus ook in de dubbele materialiteitsanalyse (zie figuur vijf).



Figuur 5: ESG-thema's

ESRS

De ESRS (European Sustainability Reporting Standards) geven inzicht in de inrichtings- en openbaarmakingsvereisten van het duurzaamheidsverslag. Ze bevatten handvatten voor hoe het duurzaamheidsverslag eruit moet zien (RJ, 2022). Eind november 2022 is door de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) een aantal belangrijke wijzigingen doorgevoerd in de ESRS. **Daarmee is er meer duidelijkheid gekomen over de vereisten waaraan ondernemingen zullen moeten voldoen in hun duurzaamheidsverslaglegging zoals de CSRD (PWC, 2022).** De vereisten hebben betrekking op de volgende ESG's (hierboven staat de beschrijving). Deze vereisten staan hieronder weergegeven in figuur zes.



Figuur 6: ESG-ESRS

Sustainable Development Goals

Voor de ambities en strategische doelstellingen komt informatie vanuit de Sustainable Development Goals. De SDG's (duurzame ontwikkelingsdoelstellingen) zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Alle zeventien SDG's staan afgebeeld in figuur zeven. De SDG's zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN), waaronder . Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen zoals armoede, onderwijs en de klimaatcrisis. Achter de zeventien doelen zijn 169 targets gedefinieerd die de SDG's nog concreter maken. Door het leggen van een directe link tussen de SDG's en de materiële duurzaamheidsonderwerpen, kan de toegevoegde maatschappelijke waarde beter in kaart worden gebracht. Het maakt inzichtelijk op macroniveau aan welke ontwikkelingen een instelling bijdraagt en hoe dit verbeterd kan worden (BDO, 2023).



Figuur 7: Sustainable Development Goals

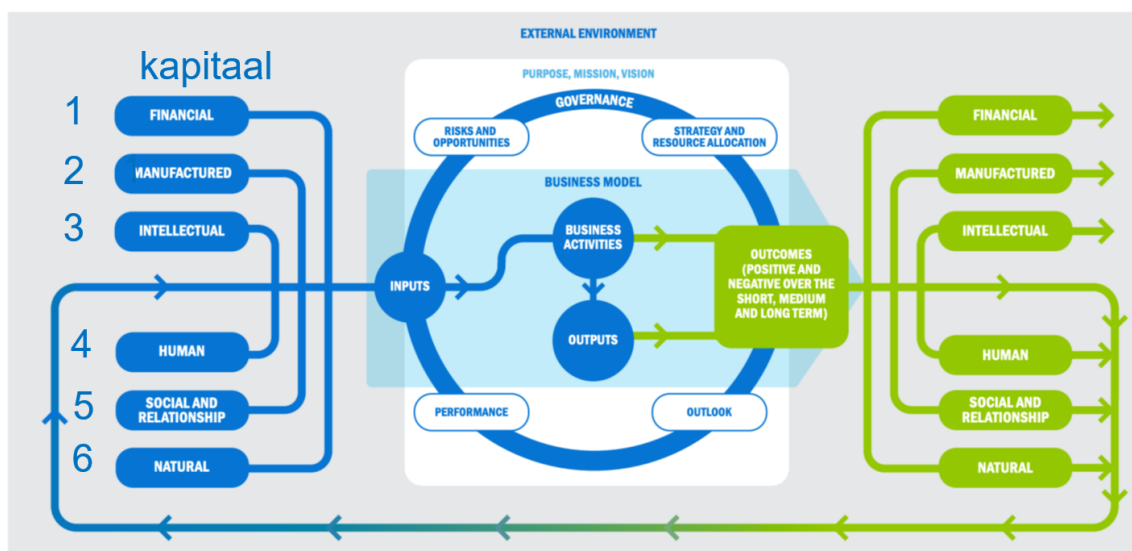
2.2.2 Modellen

Binnen deze paragraaf worden de modellen beschreven die helpen bij het antwoorden van deelvraag twee. Het is van belang om de activiteiten van de organisatie in kaart te brengen, zie bovenstaande theorie. Dit wordt gedaan middels een waardecreatiemodel, die de input en de output van de organisatie reflecteert. Dit model staat hieronder verder gedefinieerd.

Waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel brengt in één oogopslag in beeld wat een organisatie waard is en hoe de organisatie zijn doelen en effecten bereikt (zie figuur acht). Het waardecreatiemodel is een goede tool om een duurzaamheidsstrategie aan te scherpen en focus aan te brengen. De uitkomsten in het waardecreatiemodel vormen de kapstok om indicatoren (KPI's) aan te koppelen. Dit maakt het mogelijk om doorlopend resultaten te meten, te rapporteren en op basis daarvan bij te sturen. Aan de input kant wordt de vraag gesteld: wat is er nodig om het bedrijf te laten draaien? Het model heeft invloed op een zestal zogenoemde 'kapitalen': financieel, menselijk, geproduceerd, intellectueel, natuurlijk en sociaal (A. Bos, 2022).

- **Financieel:** Het meest traditionele, het financieel kapitaal. Dat is bijvoorbeeld het eigen vermogen, leningen of kapitaal van aandeelhouders.
- **Menselijk:** Voor veel bedrijven is menselijk kapitaal de grootste kapitaalstroom. Het zijn de medewerkers die een onderneming kunnen laten groeien en bloeien.
- **Geproduceerd:** Onder geproduceerd kapitaal worden de gebouwen verstaan, het wagenpark, de fabrieken en de infrastructuur van een organisatie.
- **Intellectueel:** Ondernemingen zetten veel kennis in voor hun bedrijfsactiviteiten. Denk aan de patenten, onderzoeken, of het gebruik van big data en slimme software.
- **Natuurlijk:** Dit is alles uit de natuur dat nodig is voor de productie en bedrijfsvoering. Denk aan grondstoffen zoals metalen en hout, fossiele bronnen zoals olie en gas, zon, wind en water, aarde om gewassen in te groeien, etc.
- **Sociaal:** Onder sociaal kapitaal valt het netwerk van klanten, relaties, partners, instellingen en andere stakeholders.



Figuur 8: Waardecreatiemodel

2.3 Theorie deelvraag 3

Binnen deze paragraaf wordt de theorie beschreven met betrekking tot deelvraag drie. Deelvraag drie luidt als volgt: *Wie zijn de stakeholders en hoe betrokken zijn de stakeholders?* Deze deelvraag bevat zowel theorie, als de benodigde modellen.

2.3.1 Theorie

De begrippen die gedefinieerd worden, luiden als volgt: stakeholders en stakeholderinteractie.

Stakeholders

Een stakeholder is een partij of individu die significant invloed uitoefent op de activiteiten van de rapporterende instelling, ofwel significant invloed ondervindt (GRI 2). Stakeholders kun je op verschillende manieren indelen. Een gangbaar onderscheid is primair-secundair. Deze indeling is een indicatie voor de afstand tot het project.

- *Primaire stakeholders* staan dicht bij het project. Ze zijn meestal direct betrokken, werken mee en dragen bij aan het resultaat. Dit zijn enerzijds interne partijen, zoals projectmanager, projectteam, stuurgroep en opdrachtgever, maar ook externe partijen zoals leveranciers, aandeelhouders, en media.
- *Secundaire stakeholders* staan wat verder van het project af, maar hebben hierbij wel een belang, bijvoorbeeld doordat het project ingrijpt op de leefomgeving of andere persoonlijke of algemene belangen raakt. Ondanks dat de afstand wat groter is, is er wel sprake van betrokkenheid in combinatie met een legitiem belang. Denk bijvoorbeeld aan concurrenten, kennisinstituten, overheid en belangenverenigingen.

Stakeholderinteractie

Voor stakeholders binnen de zorg kan gedacht worden aan: patiënten/klanten, medewerkers, medisch specialisten, opdrachtgevers (zorgverzekeraar, zorgkantoor, gemeenten), financiers, leveranciers, opleidingsinstituten, lokale autoriteiten, etc. Dit proces moet ook inzichtelijk gemaakt worden in het geïntegreerd jaarverslag, waarbij wordt beschreven op welke manier de materiële duurzaamheidsonderwerpen tot stand zijn gekomen en waarom ze als materieel beschouwd kunnen worden.

2.3.2 Modellen

Binnen deze paragraaf worden de modellen beschreven die helpen bij het beantwoorden van deelvraag twee. Deze modellen luiden als volgt: stakeholdersanalyse en stakeholderdialoog. Dit zijn beide methoden om de invloed van stakeholders in kaart te brengen. Tijdens het onderzoek is aangetoond dat model één, stakeholdersanalyse, het meest geschikt is.

Stakeholdersanalyse model één

Met een stakeholdersanalyse breng je de stakeholders en hun belangen in beeld. Deze analyse bestaat uit de volgende stappen:

1. *Identificeer stakeholders.* Dit begint met het in kaart brengen van de stakeholders. Gezien de complexiteit van een gemiddeld project en het aantal partijen dat hierbij betrokken is, valt het aan te bevelen hierbij meerdere managers en medewerkers te betrekken. Vaak is de eerste stap bij het identificeren van stakeholders een brainstormsessie. Maar ook door de betrokkenen los van elkaar een lijst van stakeholders maken, werkt in de praktijk vaak goed.
2. *Categoriseer stakeholders.* Na een eerste inventarisatie worden de stakeholders ingedeeld, in categorieën. De manier waarop gecategoriseerd kan worden is te zien in figuur negen. De indeling en de soorten stakeholders helpen te controleren of de inventarisatie volledig is. Hierbij worden opnieuw degenen die de oorspronkelijk inventarisatie hebben gemaakt betrokken. Dit kan door: het overzicht opnieuw rond te sturen en opnieuw te laten beoordelen en aan te vullen door degenen die de eerste inventarisatie hebben gemaakt.

Stakeholders	Primair <i>Heeft direct invloed op projectaanpak of resultaat</i>	Secundair <i>Heeft indirect invloed op projectaanpak of resultaat</i>
Interne stakeholders <i>Bij het project betrokken vanuit de eigen organisatie</i>		
Externe stakeholders <i>Bij het project betrokken externe partij</i>		
Interface stakeholders <i>Niet bij het project betrokken partij, die wel een legitiem belang heeft</i>		

Figuur 9: Categoriseer stakeholders

3. **Prioriteer stakeholders.** Prioriteren van stakeholders is een gezamenlijke activiteit, waarbij de groep de verschillende stakeholders bespreekt en indeelt. Dit gebeurt op basis van twee criteria:
 1. De invloed/macht die stakeholders hebben. Dit is de mate waarin een stakeholder zijn wil kan opleggen, bijvoorbeeld op basis van wettelijke bevoegdheden, formele macht zoals de positie in de organisatie of maatschappij, informele macht zoals kennis of goodwill, geld of door het uitoefenen van invloed op andere stakeholders.
 2. Het belang dat de stakeholder bij het project heeft. In hoeverre hebben stakeholders baat bij het project of ondervinden zij hier hinder van.
4. **Bepaal stakeholdersaanpak.** De categorisering geeft een eerste indicatie voor een passende benadering van de verschillende stakeholders. De stakeholdersaanpak staat in figuur tien afgebeeld.
 - a. Stakeholders die weinig invloed en macht hebben en bovendien weinig belangen hebben bij het project, kun je zien als **toeschouwers**.
 - b. Stakeholders die weinig invloed en macht hebben, maar wel grote belangen hebben bij het project, moet je van de juiste informatie voorzien (**geïnteresseerden**).
 - c. Stakeholders met veel invloed, maar weinig belangen bij het project, de zogenaamde **beïnvloeders**, kunnen veel schade aanrichten als ze zich tegen het project zouden keren.
 - d. Stakeholders met zowel veel macht en invloed als grote belangen bij het project, zijn de belangrijkste categorie. Dit zijn de **sleutelfiguren**.

Invloed van stakeholders	Belang voor stakeholders			
	Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
	Beïnvloeder <i>Tevreden houden</i>		Sleutelfiguur <i>Vertroetelen</i>	
	Toeschouwer <i>Monitoren</i>		Geïnteresseerde <i>Informereren</i>	

Figuur 10: Stakeholdersaanpak

Stakeholderdialoog model twee

De basis moet een goed opgezette en gedocumenteerde stakeholderdialoog zijn om daarna als organisatie te bepalen welke duurzaamheidsonderwerpen relevant zijn (deelvraag 4). Een eerste stap hierin is het identificeren van de stakeholders. Een tweede stap is het bepalen in welke vorm de stakeholderdialoog het beste kan plaatsvinden en tot slot het daadwerkelijk uitvoeren van de stakeholderdialogen.

1. Identificeer alle belangrijke stakeholders en motiveer waarom deze belangrijk zijn. Het kan zijn dat niet alle stakeholders even belangrijk zijn. Medewerkers en patiënten kunnen bijvoorbeeld belangrijker zijn dan leveranciers. Geef in dit geval een weging aan de stakeholders waarbij de weging het gewicht weerspiegelt hoe belangrijk het bestuur de mening van de stakeholder vindt.
2. Bepaal in welke vorm de stakeholderdialoog plaatsvindt. Een stakeholderdialoog kan in verschillende vormen uitgevoerd worden: een online enquête, rondetafelgesprek of een interview. Voor iedere stakeholdergroep kan een andere vorm van stakeholderdialoog de beste methode zijn en ook het samenbrengen van diverse stakeholders in één sessie kan waardevolle inzichten voor iedereen opleveren.
3. Maak een lijst van alle belangrijke stakeholders, de weging en de methode van stakeholderdialoog en bespreek deze met het bestuur. Leg deze keuzes ook vast in het geïntegreerd jaarverslag en motiveer deze.
4. Voer een stakeholderdialoog uit. Laat hierbij alle stakeholders punten geven aan alle duurzaamheidsonderwerpen op een schaal van bijvoorbeeld 1 tot 5 waarbij 1 het minst belangrijk is en 5 het meest belangrijk. Verzamel alle uitkomsten van de stakeholderdialoog en bereken, rekening houdend met de weging van de stakeholders, hoe belangrijk ieder materieel duurzaamheidsonderwerp is voor de stakeholders. Dit vormt de input voor de y-as van de materialiteitsmatrix (output onderzoek).

2.4 Theorie deelvraag 4

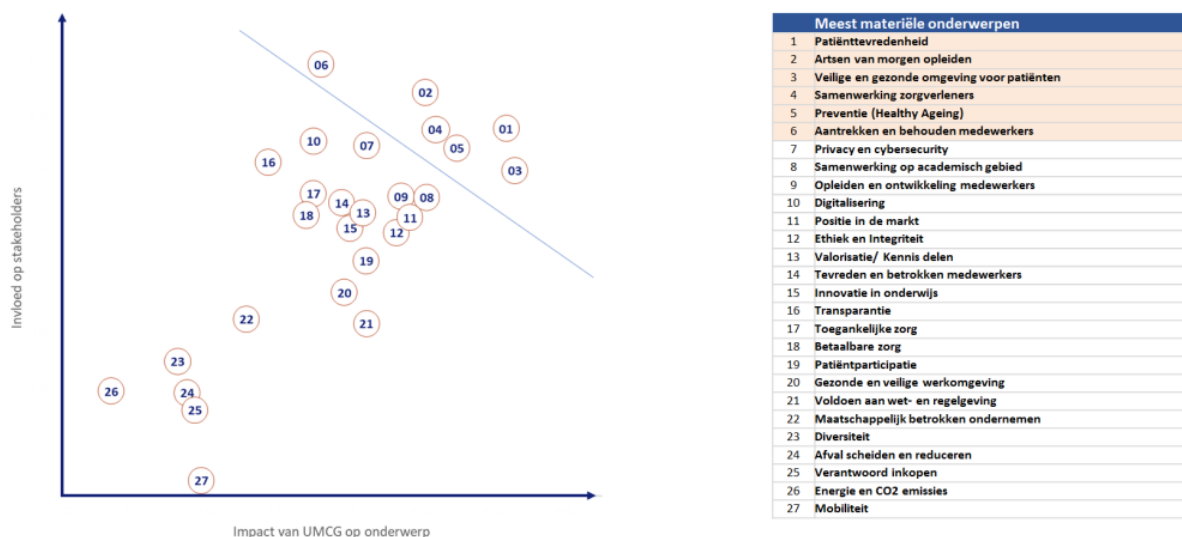
Binnen deze paragraaf wordt de theorie beschreven met betrekking tot deelvraag vier. Deelvraag vier luidt als volgt: *Wat is de impact en wat zijn de kansen en risico's binnen de vastgestelde duurzaamheidsonderwerpen en hoe worden deze beoordeeld aan de hand van de materialiteitscore?* Deze deelvraag bevat theorie als een benodigde modellen: de materialiteitsmatrix en risicoanalyse.

Materialiteitsmatrix

Om de dubbele materialiteitsanalyse te visualiseren wordt er gebruik gemaakt van een materialiteitsmatrix. Een adequate materialiteitsmatrix maakt de focus duidelijk van het duurzaamheidsbeleid van een organisatie. Het biedt een overzicht van de hoog-materiële duurzaamheidsonderwerpen, waaraan de organisatie in haar handelen prioriteit geeft (M. Drent, 2022). Het voorbeeld van een materialiteitsmatrix staat weergegeven in figuur elf, dit is een voorbeeld van het UMCG (Universitair Medisch Centrum Groningen).

De uitvoering van de materialiteitsmatrix kent drie stappen (M. Drent, 2022):

- Stap 1: Identificeren te toetsen onderwerpen: Deze duurzaamheidsonderwerpen zijn vaak afkomstig uit een breed aantal richtlijnen, zoals de Sustainable Development Goals, Global Reporting Initiative, United Nations Guiding Principles, Transparantiebenchmark en de meerjarenstrategie van de organisatie zelf. Deze longlist van onderwerpen wordt teruggebracht tot een korter, divers overzicht van duurzaamheidsonderwerpen.
- Stap 2: Prioriteren: de organisatie legt de shortlist van duurzaamheidsonderwerpen voor aan haar belangrijkste interne en externe stakeholdergroepen, waaronder klanten en medewerkers, leveranciers, overheidsinstanties en maatschappelijke organisaties. Zij worden bevraagd op de impact van die onderwerpen op de organisatie, de grootste leiderschapskansen en risico's, als ook de impact van die onderwerpen op de maatschappij en welke onderwerpen van invloed zijn op hun mening over de organisatie en hun beslissing om in de organisatie te investeren.
- Stap 3: Valideren: aan de hand van de onderzoeksresultaten worden alle onderwerpen in een conceptmatrix geplot. Doorgaans volgt hierna een review door de directie of een duurzaamheidsteam, om de relatieve materialiteit van de onderwerpen te valideren.



Figuur 11: Materialiteitsmatrix (voorbeeld UMCG)

Risicoanalyse

Met een **risicoanalyse** breng je de interne/externe risicofactoren van een bedrijf, organisatie of bepaald project in kaart. Hierbij stel je per bedreiging vast hoe groot de kans is dat het risico werkelijkheid wordt en welke consequenties dat zou hebben voor het bedrijf of project. Tot slot bepaal je de maatregelen om de risico's te beperken, dit wordt gedaan aan de hand van een risicomatrix, zie figuur 12 (Scribbr, 2020). Deze theorie wordt gebruikt om de lijn de bepalen binnen de materialiteitsmatrix. Alles tussen de zes tot en met een score van vijfentwintig, binnen dit voorbeeld van figuur twaalf, wordt gezien als relevant materieel duurzaamheidsonderwerp.

Impact	Rampzalig	5	10	15	20	25
	Ernstig	4	8	12	16	20
	Heftig	3	6	9	12	15
	Matig	2	4	6	8	10
	Klein	1	2	3	4	5
		Zeer onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk	Mogelijk	Waarschijnlijk	Zeer waarschijnlijk
		Kans				

Figuur 12: Risicomatrix

H3 Onderzoeksopzet

Binnen dit hoofdstuk wordt de verantwoording van de onderzoeksopzet beschreven aan de hand van dataverzamelingsmethoden die per variabele uit de vier deelvragen beschreven zijn. Daarnaast worden de variabelen van het onderzoek geoperationaliseerd door middel van een operationalisatie tabel. Aansluitend worden de analysemethoden, de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschreven.

3.1 Dataverzameling

Om informatie te verkrijgen en om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van vier deelvragen, zoals te vinden in de ‘1.4 Doel- en vraagstelling’. De antwoorden op de vier deelvragen (variabelen) formuleren gezamenlijk het antwoord op de hoofdvraag. In de dataverzamelingsmatrix is te zien welke dataverzamelingsmethoden gebruikt zijn om de deelvragen te beantwoorden. ‘Tabel één Dataverzamelingsmatrix’ geeft een schematische weergave van de gebruikte dataverzamelingsmethoden per deelvraag. De dataverzamelingsmethoden in het onderzoek die gebruikt zijn voor het verwerven van informatie zijn: literatuuronderzoek, deskresearch, interviews en brainstormsessies met betrokkenen binnen het .

Variabelen	Literatuur- onderzoek	Deskresearch	Interviews	Brainstorm- sessies
1. Wat is de visie en ambitie van het  .	X	X	X	
2. Wat zijn de duurzaamheidsonderwerpen binnen het  .	X	X		X
3. Wie zijn de stakeholders?		X		X
4. Wat is de impact en wat zijn de kansen en risico's binnen de vastgestelde duurzaamheidsonderwerpen en hoe worden deze beoordeeld aan de hand van de materialiteitscore?	X	X		X

Tabel 1: Dataverzamelingsmatrix

Onder literatuuronderzoek en deskresearch wordt verstaan; een onderzoek door middel van literatuur, onderzoeken, websites en overige tekstuele bronnen. Onderzoeken die eerder binnen het  zijn uitgevoerd vallen hier ook onder. Daarnaast is onderzoek gedaan door middel van interviews en brainstormsessies om tot resultaten te komen.

De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de variabelen uit ‘Tabel één: Dataverzamelingsmatrix’ en op basis van ‘Figuur dertien: Operationalisatie-tabel’, omdat hierin staat welke variabelen opgenomen dienen te worden in de vragen van het interview. De interviews die afgenomen worden zijn, zijn semigestructureerd. Dit betekent dat de interviewvragen voorafgaand aan het interview opgesteld zijn. Echter is tijdens het interview ruimte voor verbredende, verdiepende en verklarende vragen. Hiervoor is gekozen om de input van deelnemers niet te beperken tot de vooraf opgestelde vragen. De betrouwbaarheid van het interview is hoger bij een gestructureerd interview, maar er wordt in dit onderzoek uit gegaan van de deskundigheid en adviezen van de betrokkenen (Scriptiemaster, 2019). De verwachting hierbij is dat de gehanteerde interviewmethode meer geschikte informatie oplevert en dat hiermee het onderzoekresultaat beter aansluit op het doel van

het onderzoek. Met alle interne respondenten zijn de interviews afgenomen voor de beantwoording van deelvraag één.

Binnen de brainstormsessies zijn ideeën gegenereerd om te komen tot duurzaamheidsonderwerpen. Daarbij is gestuurd om de ideeën niet te beoordelen, dit zou anders het creatieve proces in sterke mate afremmen. Het is daarom van belang dat de evaluatie van deze ideeën wordt uitgesteld. Na afsluiting van de brainstorm-fase is een evaluatie plaats gevonden van de brainstormsessies en kan een beoordeling van de gegenereerde ideeën plaatsvinden door de respondenten die deze ideeën aan elkaar te laten presenteren (Heskes, 2020). Tijdens het afstudeeronderzoek is er één brainstormsessie plaats gevonden. Deze is één op één met de respondenten gehouden. Met zowel de interne als externe respondenten zijn brainstormsessies gehouden voor de beantwoording van deelvraag twee, drie en vier.

3.1.1 Selecte steekproef

Door middel van een selecte steekproef is informatie verkregen. Een selecte steekproef is een steekproef waarbij het oordeel van de onderzoeker bepaalt welke casus deel uitmaakt van de steekproef. Met de geselecteerde groep betrokkenen wordt er een representatief beeld gegeven. De selecte steekproef heeft invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoeksresultaat. Hierbinnen wordt ook gebruik gemaakt van de sneeuwbal steekproef, hierbij wordt de informatie die gegeven is door de eerste respondenten gebruikt om nieuwe respondenten te vinden. De geselecteerde respondenten die betrokken zijn binnen het afstudeeronderzoek, inclusief het sneeuwbaaleffect, staan hieronder weergegeven in *Tabel twee: Respondenten*. Binnen de tabel is ook aangegeven 'waarom' deze selectie van respondenten tot stand is gekomen en waarvoor een respondent benaderd is (voor een interview of brainstormsessie). Met alle interne respondenten zijn interviews afgenomen voor de beantwoording van deelvraag één en met zowel alle interne als externe respondenten zijn brainstormsessies gehouden voor de beantwoording van deelvraag twee, drie en vier. Al deze respondenten zijn benaderd via de managementassistent binnen het .

De steekproefgrootte hangt af van de onderzoekspopulatie, foutmarge, betrouwbaarheidsniveau en spreiding. Aan het begin van het afstudeeronderzoek was de geschatte onderzoekspopulatie 25. De foutmarge was 5%. Dit betekent dat de resultaten maximaal 5% mogen afwijken van de mening van de hele populatie. Het betrouwbaarheidsniveau was 95%, en de spreiding is 50%. Volgens de steekproefcalculator zou volgens de schatting aan het begin van het onderzoek minimaal 24 respondenten nodig zijn. Tijdens de uitvoering van het afstudeeronderzoek, aan de hand van het sneeuwbaaleffect en de stakeholdersanalyse (4.3.2), is gebleken dat zeventien respondenten benodigd waren voor de uitvoering van dit afstudeeronderzoek. Deze zeventien respondenten staan hieronder weergegeven in tabel twee.

Functie	Functie duurzaamheid	Dataverzamelingsmethode
<i>Interne stakeholders</i>		
Business Analist	Het creëren van het dashboard over de Green Deal duurzame zorg.	Interview en brainstorm
Stafadviseur duurzaamheid & hoofd BAV	Aanspreekpunt duurzaamheid & hoofd Green Teams	Interview en brainstorm
Manager innovatie	Focuspunt duurzaamheid innovatie	Interview en brainstorm
Unithoofd inkoop	Inkopen door middel van duurzaamheidseisen en wensen	Interview en brainstorm
Adviseur coördinator	Stuurgroep duurzaamheid	Interview en brainstorm

duurzame mobiliteit		
Unithoofd logistiek	Speerpunt eigenaar verminderen en beter scheiden afval	Interview en brainstorm
Manager inkoop en logistiek	Stuurgroep duurzaamheid	Interview en brainstorm
Directeur facilitair bedrijf	Delegeert eigenaar/ opdrachtgever voor de duurzaamheidsopgave	Interview en brainstorm
Stafadviseur	Speerpunt eigenaar medicijnresten uit afvalwater	Interview en brainstorm
Inkoper facilitair bedrijf	Speerpunt eigenaar duurzaam inkoop	Interview en brainstorm
Leidinggevende medische specialisten unit	Duurzaamheid personeel & motiveren Green Teams	Interview en brainstorm
Manager medisch specialisten unit	Duurzaamheid personeel & motiveren Green Teams	Interview en brainstorm
Anesthesie Medewerker op de Peri Operatieve Zorg	Coördinator Green Team OK	Interview en brainstorm
Externe stakeholders		
Renewi Gezondheid zorg	Grondstoffen zo duurzaam mogelijk inzamelen	Brainstorm
Cliëntenraad	Duurzaamheid wordt als onderdeel meegenomen binnen de cliëntenraad	Brainstorm
Menzis beleidsadviseur duurzaamheid	De leefkracht bevorderen en CSRD opstellen	Brainstorm
Leveranciers (Anesthesie medewerker)	Duurzaam inkopen	Brainstorm

Tabel 2: Respondenten

3.1.2 Onderzoektype

Dit onderzoek betreft een diagnostisch onderzoek. In de inleiding is de aanleiding voor het onderzoek beschreven en de probleemanalyse met een hoofdvraag en onderzoeksdoel. Daarna is de theorie behandeld om een oplossing te vinden op de vraagstelling aan de hand van een conceptueel model. Vervolgens is de methode beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden. Vervolgens zijn de resultaten gepresenteerd en is er een conclusie getrokken uit de resultaten. Daarna zijn de aanbevelingen gepresenteerd, waarin het advies aan de organisatie is beschreven. En tot slot is er een kritische reflectie geschreven over het afstudeeronderzoek (K. Prins, 2014).

Er is gekozen voor een diagnostisch onderzoek op basis van de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt: *Welke duurzaamheidsonderwerpen hebben impact en moeten worden geïmplementeerd om de CSRD op te stellen?*

3.2 Operationalisatie

Binnen het onderzoek is het van belang om helderheid te scheppen naar de variabelen die onderzocht worden in het onderzoek. Hiervoor is gebruik gemaakt van een Operationalisatie tabel zoals te zien in 'Figuur dertien: Operationalisatie tabel'. De variabelen betreffen de onafhankelijke variabelen van de vier deelvragen en luiden als volgt: Visie en ambitie; duurzaamheidsonderwerpen; stakeholders; en

kansen en risico's. Aan deze onafhankelijke variabelen zijn dimensies gekoppeld en sub- dimensies. De dimensies en sub-dimensies geven weer waarop de onafhankelijke variabelen gemeten zijn.

Dimensies	Subdimensies	Variabelen
Wat is de visie en ambitie van het  .	Organisatie strategie	Ambitie
		Visie
	Green Deal	Meer inzet op gezondheid
		Het vergroten van de bewustwording en kennis
		55% minder directe CO ₂ -uitstoot
		50% minder primair grondstofgebruik
		Het minderen milieubelasting van medcatiegebruik
	Ontwikkelingen speerpunten	Speerpunt: Duurzame mobiliteit
		Speerpunt: Verminderen en beter scheiden afval
		Speerpunt: Duurzaam inkopen
		Speerpunt: Medicijnresten uit afvalwater
		Speerpunt: Energiebesparing
Wat zijn de duurzaamheids-onderwerpen binnen het  .	Anayse	Strategische implicaties
		Ricico
		Benchmark
		Branch
	ESG	Ecologische risico's
		Sociaal risico's
		Governance risico's
	ESRS	Klimaatverandering
		Vervuiling
		Water en mariene hulpbronnen
		Biodiversiteit en ecosystemen
		Materiaalgebruik en circulaire economie
		Eigen werknemers
		Arbieders in waardeketen
		Invloed op gemeenschap
		Klanten en eingebruikers
		Business conduct
	Sustainable Development Goals	Alle 17 doelen
	Waardecreatiemodel	Financieel
		Menselijk
		Geproduceerd
		Intellectueel
		Natuurlijk
		Sociaal

Wie zijn de stakeholders en hoe betrokken zijn de stakeholders?	Identificeren	Duurzaam denken
		Belangrijke thema's
		KPI's
		Opstellen geïntegreerd jaarverslag
	Catagoriseren	Primaire stakeholders
		Secundaire stakeholders
		Interne stakeholders
		Externe stakeholders
		Interface stakeholders
		Toeschouwers
Stakeholdersaanpak	Geïnteresseerden	
	Beïnvloeders	
	Sleutelfiguren	
Wat is de impact en wat zijn de kansen en risico's binnen de vastgestelde duurzaamheidskwesties en hoe worden deze beoordeeld aan de hand van de materialiteits-score?	Impact	Huidige middelen blijven gebruiken
		Bestaande relaties in stand houden
	Materialiteitsmatrix	Nieuwe regelgeving
		Controle of verandering stakeholders
		Financiële effecten
		Relevantie voor de stakeholders (input deelvraag 3)
		Relevantie voor de strategie

Figuur 13: Operationalisatietabel

Onderstaand wordt per variabele aangegeven waar de variabele uit bestaat, waar de variabele voor dient, wat de meeteenheid is en welk model toegepast is om de informatie van de variabele om te zetten in een onderzoeksresultaat.

Visie en ambitie

Binnen deze variabele is de visie en ambitie van het  onderzocht. Binnen de visie en ambitie van het  vallen ook de doelstellingen die voortkomen uit de Green Deal Duurzame zorg 3.0. Om deze dimensie meetbaar te maken is er onderzoek gedaan naar vijf uitgangspunten: meer inzet op gezondheid; het vergroten van de bewustwording en kennis; 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 en klimaatneutraal 2050; 50% minder primair grondstofgebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximaal circulaire zorg in 2050; en het verminderen van de milieubelasting van medicatie. Vervolgens is er ook gekeken naar de speerpunten die gesteld zijn voor 2023. Deze speerpunten luiden als volgt: duurzame mobiliteit; verminderen en scheiden van afval; duurzaam inkopen; medicijnresten uit afvalwater halen; en energiebesparing. De resultaten op deze variabele komen voort uit literatuuronderzoek, deskresearch en interviews uit de selecte steekproef.

Duurzaamheidsonderwerpen

Om de duurzaamheidsonderwerpen te onderzoeken, is er gekeken naar de duurzaamheidsonderwerpen die onderdeel zijn van de strategie. En naar de duurzaamheidsonderwerpen die de grootste risico's vormen voor de organisatie. Daarnaast wordt er gekeken naar duurzaamheidsonderwerpen waarover de concurrenten rapporteren (benchmark). Ook is er gekeken naar de duurzaamheidsonderwerpen die in het nieuws voorkomen binnen de branche. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de duurzaamheidsonderwerpen binnen de ESG-risico's (ecologische-, sociale- en governance risico's). Ook zijn de duurzaamheidsonderwerpen uit de ESRS

meegenomen binnen het onderzoek. Deze zijn: klimaatverandering, vervuiling, water en mariene hulpbronnen, biodiversiteit en ecosystemen, circulaire economie, eigen werknemers, arbeiders in waardeketen, invloed op gemeenschap, klanten en eindgebruikers en tot slot business conduct. Vervolgens is er gekeken naar alle duurzaamheidsonderwerpen die binnen de SDG-doelstellingen voor [?][?] vallen. En tot slot zijn de duurzaamheidsonderwerpen geëvalueerd door middel van het waardecreatiemodel. Dit model staat uitgebreid beschreven in paragraaf 2.2.2. Om deze dimensie meetbaar te maken is gekeken naar de zes factoren: financieel, menselijk, geproduceerd, intellectueel, natuurlijk en sociaal. De resultaten op deze variabele komen voort uit literatuuronderzoek, deskresearch en brainstormsessies uit de selecte steekproef.

Stakeholders

Om te ondervinden wie de stakeholders zijn binnen het opstellen van de materialiteitsmatrix zijn deze eerst geïdentificeerd. Hierbij is onderzocht wie van belang zijn bij het in kaart brengen van de duurzaamheidsonderwerpen. Wie heeft invloed op de duurzaamheidsonderwerpen? Wie is verantwoordelijk voor de overall strategie? Wie is verantwoordelijk voor het vaststellen van belangrijke duurzaamheidsonderwerpen en KPI's? En tot slot is er onderzocht wie verantwoordelijk is voor het opstellen van een geïntegreerd jaarverslag. Vervolgens zijn deze stakeholders gecategoriseerd door middel van de volgende categorieën: primaire-, secundaire-, interne-, externe- en interface stakeholders. De categorisering geeft een eerste indicatie voor een passende benadering van de verschillende stakeholders. Vervolgens zijn deze verdeeld door middel van hun invloed op het [?][?] en de belangen binnen het [?][?]. Hieruit zijn de stakeholders in vier categorieën geplaatst: toeschouwers, geïnteresseerden, beïnvloeders en sleutelfiguren.

Kansen en risico's

Binnen de variabele impact en materialiteitsmatrix zijn de kansen en risico's binnen het onderzoek onderzocht. Hierbinnen is gekeken naar de huidige situatie en of de huidige middelen gebruikt kunnen worden. Daarnaast is onderzocht of de bestaande relaties in stand kunnen blijven. Vervolgens is er gekeken naar nieuwe regelgeving en de toekomstige politiek. Vervolgens is er onderzocht of er verandering heeft plaatsgevonden binnen de stakeholders. Ook zijn de financiële effecten onderzocht. Uiteindelijk zijn voor het opstellen van de materialiteitsmatrix de duurzaamheidsonderwerpen beoordeeld, zowel door de stakeholders als door het management ([?][?]).

3.3 Analyse

Om informatie te verkrijgen is er gebruikt gemaakt van kwalitatief onderzoek. De keuze voor een kwalitatief onderzoek is gemaakt, omdat hiermee de gedachten en/of ervaringen van de betrokkenen (beschreven in 3.1) achterhaalt kunnen worden (Scribbr, 2022). Dit is gebeurd in de vorm van deskresearch, literatuuronderzoek, interviews en brainstormsessies.

De interviews zijn uitgetypt en opgesteld tot transcripten. Uit deze transcripten zijn de resultaten van het onderzoek gehaald. De resultaten van het kwalitatief onderzoek fungeren als input voor het onderzoeksrapport. Aan de hand van de transcripten zijn de interviews met betrokkenen gecodeerd. Dit is uitgevoerd door codes te koppelen aan onderdelen van de antwoorden van de betrokkenen op de gestelde interviewvragen. Door gebruik van Microsoft Excel is er gefilterd op de verschillende codes en categorisering per onderzoeksresultaat. Dit maakt het onderzoeksresultaat makkelijk vindbaar. De getranscribeerde, gecodeerde en gecategoriseerde onderzoeksresultaten zijn omgezet tot een ontwerp waarin de deelvragen en hoofdvraag zijn beantwoord.

De brainstormsessies zijn uitgewerkt aan de hand van de materialiteitsmatrix (zie 2.4). Op deze manier is de relevantie van de uitkomst van de brainstormsessies beoordeeld en gecategoriseerd.

3.4 Kwaliteit van onderzoek

Binnen deze paragraaf is de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid beschreven. Bij betrouwbaarheid gaat het om de vraag of de onderzoeksresultaten hetzelfde zouden zijn als het onderzoek op dezelfde wijze nogmaals wordt uitgevoerd. Bij validiteit gaat het om het meten wat er wordt beoogd te meten (Scribbr, 2022). Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews en brainstormsessies. Daarnaast is gebruik gemaakt van literatuur- en deskresearch voor de onderbouwing van het onderzoek.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid te waarborgen op het gebied van een interview, is deze tijdens elke setting op dezelfde wijze uitgevoerd. De interviewvragen zijn enkel met de betrokkenen besproken. Deze respondenten zijn vooraf allemaal voorzien van dezelfde informatie. Dit, zodat de betrokkenen bij elk interview voorzien worden van dezelfde informatie waarop een mening gevormd kan worden. Daarnaast is tijdens dit onderzoek de test 'interbeoordelaarsbetrouwbaarheid' toegepast. Dit is een controlemiddel om de consistentie van de mening met betrekking tot de verschillende respondenten te bepalen. Tot slot zijn alle interviews getranscribeerd. Vanuit deze transcripten zijn de relevantie tekstfragmenten verwerkt en opgedeeld per deelvraag. Via deze wijze is er zoveel mogelijk uit de informatie gehaald en kan de informatie goed beoordeeld worden.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen op het gebied van literatuur- en deskresearch is de mate van wetenschappelijkheid van de bronnen bepaald. Google Scholar is een biografische methode om de betrouwbaarheid te waarborgen (Van der Ploeg, 2011). Ook is de achtergrond van de deskundigen en respondenten beoordeeld en zijn alle bronnen verwezen in de tekst en beschreven in de bronnenlijst.

Binnen de brainstormsessies is gebruik gemaakt van 'Nominal Grouping' voor een kwalitatief onderzoek. Bij de methode Nominal Grouping speelt afwisselend zowel de individuele idee-vorming als de groepsdynamiek een rol bij het in kaart brengen welke ideeën rond een vraagstelling spelen. Dat wil zeggen dat men tijdens de sessies zowel individueel (vaak schriftelijk) een antwoord formuleert op een vraagstelling als deze in de groep inbrengt en verder uitwerkt en gezamenlijk ordent. Individueel kan vervolgens een rangordening aangebracht worden in de ontwikkelde oplossingen. Men geeft aan welke oplossingen men het meest aansprekend of belangrijk vindt (Heskes, 2020).

Tot slot is een nauwe samenwerking van belang met de opdrachtgevers. Hierbij is uitgegaan van hun deskundigheid en ervaring binnen het onderzoeksonderwerp. Daarnaast heeft de directeur van Financiën & Zorgadministratie ook kennis, informatie en bronnen aangebracht van voorafgaande onderzoeken binnen het [?][?].

3.4.2 Validiteit

Om de validiteit te waarborgen, zijn de interviews gebaseerd op wetenschappelijke theorieën en eerdere studies. Daarnaast zijn de interviewvragen goed afgebakend, zodat ze geschikt zijn voor de probleem- en vraagstelling van het onderzoek. De interviewvragen zijn semigestructureerd opgesteld. Hierbinnen zijn de vragen duidelijk en nauwkeurig geformuleerd. De interviewvragen zijn daarnaast beoordeeld en van feedback voorzien door zowel de directeur van Financiën & Zorgadministratie als de docent/studentbegeleider. Dit is gedaan om de begripsvaliditeit te waarborgen.

Ook is de validiteit gewaarborgd door het aantal respondenten waarmee de interviews afgenomen zijn. Hierdoor is gezorgd voor voldoende metingen voor de externe validiteit. Om de validiteit te waarborgen op het gebied van het interview, zijn deze opgesteld/gebaseerd op wetenschappelijke theorieën en de eerdere studies en onderzoeken. Om de validiteit te waarborgen zijn de begrippen geoperationaliseerd, wat ook is beschreven in paragraaf 3.2. Door operationalisatie toe te passen, zijn

de inhoudsvaliditeit en begripsvaliditeit gewaarborgd. Deze begrippen zijn toegepast binnen de interviewvragen, zodat het interview meet wat gemeten moet worden.

Om de validiteit te waarborgen op het gebied van literatuur- en deskresearch, is er gekeken naar de relevantie van de benodigde bronnen voor de beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Om de interne en externe validiteit te waarborgen zijn de bronnen/literatuur opgezocht door middel van Google Scholar.

H4 Resultaten

Zoals in voorgaande hoofdstukken benoemd, is onderzoek gedaan door middel van interviews en brainstormsessies. In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden toegelicht. De wijze waarop dit hoofdstuk gestructureerd is, is per deelvraag. Het aantal respondenten bestaat totaal uit zeventien.

Bij het lezen van de resultaten dient er gelet te worden op het feit dat het woord “onbekend” meermaals gegeven wordt. Dit antwoord is gebruikt, wanneer de desbetreffende respondent geen eenduidig antwoord op de vraagstelling heeft gegeven of deze aangaf geen antwoord te kunnen formuleren of geen expertise heeft op dit gebied.

4.1 Deelvraag 1

Deelvraag één luidt als volgt: ‘*wat is de visie en ambitie van het [?]*’. Om antwoord te krijgen op deze deelvraag is gekeken naar de visie en ambitie van het [?] en er is gekeken naar de ondertekende Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Deze interviewvragen zijn gesteld aan alle interne stakeholders binnen het [?], dit zijn in totaal dertien respondenten.

Voor deelvraag één zijn er relevante vragen uit het interview gehaald om een antwoord te kunnen formuleren op de vraagstelling. De relevante vragen uit het interview luiden als volgt:

Vraag 6: Wat is de visie van het [?] in uw eigen woorden?

Vraag 7: Wat is de ambitie van het [?] in uw eigen woorden?

Vraag 8: Hoe zou volgens u de ambitie geformuleerd moeten worden op basis van het rapporteren op duurzaamheid?

Vraag 9a: Hoe kijkt u aan tegen de eerste doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: hoe kijkt u aan tegen meer inzet op gezondheid?

Vraag 9b: Hoe kijkt u aan tegen de tweede doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: hoe kijkt u aan tegen het vergroten van de bewustwording en kennis op het gebied van duurzaamheid?

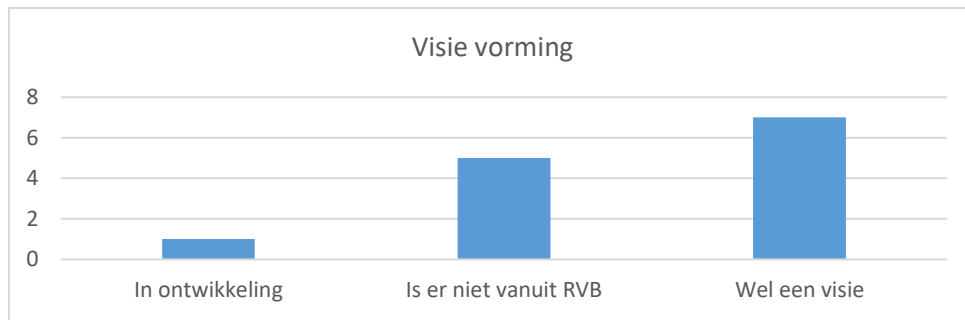
Vraag 9c: Hoe kijkt u aan tegen de derde doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: is dit doel haalbaar; 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 en klimaatneutraal in 2050.

Vraag 9d: Hoe kijkt u aan tegen de vierde doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: is dit doel haalbaar; 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximale circulaire zorg in 2050.

Vraag 9e: Hoe kijkt u aan tegen de vijfde doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: hoe kijkt u aan tegen het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik).

4.1.1 Visie

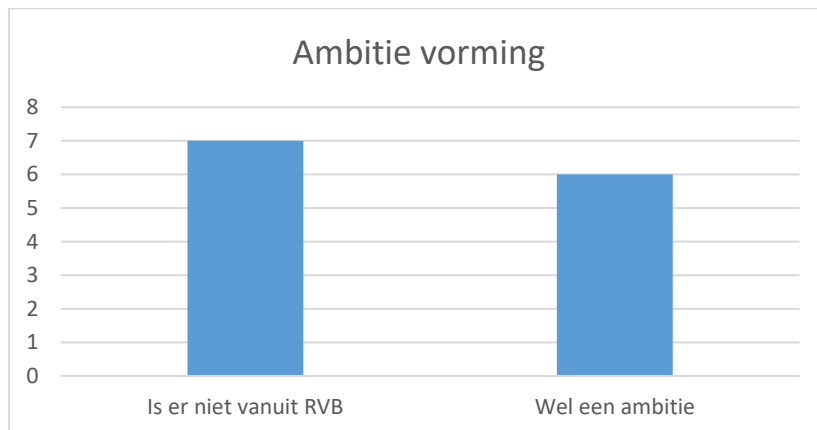
Hiervoor is vraag zes gesteld: ‘Wat is de visie van het [?] in uw eigen woorden?’. Hieruit kwamen wisselende antwoorden. Eén van de dertien gaf aan dat deze nog in ontwikkeling is. Vijf van de dertien gaven aan dat de visie voor hun onbekend is en dat deze er ook niet is vanuit Raad van Bestuur. Zeven van de dertien gaven wel aan dat er een visie is. Dit resultaat staat weergegeven in figuur veertien. De respondenten die aangaven dat er wel een visie is vanuit het [?] omschrijven deze visie als: ‘*Dat het [?] een mensgericht en een waarde gedreven ziekenhuis is, waarbij het [?] staat voor de beste zorg voor de regio [?]. En dat het [?] ook een topklinisch ziekenhuis is en een opleidingsziekenhuis is*’. Andere respondenten geven aan dat de visie is: ‘*Vanuit het [?] zijn er vijf speerpunten beschreven. Hierbinnen komt naar voren dat duurzame mobiliteit, afvalreductie en recycling, CO₂-voetprint en duurzaam inkopen en medicijn resten uit afvalwater van belang zijn*’.



Figuur 14: Visie vorming

4.1.2 Ambitie

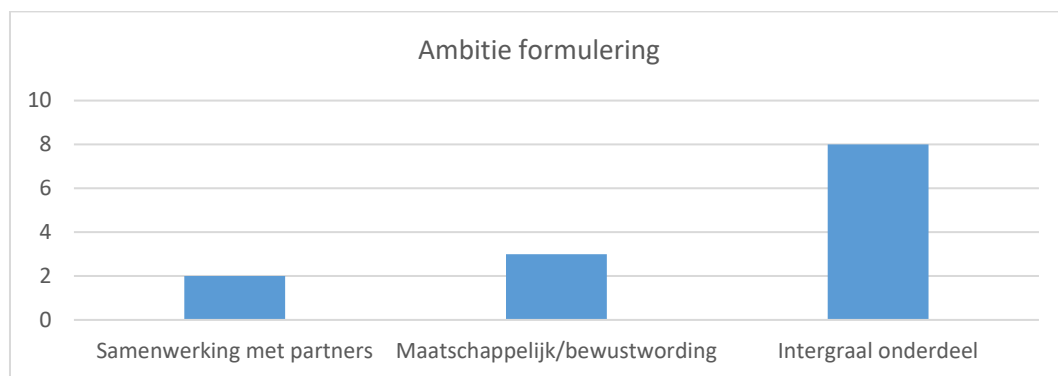
Hiervoor is vraag zeven gesteld: 'Wat is de ambitie van het 2022 in uw eigen woorden?'. Hieruit kwamen wisselende antwoorden. Zeven van de dertien gaven aan dat de ambitie er niet is vanuit de Raad van Bestuur. Dit resulteert ook in overeenstemming met de uitkomsten over de visie, zie 4.1.1. Uit het interview komt naar voren dat de eerdere voorzitter van Raad van Bestuur het groenste ziekenhuis van 2022 wilde worden. Maar dat die ambitie binnen het huidige Raad van Bestuur niet leeft binnen het 2022. Zes van de dertien geven wel aan dat er wel een ambitie is. Deze ambitie wordt omschreven als: *'Samen voor de beste zorg is de slogan en daar zit al heel veel in. Dus het 2022 wil samenwerken in de regio. Het 2022 wil uiteindelijk de beste zorg. De beste betekent al meer dan alleen goede zorg willen leveren. Zeker voor de patiënt, want die staat uiteindelijk centraal. Maar het kan uiteindelijk niet zo zijn dat je voor de individuele patiënt alles doet, het moet ook betaalbaar blijven. Dus in die slogan zit al veel hoe we tegen de zorg aankijken'*. Naast deze omschrijving wordt ook de omschrijving gegeven: *'Het 2022 zet op heel veel zaken in. Ze hebben 5 grote speerpunten waar het 2022 op in zet. Dat zijn ook de belangrijkste punten waarbij grote slagen in korte tijd gemaakt kunnen worden. Zodat de doelstellingen binnen de Green Deal voor 2030 wel behaald worden'*. Dit resultaat is weergegeven in figuur vijftien.



Figuur 15: Ambitie vorming

Naast deze vraag, is ook vraag acht gesteld: 'Hoe zou volgens u de ambitie geformuleerd moeten worden op basis van het rapporteren op duurzaamheid?'. Alle antwoorden zijn gecategoriseerd in drie elementen: samenwerking met partners, maatschappelijk en integraal onderdeel. Twee van de dertien respondenten gaven aan samenwerking met de partners voorop te stellen. Hierbij werd aangegeven dat dit in samenwerking gaat met het reduceren van het afvalgebruik. Hierbinnen werd aangegeven dat de leveranciers/partners hier een grote rol in spelen vanwege de steriele verpakkingen van producten en het hergebruik van producten. Een andere respondent gaf als antwoord: *'De afdeling inkoop heeft een aantal sets ontwikkeld op het gebied van duurzaamheidseisen en wensen, die per inkooptraject uitgevraagd worden bij de leverancier en dat wordt op dit moment meegenomen als wens'*. Drie respondenten van de dertien gaven aan de ambitie te formuleren vanuit een maatschappelijke en bewustwording hoek. Hierbinnen is de ambitie als volgt geformuleerd: *'Een maatschappelijke opgave,*

vanuit de werkelijkheid hoe we hier als ziekenhuis in staan. En het geloof dat het een bepaalde bewustwording vraagt en herkent of iets wel of niet duurzamer zou kunnen. Dus enerzijds is dat het zichtbaar maken van het grote maatschappelijk probleem en anderzijds een bepaalde ruimte bieden om oplossingen en ideeën te bedenken. Maar zonder urgentie gebeurt er niet veel. Dus hoe krijgen we de urgentie binnen het 2022'. Het grootste percentage van respondenten gaf aan dat dit een integraal onderdeel moet worden binnen het 2022, namelijk acht van de dertien respondenten gaf dit aan. Een respondent gaf hierin aan: 'Duurzaamheid en circulariteit doorvoeren waar het mogelijk is, maar wel kijken vanuit een prijstechnisch hoek'. Dit resultaat staat weergegeven in figuur zestien.



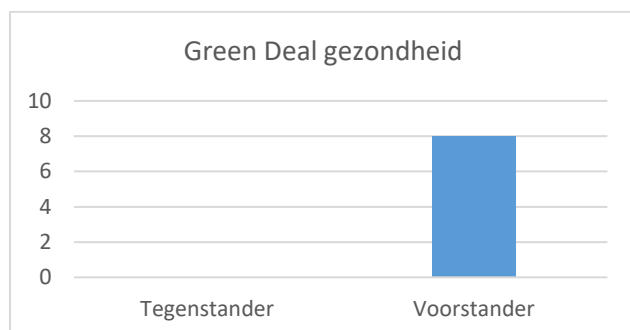
Figuur 16: Ambitie formulering

4.1.3 Green Deal Duurzame Zorg 3.0

Hiervoor is vraag negen gesteld, opgedeeld in vijf sub vragen. Binnen deze paragraaf wordt per sub vraag het resultaat uitgeschreven. Deze vraag is gesteld aan een beperkt aantal interne stakeholders binnen het 2022. Dit zijn de stakeholders die direct te maken hebben met de duurzaamheidsopgave binnen het 2022, hieronder vallen; de speerpunteigenaren, opdrachtgever Green Teams, eigenaar duurzaamheidsopgave, deelnemer stuurgroep duurzaamheid, de creëerder van het dashboard en inkoopmanagement op basis van duurzaamheidseisen. Dit zijn in totaal acht respondenten.

Green Deal Duurzame Zorg gezondheid

Vraag 9a luidt als volgt: 'Hoe kijkt u aan tegen de eerste doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: hoe kijkt u aan tegen meer inzet op gezondheid?'. Alle respondenten gaven aan hier goed tegen aan te kijken, dit resultaat staat weergegeven in figuur zeventien. Hierbinnen wordt aangegeven: 'Dat het 2022 stimuleert om meer op de fiets te komen en meer te bewegen. Ook initiatieven voor een leefstijlcoach. Het restaurant is gezonder; gezond is ook Sterk in je Werk. Daar is het ziekenhuis best wel mee bezig. Het 2022 is bezig om patiënten beter te maken, maar ook om goed te zorgen voor haar personeel'.

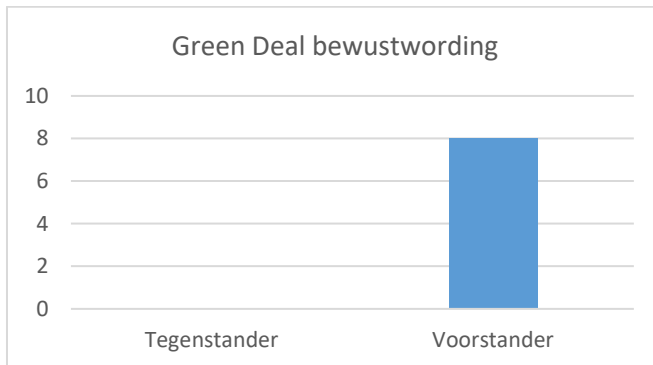


Figuur 17: Green Deal Duurzame Zorg gezondheid

Green Deal Duurzame Zorg bewustwording

Vraag 9b luidt als volgt: 'Hoe kijkt u aan tegen de tweede doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: hoe kijkt u aan tegen het vergroten van de bewustwording en kennis op het gebied van

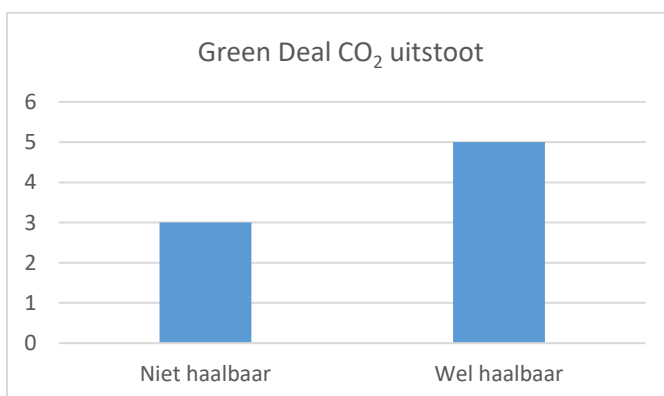
duurzaamheid?’ Alle respondenten gaven aan hier goed tegen aan te kijken, dit resultaat staat weergegeven in figuur achttien. Hierbinnen wordt aangegeven: *‘Ik denk dat dit heel belangrijk is. Ik merk dat we hier binnen het [?][?] daar nog wel een slag in kunnen maken. Het wordt nu heel erg vanuit het Facilitair Bedrijf opgepakt. En je ziet nu ook her en der in het ziekenhuis eigen initiatieven ontstaan (Green Teams). Als je die mensen allemaal bij elkaar brengt, dan kun je dat nog veel krachtiger maken om het ziekenhuis breed daarvoor een beleid op testellen’.*



Figuur 18: Green Deal Duurzame Zorg bewustwording

Green Deal Duurzame Zorg CO₂-uitstoot

Vraag 9c luidt als volgt: ‘Hoe kijkt u aan tegen de derde doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: is dit doel haalbaar; 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 en klimaatneutraal in 2050. Drie van de acht respondenten gaf aan dat dit doel niet haalbaar is. Hierbinnen wordt aangegeven dat: *‘klimaatneutraal niet haalbaar is, behalve door te compenseren. Maar dat 55% minder directe CO₂-uitstoot wel haalbaar is’.* Vijf respondenten gaven aan dat dit doel wel haalbaar is. Hierbinnen is aangegeven: *‘Dat 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 haalbaar is, want die hebben we op het moment van schrijven al behaald. Het [?][?] zit nu bijna op 63%. En 2050 moet ook wel haalbaar zijn, maar dat is wel afhankelijk van de ontwikkelingen. Waterstof moet een enorme vlucht nemen en voldoende beschikbaar zijn. Dan zie ik daar niet een heel groot probleem’.* Dit resultaat staat weergegeven in figuur negentien.

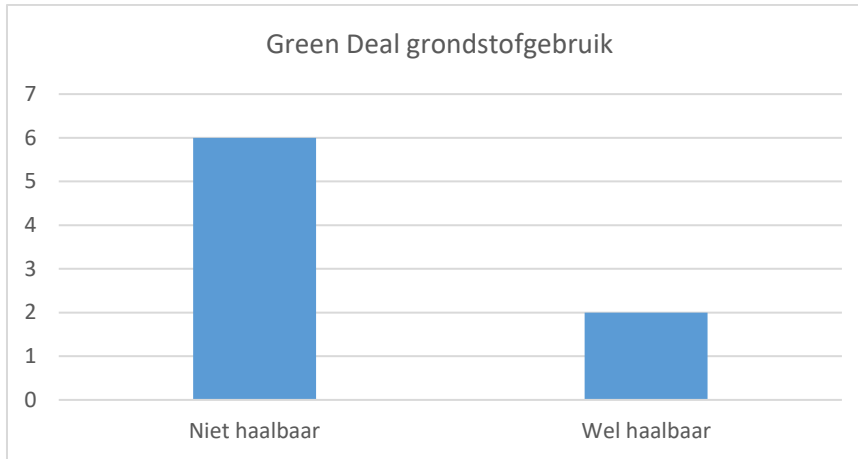


Figuur 19: Green Deal Duurzame Zorg CO₂-uitstoot

Green Deal Duurzame Zorg grondstofgebruik

Vraag 9d luidt als volgt: ‘Hoe kijkt u aan tegen de vierde doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: is dit doel haalbaar; 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximale circulaire zorg in 2050. Twee van de acht respondenten gaf aan dat dit doel wel haalbaar is. Hierbinnen wordt aangegeven dat: *‘Ik denk dat de circulaire zorg wel haalbaar is. Ik ben overtuigd dat als grondstoffen schaarser worden, leveranciers vanzelf slim gaan nadenken hoe ze na gebruik die grondstoffen weer hergebruiken. Dit is mogelijk door middel van goede samenwerking met leveranciers’.* Verder gaven zes van de acht respondenten aan dat dit doel niet haalbaar is. Hierbinnen

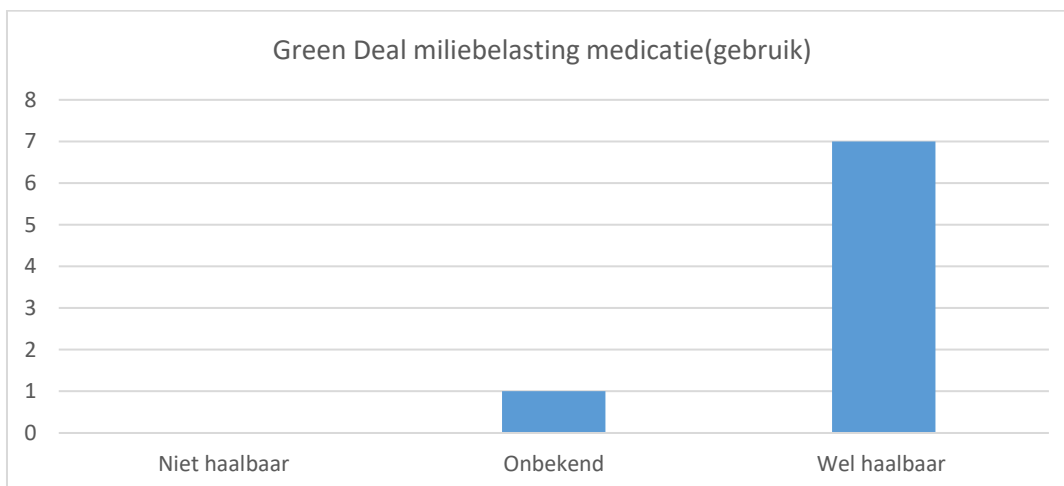
wordt het volgende aangegeven: *‘We hebben natuurlijk een enorme wegwerpmaatschappij. En op de OK beginnen ze gelukkig nu ook in te zien dat het heel erg is. Als je kijkt naar een hele boel zaken die steriel aangeleverd moeten worden voor een operatie. Dat moet allemaal twee tot drie keer verpakt zijn vanwege de wetgeving. En als je alleen al kijkt naar medicijn gebruik, hoeveel grondstoffen daarin gaan, daarom is dit doel niet haalbaar’*. Dit resultaat staat weergegeven in figuur twintig.



Figuur 20: Green Deal Duurzame Zorg grondstofgebruik

Green Deal Duurzame Zorg milieubelasting medicatie(gebruik)

Vraag 9e luidt als volgt: Hoe kijkt u aan tegen de vijfde doelstelling van de Green Deal? Deze luidt als volgt: hoe kijkt u aan tegen het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik). Eén van de acht respondenten gaf aan dat dit niet zijn specialisme is en hier geen uitspraak over kan doen. Verder gaf zeven van de acht respondenten aan dat dit doel haalbaar is. Hierbinnen werd aangegeven: *‘Dit is heel belangrijk, daar hebben we ook al een project voor lopen. Eén van de speerpunten is ook ‘medicijn resten uit afvalwater halen’*. Dit resultaat staat weergegeven in figuur 21.



Figuur 21: Green Deal Duurzame Zorg milieubelasting medicatie(gebruik)

4.2 Deelvraag 2

Deelvraag twee luidt als volgt: ‘wat zijn de duurzaamheidsonderwerpen binnen het ?’. Door een beeld te krijgen van wat de duurzaamheidsonderwerpen zijn binnen het  is er gekeken naar de algemene duurzaamheidsonderwerpen, de ESG-thema’s en de SDG’s.

Voor deelvraag twee zijn er relevante vragen uit de brainstormsessies gehaald om een antwoord te kunnen formuleren op de vraagstelling. Deze paragraaf is opgedeeld per relevante brainstormvraag. De relevante vragen uit het brainstormsessie luiden als volgt:

Vraag 11: ‘Welke duurzaamheidsonderwerpen zijn volgens u van toepassing binnen het ?’ (Algemeen)

Vraag 12: ‘Welke ESG-thema’s hebben betrekking op het ?’ (Strategie)

Vraag 13: ‘Welke SDG’s hebben betrekking op het ?’ (Doelen)

4.2.1 Materiële duurzaamheidsonderwerpen

Hiervoor is vraag elf gesteld: ‘Welke duurzaamheidsonderwerpen zijn volgens u van toepassing binnen het ?’. Deze vraag is gesteld aan alle stakeholders, zowel extern als intern. Dit zijn in totaal zeventien respondenten, waarvan eenieder vijf materiële duurzaamheidsonderwerpen benoemde. Dit geeft een totaal van 75 resultaten. Figuur 22 toont al deze resultaten. Om deze materiële duurzaamheidsonderwerpen vast te stellen is er tijdens de brainstormsessies gebruik gemaakt van het waardecreatiemodel. De materiële duurzaamheidsonderwerpen die benoemd zijn, staan hieronder weergegeven in tabel drie. Hieronder wordt per duurzaamheidsonderwerp toegelicht waarom deze volgens de stakeholder(s) van belang zijn.

Materiële duurzaamheidsonderwerpen	
1 Afvalreductie en recycling	10 Veiligheid en gezondheid van medewerkers
2 Samenwerking met partners	11 Reduceren van waterverbruik
3 Preventie van zorg	12 Digitalisering
4 Energiebeheer	13 Kwaliteit van de zorg
5 Aantrekken en behouden van personeel	14 Financiële prestaties
6 Patiënttevredenheid	15 Training medewerkers
7 Maatschappelijk en betrokken ondernemen	16 Diversiteit
8 Innovatie en onderzoek	17 Transparantie
9 Medewerkerstevredenheid	18 Samenwerking op academisch gebied

Tabel 3: Materiële duurzaamheidsonderwerpen

Afvalreductie en recycling

Elf van de zeventien respondenten benoemde ‘afvalreductie en recycling’ als belangrijk duurzaamheidsonderwerp. Hierbinnen wordt gerefereerd naar de hoeveelheid afval dat van het ziekenhuis afkomt. Ook de OK wordt hierbinnen benoemd als grote afvalbron. Een respondent geeft aan: *‘Dat is een hele belangrijke en zeker als je kijkt naar reductie. Alles wat je kan besparen of eigenlijk voorkomen en afvalstroom gaat worden, dat is één van de dingen waaruit je de meeste winst kan behalen. Je hoeft dan niet te zorgen aan de achterkant voor oplossingen en je krijgt vervolgens geen factuur voor iets. En alles wat je daarin kunt betekenen, is vanuit ons oog punt een hele belangrijke. Daarnaast moet ik wel opmerken dat reductie van afval, het klinkt wel heel mooi, maar het is wel een van de meest ingewikkelde dingen om iets in te doen. Het gaat van de juiste hoeveelheden inkopen, bijvoorbeeld maaltijden, tot op een andere manier inkopen zodat je minder verpakkingen hebt. Maar dan ben je afhankelijk van een leverancier en afhankelijk van wet- en regelgeving’.*

Samenwerking met partners

Negen van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘samenwerking met partners’ een belangrijk duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt aangegeven dat dit binnen inkoop gerealiseerd kan worden door middel van de PVE (plan van eisen). Hierin is wel de vraag of dit eerst een wens wordt of direct een harde eis. Verder wordt aangegeven dat leveranciers ook een rol kunnen spelen in het terug nemen van hun eigen producten. Dat de leveranciers zelf verantwoordelijk worden gesteld voor het hergebruik van hun eigen producten. Dit wordt beschreven als: *‘Ik denk dat samenwerking met partners van belang is, omdat je inderdaad in de keten het moet organiseren. Dus met name zorgen dat ook degene die het produceren, dat die het meeste last hebben van de stroom afval die ontstaat. Maar ook die het meest belang hebben, ook redeneren vanuit de circulaire economie. Zorgen dat je het niet weggooit maar daar weer terecht komt bij de leverancier’*. Daarnaast wordt ook aangegeven dat het ook om regelgeving gaat, vanwege de seriële verpakkingen.

Preventie van zorg

Zeven van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘preventie van zorg’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Binnen dit duurzaamheidsonderwerp geven de stakeholders aan dat dit het allermooiste zou zijn. Een respondent geeft aan: *‘Ik geloof ook enorm in die leefstijl. We willen ook een bewegend ziekenhuis worden. Het stimuleren van gezond eten, bewegen dat past, vind ik, zo bij een ziekenhuis’*. Ook wordt aangegeven dat dit hand in hand gaat met het duurzaamheidsonderwerp ‘kwaliteit van de zorg’. Dit duurzaamheidsonderwerp is drie van de zeventien keer benoemd door de respondenten.

Energiebeheer

Zeven van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘energiebeheer’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierbinnen wordt aangegeven dat hierop veel te halen valt. Ook omdat het een doel is vanuit de Green Deal Duurzame Zorg. Daarnaast wordt ook aangegeven dat hierbinnen al veel ontwikkeld wordt vanuit de speerpunt ‘duurzame energie’.

Aantrekken en behouden van personeel

Zeven van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘aantrekken en behouden van personeel’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Een externe respondent geeft bij dit duurzaamheidsonderwerp aan: *‘Op dit thema hebben wij minder invloed, maar is wel een hele belangrijke. Want op het moment dat wij gaan zeggen, dat we gaan kijken met jullie hoe processen beter kunnen, hoe we kunnen optimaliseren en we hebben continue wisselende mensen, dan kunnen we continu opnieuw beginnen en dan komt er alsnog niks van de grond. Daarom vind ik dit een hele belangrijke’*. Intern wordt aangegeven dat dit duurzaamheidsonderwerp van belang is, omdat het personeel de continuïteit waarborgt. En dat duurzaamheid vanuit hun gedragen kan worden gestuurd, ook gezien de inzet van Green Teams.

Patiënttevredenheid

Zes van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘patiënttevredenheid’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierbinnen wordt aangegeven dat patiënttevredenheid een hele belangrijke is als ziekenhuis zijnde. Vooral uit de medische specialisten en Green Teams komt dit duurzaamheidsonderwerp naar voren.

Maatschappelijk en betrokken ondernemen

Zes van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘maatschappelijk en betrokken ondernemen’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierbinnen wordt ook de samenwerking van de partners benoemd, maar vooral ook de samenwerking binnen de regio.

Innovatie en onderzoek

Vijf van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘innovatie en onderzoek’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierbinnen wordt aangegeven: *‘Ik denk dat we juist nieuwe business en nieuwe economieën nodig hebben. Waarbij mensen echt vanuit nieuwe invalshoeken kijken naar verduurzaming en het echt zien als verdienmodel in plaats van een kosten post’*. Daarnaast wordt aangegeven dat innovatie en onderzoek ook nodig is voor de speerpunt eigenaren en de Green Teams. Een andere respondent geeft aan: *‘dat duurzaamheid meegenomen wordt als criteria voor nieuwe projecten’*.

Medewerkerstevredenheid

Vier van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘medewerkerstevredenheid’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Een stakeholder geeft hierbinnen aan: *‘Als je niet tevreden bent op je werk, komt er ook geen bewustwording en remt het meedenken’*. De andere stakeholders geven aan dat dit het meest overkoepelende duurzaamheidsonderwerp is, voor zowel gezondheid van iedereen en het behouden van personeel. Dit is terug te zien in het volgende citaat: *‘Medewerkerstevredenheid, dat is dan de meest overkoepelende. Gezondheid van iedereen, van de medewerkers en de patiënten’*.

Veiligheid en gezondheid van medewerkers

Vier van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘veiligheid en gezondheid van medewerkers’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Dit duurzaamheidsonderwerp wordt gezien als standaard en noodzakelijk vanuit de stakeholders.

Reduceren van waterverbruik

Vier van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘reducen van waterverbruik’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Binnen dit duurzaamheidsonderwerp wordt vooral benoemd dat medicijnresten in afvalwater een groot probleem is. Dit komt voort uit de volgende twee citaten: *‘Een van de grootste problemen die we gaan krijgen is schoon drinkwater. Los van het feit dat we te weinig water hebben. Dus ik vind dit een hele belangrijke’*. En: *‘Ik ben geen inhoudsdeskundige maar het is wel een probleem. Er komen steeds meer medicijnresten in oppervlaktewater. En het waterleven heeft er last van en zo wordt het steeds een groter probleem’*.

Digitalisering

Vier van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘digitalisering’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierbinnen wordt aangegeven dat er enorm veel handleidingen en papier geleverd worden per operatie, per bed enzovoort. Dit wordt bevestigd vanuit deze citaat: *‘Als je ziet hoeveel papier er bezorgd wordt om bedden in elkaar te zetten of bij een knieoperatie. Dan moet dit efficiënter kunnen door bijvoorbeeld QR-codes’*. Een andere respondent geeft aan: *‘Digitalisering valt mij op vanuit het principe wat opslag voor impact heeft op duurzaamheid. Als we het dan hebben over bewustwording heb ik dat mezelf nooit gerealiseerd dat elke mb die ik in mijn mailbox opsla, dat dat ook energie vraagt van een datacenter en dus negatieve impact op het milieu heeft. Ik denk dat daar heel weinig mensen zich van bewust van zijn. Dus ik vind dat wel een mooi nieuw inzicht’*.

Kwaliteit van de zorg

Drie van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘kwaliteit van de zorg’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierbinnen wordt aangegeven dat dit een essentieel onderdeel is voor een ziekenhuis. Verder wordt aangegeven: *‘Zorg op maat zou kunnen zijn zorg hier, maar ook zorg thuis. En het thema wat ik dan mis is value based health care. Dat is waarde gedreven zorg. Dat is wel een thema wat hier heel erg leeft. En wat we binnen de zorg en binnen inkoop belangrijk vinden. Dit onderwerp zou je prima onder kwaliteit van de zorg kunnen schrijven’*.

Financiële prestaties

Drie van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘financiële prestaties’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierbinnen wordt aangegeven: *‘Dat het niet zo zeer gaat om winst realisatie van het [?]. Maar dat er wel een financiële gezonde basis moet zijn, omdat je die ook nodig hebt om allerlei trajecten op te starten. En als je dat niet hebt gaat het heel snel en stagneert het namelijk ook weer’.*

Training medewerkers

Twee van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘training van medewerkers’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. De volgende citaat geeft aan waarom: *‘training van medewerkers, hier valt onder hoe mensen duurzaam kunnen werken. En het begint met kleine dingen. Als je dit met de trainingen mee neemt, om zo in te spelen op het gedrag’.* Hierbinnen wordt geduid op het opleiden en sturen op het gedrag van de medewerkers over het duurzaamheidsonderwerp.

Diversiteit

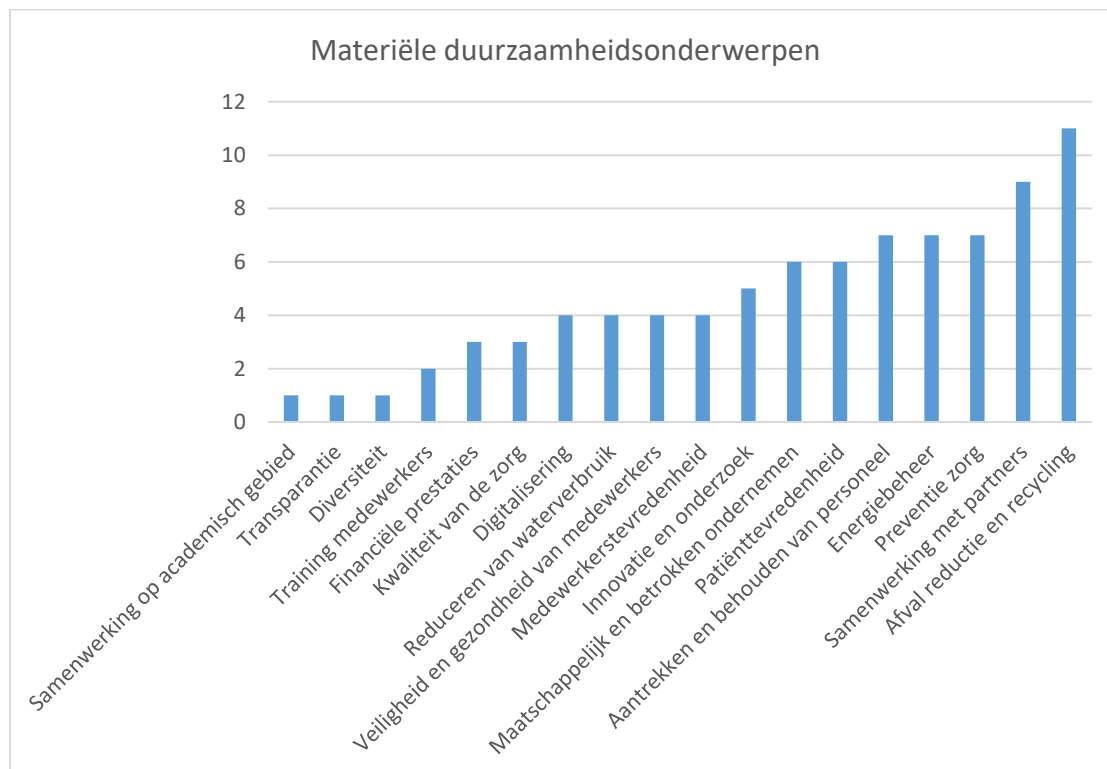
Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘diversiteit’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierbij wordt aangegeven dat er werk is voor iedereen en dat het [?] zorg biedt voor iedereen.

Transparantie

Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘transparantie’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Deze wordt opschreven als: *‘Transparantie is vooral van belang gezien van de rapporteren van de CSRD. En dat we daarin open met elkaar over duurzaamheid moeten rapporteren’.*

Samenwerking op academisch gebied

Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘samenwerking op academisch gebied’ van belang is als duurzaamheidsonderwerp. Hierin wordt geduid op: *‘Het [?] kan het ook niet alleen. Je hebt daar echt de samenwerking voor nodig’.*



Figuur 22: Materiële duurzaamheidsonderwerpen

4.2.2 ESG-thema's

Hiervoor is vraag twaalf gesteld: 'Welke ESG-thema's hebben betrekking op het 222?'. Deze vraag is gesteld aan alle stakeholders, zowel extern als intern. Dit zijn in totaal zeventien respondenten, waarvan eenieder drie ESG-thema's mocht kiezen. Dit geeft een totaal van 45 resultaten, deze resultaten staan weergegeven in figuur 23. De ESG-thema's waaruit gekozen zijn staan hieronder weergegeven in tabel vier. Hieronder wordt per thema toegelicht waarom deze volgens de stakeholder(s) van belang zijn.

ESG-thema's
<u>Milieu</u>
1 Klimaatverandering
2 Vervuiling en middelen
3 Biodiversiteit
4 Waterveiligheid
<u>Sociaal</u>
5 Gezondheid en veiligheid
6 Klantverantwoordelijkheid
7 Mensenrechten en gemeenschap
8 Arbeidsnormen
<u>Governance</u>
9 Deugdelijk bestuur
10 Risicomanagement
11 Corruptiebestrijding
12 Fiscale transparantie

Tabel 4: ESG-thema's

Klimaatverandering

Elf van de zeventien stakeholders gaven aan dat 'klimaatverandering' van belang is als ESG-thema. Hierbinnen wordt aangegeven: *'Klimaatverandering is de aanjager van het hele verhaal, omdat de gevolgen drastisch zijn als we niks doen. Ook het krijgen van schoonwater en biodiversiteit gaat daarbij een beetje hand in hand'*. Daarnaast wordt klimaatverandering ook gezien in combinatie met risicomanagement: *'Klimaatverandering kunnen afwenden is een veel groter risico. Zo netjes en strak hebben georganiseerd als het gaat om infectiepreventie en hygiëne. Dan hebben we zoveel risico's weg gemanaged dat we zoveel berg afval hebben. Want alles is drie keer, vier keer, vijf keer verpakt. Want daarmee voorkomen we risico's. Het grootste risico dat we daarmee lopen is dat we onze aarde verpesten. En dat is een veel groter risico en dat we op die manier naar risicomanagement moeten kijken. We leven in zo'n schoon land. Dus die twee vind ik met elkaar in samenhang belangrijk, klimaatverandering en risicomanagement'*.

Vervuiling en middelen

Zeven van de zeventien stakeholders gaven aan dat 'vervuiling en middelen' van belang is als ESG-thema. Binnen dit thema wordt aangegeven dat het 222 hier al mee bezig is op het gebied van medicijnresten uit afvalwater. Een respondent geeft aan: *'Vervuiling en middelen, want daar zijn we echt mee bezig. Ook gezien de medicijn resten in het afvalwater'*.

Biodiversiteit

Vier van de zeventien stakeholders gaven aan dat 'biodiversiteit' van belang is als ESG-thema. Hierbinnen werd wel aangegeven dat deze hand in hand gaat samen met klimaatverandering. Door een respondent werd het volgende aangegeven over dit thema: *'Misschien dan nog biodiversiteit. Ik vind*

dat ook wel een mooie, omdat ik denk, bijvoorbeeld dat vorige week was hier ook nog een congres georganiseerd; hoe zorg je nou dat eten uit de regio benut wordt. Ook het eten met de seizoenen mee’.

Waterveiligheid

Twee van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘waterveiligheid’ van belang is als ESG-thema. Hierbinnen wordt aangegeven dat dit ook één van de vijf speerpunten is binnen het [?].

Gezondheid en veiligheid

Tien van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘gezondheid en veiligheid’ van belang is als ESG-thema. Dit wordt gezien als norm. Hierbij wordt dan ook weinig toelichting geven vanuit de stakeholders: *‘En gezondheid en veiligheid natuurlijk’.* Een ander citaat is: *‘Vanuit sociaal oogpunt zou ik dan toch gezondheid en veiligheid zeggen. We zijn een ziekenhuis’.*

Klantverantwoordelijkheid

Drie van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘klantverantwoordelijkheid’ van belang is als ESG-thema. Deze wordt omschreven als: *‘Klantverantwoordelijkheid zowel voor patiënt als onze medewerkers’.*

Mensenrechten en gemeenschappen

Eén van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘mensenrechten en gemeenschappen’ van belang is als ESG-thema. Hierbinnen wordt aangegeven dat er meer naar het milieu kant gekeken wordt vanuit de ESG-thema’s. Dit wordt verwoord als: *‘ik zoek het meer in de milieu kant. Dan zou ik nog wel voor de mensenrechten en gemeenschap gaan’.*

Arbeidsnormen

Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘arbeidsnormen’ van belang is als ESG-thema. Dit staat volgens deze stakeholder in combinatie met klantverantwoordelijkheid, maar vind hem als losstaand thema ook erg belangrijk: *‘En arbeidsnormen kom ik dan ook. En dat is een ingewikkelde. Het is wel een verlengde maar we kijken er wel anders naar’.*

Deugdelijk bestuur

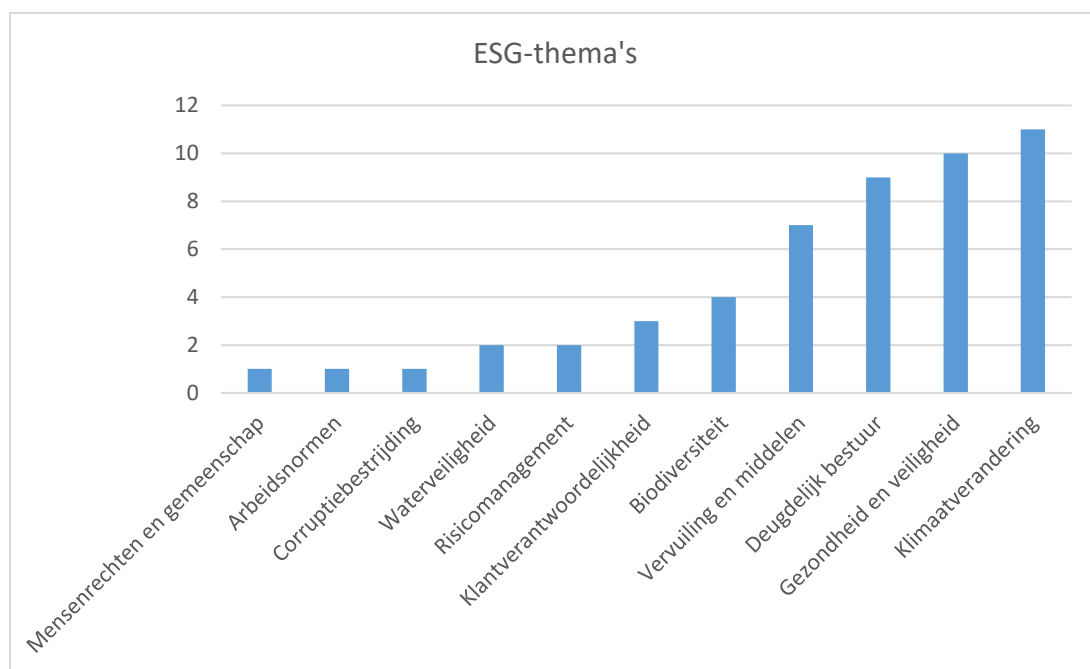
Negen van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘deugdelijk bestuur’ van belang is als ESG-thema. Hierbinnen werd aangegeven dat dit de basis is voor een duidelijk plan van aanpak. Dit staat omschreven in de volgende citaat: *‘Je hebt een deugdelijk bestuur nodig als basis. Als de directie alleen maar aan het verspillen is, ga je het thema niet verder brengen’.* De urgentie voor dit thema komt ook naar voren in het volgende citaat: *‘Het zit vaak ook in een deugdelijk bestuur. Wat ik net ook zei, als er van boven af geen visie is, is het moeilijk om duurzaamheid als eis te zien’.*

Risicomanagement

Twee van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘risicomanagement’ van belang is als ESG-thema. Deze werd omschreven als: *‘Risicomanagement, maar die benader ik even vanuit de omgekeerde kant, omdat ik nu vind dat vanuit risicomanagement heel veel onmogelijk wordt gemaakt. Maar ik denk dat we moeten accepteren dat er een aantal risico’s zijn’.*

Corruptiebestrijding

Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘corruptiebestrijding’ van belang is als ESG-thema. Dit werd omschreven als: *‘Dan kies ik voor corruptiebestrijding, wel als dat betekent in transparantie bij geldstromen en belangen. Want tussen leveranciers en ziekenhuis specialisten, is dat wel wat verwaterd’.*



Figuur 23: ESG-thema's

4.2.3 SDG's

Hiervoor is vraag dertien gesteld: 'Welke SDG's hebben betrekking op het '. Deze vraag is gesteld aan alle stakeholders, zowel extern als intern. Dit zijn in totaal zeventien respondenten, waarvan eenieder drie SDG's mocht kiezen. Dit geeft een totaal van 45 resultaten, al deze resultaten staan weergegeven in figuur 24. De SDG's waaruit gekozen zijn staan hieronder weergegeven in tabel vijf. Hieronder wordt per doel toegelicht waarom deze volgens de stakeholder(s) van belang zijn.

Sustainable Development Goals	
1 Goede gezondheid en welzijn	7 Schoonwater en sanitair
2 Verantwoorde consumptie en productie	8 Ongelijkheid verminderen
3 Partnerschap om doelstellingen te bereiken	9 Klimaatactie
4 Betaalbare en duurzame energie	10 Geen honger
5 Kwaliteitsonderwijs	11 Industrie, innovatie en infrastructuur
6 Duurzame steden en gemeenschappen	12 Waardig werk en economische groei

Tabel 5: Sustainable Development Goals

Goede gezondheid en welzijn

Zestien van de zeventien stakeholders gaven aan dat 'goede gezondheid en welzijn' een belangrijk Sustainable Development Goal is. Deze SDG wordt gezien als een norm binnen het  en vraagt dan ook volgens de stakeholders weinig uitleg: 'Goede gezondheid en welzijn is een corebusiness'.

Verantwoorde consumptie en productie

Acht van de zeventien stakeholders gaven aan dat 'verantwoorde consumptie en productie' een belangrijk Sustainable Development Goal is. Dit is gekozen vanuit de gedachte waar iets geproduceerd wordt; 'Verantwoordelijke consumptie en productie heb ik eigenlijk ook al even benoemd. Van wat eet je, zowel vanuit voedingswaarde als duurzaamheidswaarde. Wees bewust waar iets vandaan komt en geproduceerd wordt. En verder zijn het allemaal hele mooie doelen, maar die vind ik allemaal iets minder betrekking hebben tot de zorg'.

Partnerschap om doelstellingen te bereiken

Zes van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘partnerschap om doelstellingen te bereiken’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Hierbinnen wordt aangegeven dat: *‘je de gehele keten nodig hebt om doelstellingen te bereiken. Van regelgeving, tot leverancier tot het [?][?]’.*

Betaalbare en duurzame energie

Vijf van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘betaalbare en duurzame energie’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Hierbinnen werd aangegeven: *‘Dat met betaalbare en duurzame energie moeilijk de link is te leggen naar het [?][?]. Maar als energie kunnen we hier nog wel wat in winnen’.*

Kwaliteitsonderwijs

Vier van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘kwaliteitsonderwijs’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Het [?][?] is een opleidingsziekenhuis. Binnen de interviews wordt aangegeven dat iedereen kwaliteitsonderwijs moet kunnen krijgen en dat het [?][?] daarvan ook profiteert.

Duurzame steden en gemeenschappen

Drie van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘duurzame steden en gemeenschappen’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Hiervoor is gekozen vanuit de gedachte dat het [?][?] een gemeenschap is. Dat is af te leiden uit de volgende citaat: *‘Ik zou ook kiezen voor duurzame steden en gemeenschappen. Als je het [?][?] als een gemeenschap mag zien, zie ik wel dat zij duurzaam willen zijn in alles, je ziet het nu ook in de voeding’.*

Schoonwater en sanitair

Drie van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘schoonwater en sanitair’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Dit resultaat schemert ook door uit de materiële duurzaamheidsonderwerpen van het reduceren van waterverbruik. Voor beide doelen wordt hetzelfde argument gebruikt: *‘Een van de grootste problemen die we gaan krijgen is schoon drinkwater. Los van het feit dat we te weinig water hebben. Dus ik vind dit een hele belangrijke’.*

Ongelijkheid verminderen

Twee van de zeventien stakeholders gaven aan dat ‘ongelijkheid verminderen’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Dit komt voort vanuit de redenatie dat iedereen recht heeft op goede zorg.

Klimaatactie

Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘klimaatactie’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Hierbinnen werd aangegeven dat dit ook één van Menzis zijn Sustainable Development Goal is. Hieronder wordt verstaan: *‘In de bedrijfsvoering dragen we ook bij aan klimaatdoelen, door CO₂-uitstoot terug te dringen en afval maximaal te recyclen. Ook gezien de twee doelen omtrent de Green Deal doelen binnen deze SDG’.*

Geen honger

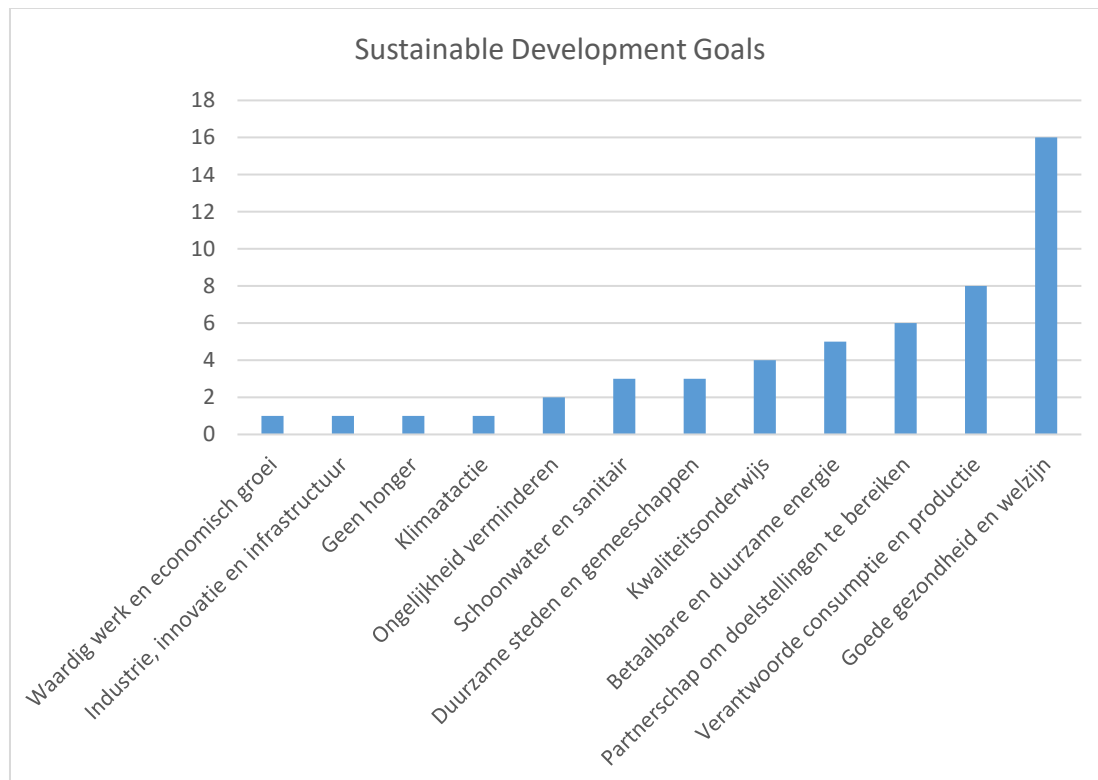
Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘geen honger’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Dit wordt omschreven als: *‘Voor de zorg vind ik geen honger. Dat is dan denk ik een beetje raar voor in [?][?]. Dus ik probeer die global goals te zien door de te kijken naar wat het meest relevant is. En toch noem ik geen honger, omdat er een hoge mate van ondervoeding is. En daar hebben wel als zorg we heel veel last van. Want veel patiënten komen toch ondervoed het ziekenhuis in en daar hebben wij bij het herstel wel veel last van. Ik pak het even vanuit mogelijk de verkeerde definitie, vanuit ondervoeding’.*

Industrie, innovatie en infrastructuur

Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘industrie, innovatie en infrastructuur’ een belangrijk Sustainable Development Goal is. Hierbinnen wordt aangegeven dat industrie, innovatie en infrastructuur belangrijk is: *‘Vanuit het fenomeen dat we 75% van wat we produceren voor export doen, dat is een onbalans qua industrie. Daarin vind ik dat de economie plekken moet laten groeien en bloeien waar ze ook directe impact maken. Als je het ook hebt over geen armoede en geen honger, dan proberen voor de wereld te produceren. We moeten zorgen dat er in Afrika meer productie plaats vindt, om daar ook kortere ketens te creëren, stop om dat binnen de westerse wereld te laten plaatsvinden. Ik vind het wel belangrijk dat daarop wordt ingezet’.*

Waardig werk en economisch groei

Eén van de zeventien stakeholders gaf aan dat ‘waardig werk en economische groei’ een belangrijk Sustainable Development Goals is. Menzis geeft hierin aan: *‘Te twijfelen tussen waardig werk en economische groei of schoonwater en sanitair. Schoonwater en sanitair vanwege de medicijnresten in afvalwater en de Green Deal. Maar waardig werk gezien de krappe arbeidsmarkt en we moeten wel zorg met elkaar blijven leveren. Dus dan kies ik toch voor waardig werk en economische groei’.*



Figuur 24: Sustainable Development Goals

4.3 Deelvraag 3

Deelvraag drie luidt als volgt: *‘wie zijn de stakeholders en wat zijn hun belangen?’*. Door een beeld te krijgen wie de stakeholders zijn, is er gekeken naar de belangen van stakeholders, wie invloed heeft op de duurzaamheidsonderwerpen, interne, externe en interface stakeholders en tot slot wie waar verantwoordelijk voor is.

Voor deelvraag drie zijn er relevante vragen uit de brainstormsessie gehaald om een antwoord te kunnen formuleren op de vraagstelling. Al deze vragen zijn helpend om de respondenten niet te belemmeren binnen de brainstormsessie en zorgde voor meer input vanuit de respondenten. Deze paragraaf is opgedeeld in het totale respons op alle brainstormvragen en de categorisering door

middel van het model: de stakeholdersanalyse. De relevante vragen uit het brainstormsessies luiden als volgt:

Vraag 14: Wie zijn de stakeholders binnen het project?

Vraag 15: Wie zijn van belang om de duurzaamheidsonderwerpen in kaart te brengen?

Vraag 16: Op wie hebben de duurzaamheidsonderwerpen invloed?

Vraag 17: Welke stakeholders zijn bij het project betrokken vanuit de organisatie? (Intern)

Vraag 18: Welke stakeholders zijn bij het project betrokken buiten de organisatie? (Extern)

Vraag 19: Welke stakeholders zijn niet betrokken bij het project, maar zijn wel van belang?

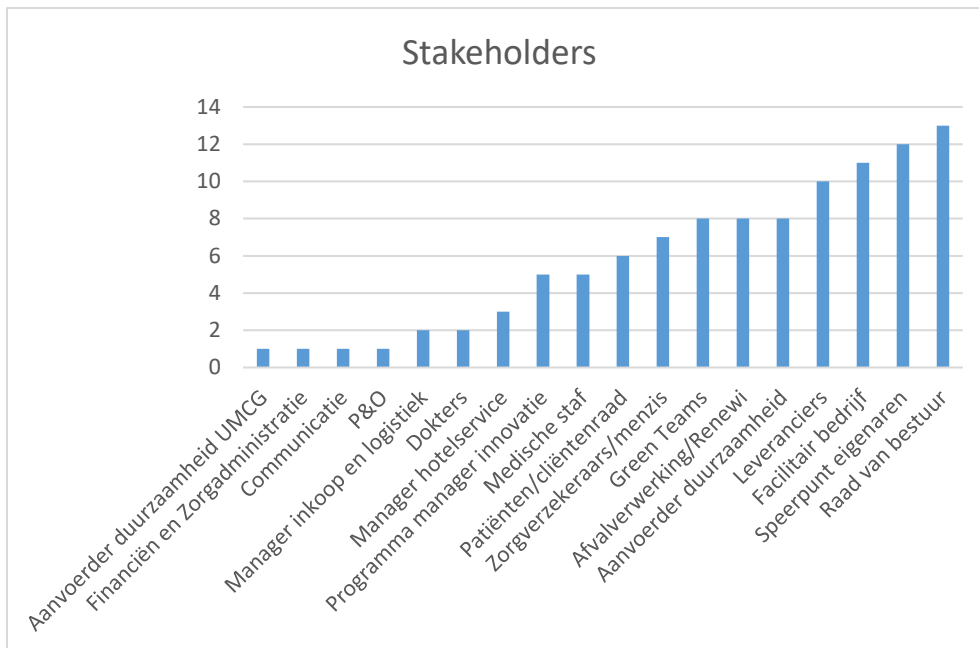
Vraag 20: Wie is verantwoordelijk voor de overall strategie?

4.3.1 Stakeholders algemeen

Hiervoor zijn alle bovenstaande vragen gesteld, vraag veertien tot en met vraag twintig. Deze vragen zijn gesteld aan alle interne stakeholders. Dit zijn in totaal dertien respondenten. De uitkomst van deze brainstormsessie staat weergegeven in tabel zes. Binnen deze tabel is ook aangegeven hoe vaak de namen genoemd zijn door de verschillende respondenten. De visualisatie van deze gegevens staat weergegeven in figuur 25.

Wie zijn de stakeholders binnen het project?	Aantal
Raad van Bestuur	13
Speerpunt eigenaren	12
Directeur facilitair bedrijf	11
Leveranciers	10
Aanvoerder duurzaamheid	8
Green Teams	8
Renewi	8
Zorgverzekeraar/Menzis	7
Patiënten/cliëntenraad	6
Medische staf	5
Programma manager innovatie	5
Manager hotelservice	3
Dokters	2
Manager inkoop en logistiek	2
P&O	1
Communicatie	1
Aanvoerder duurzaamheid UMCG	1
Financiën en Zorgadministratie	1

Tabel 6: Stakeholders uitkomst brainstorm



Figuur 25: Stakeholders uitkomst brainstorm

4.3.2 Stakeholdersanalyse

Met een stakeholdersanalyse breng je de stakeholders en hun belangen in beeld. Eerst worden de stakeholders gecategoriseerd op invloed in combinatie met de betrokkenheid van de stakeholders. Dit staat weergegeven in tabel zeven. Deze categorisering is gedaan aan de hand van de brainstormsessies met de interne respondenten, dit zijn in totaal dertien respondenten.

Stakeholders	Primair (heeft direct invloed op de projectaanpak)	Secundair (heeft indirect invloed op de projectaanpak)
Intern (Bij het project betrokken vanuit de eigen organisatie)	- Raad van Bestuur - Facilitair bedrijf - Aanvoerder duurzaamheid	- Speerpunt eigenaren - Green Teams - Medische staf - Inkoop - Manager inkoop en logistiek - Programma manager innovatie - P&O - Communicatie - Financiën en Zorgadministratie
Extern (bij het project betrokken externe partij)	- Leveranciers - Renewi - Zorgverzekeraar/Menzis	EY
Interface (niet bij het project betrokken partij, die wel een legitiem belang heeft)	Patiënten/cliëntenraad	- Dokters - Business Analyst - Manager hotelservice - Aanvoerder duurzaamheid UMCG

Tabel 7: Categoriseren van de stakeholders

Daarnaast is er ook gekeken naar de stakeholdersaanpak. Hiervoor vindt een categorisering plaats dat een indicatie geeft voor de passende benadering van verschillende stakeholders. Deze tabel is gevuld aan de hand van de input van alle interne respondenten, dit zijn in totaal dertien respondenten. Deze categorisering is weergegeven in tabel acht. De stakeholders die het project kunnen beïnvloeden zijn: Renewi, Menzis, de cliëntenraad, de leveranciers, EY en de afdeling communicatie. De stakeholders

die als sleutelfiguur dienen binnen het project zijn: de Raad van Bestuur, de afdeling facilitair bedrijf, de aanvoerder van duurzaamheid, de speerpunt eigenaren, de Green Teams, de medische staf, de afdeling P&O en de afdeling inkoop. De toeschouwers binnen het project zijn: de business analist, de manager hotel service, de doctoren en de aanvoerder duurzaamheid binnen het UMCG. De geïnteresseerden binnen het project zijn: de manager innovatie en de afdeling financiën en zorgadministratie.

		Belang voor stakeholders			
		Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Invloed van stakeholders	Zeer hoog		- Renewi - Zorgverzekeraars/Menzis - Patiënten/cliëntenraad - Leveranciers	- Facilitair bedrijf - Aanvoerder duurzaamheid	Raad van Bestuur
	Hoog	EY	Communicatie	- Speerpunt eigenaren - Green Teams - Medische staf - P&O - Inkoop - Manager inkoop en logistiek	
	Matig		Business Analist	- Programma manager innovatie - Financiën en Zorgadministratie	
	Laag	Aanvoerder duurzaamheid UMCG	- Manager hotel service - Dokters		

Tabel 8: Stakeholdersaanpak

4.4 Deelvraag 4

Deelvraag vier luidt als volgt: *‘Wat is de impact en wat zijn de kansen en risico’s binnen de vastgestelde duurzaamheidsonderwerpen en hoe worden deze beoordeeld aan de hand van de materialiteitscore?’*. Om de materialiteitscore weer te geven is er gebruik gemaakt van het model: *‘de materialiteitsmatrix’*. Binnen de brainstormsessies zijn er waarden gehangen aan de materiële duurzaamheidsonderwerpen. Deze staan ook beschreven in paragraaf 4.2.1.

Voor de beantwoording van deelvraag vier is de input van deelvraag twee en drie van belang. Aan de hand van de resultaten en input uit deelvraag twee (de materiële duurzaamheidsonderwerpen) is een relevantie score gehangen van de stakeholders uit deelvraag drie.

Voor deelvraag vier zijn er relevante vragen uit de brainstormsessie gehaald om een antwoord te kunnen formuleren op de vraagstelling. Deze paragraaf is opgedeeld in het totale respons op de brainstormvraag en de categorisering door middel van het model: *‘de materialiteitsmatrix’*.

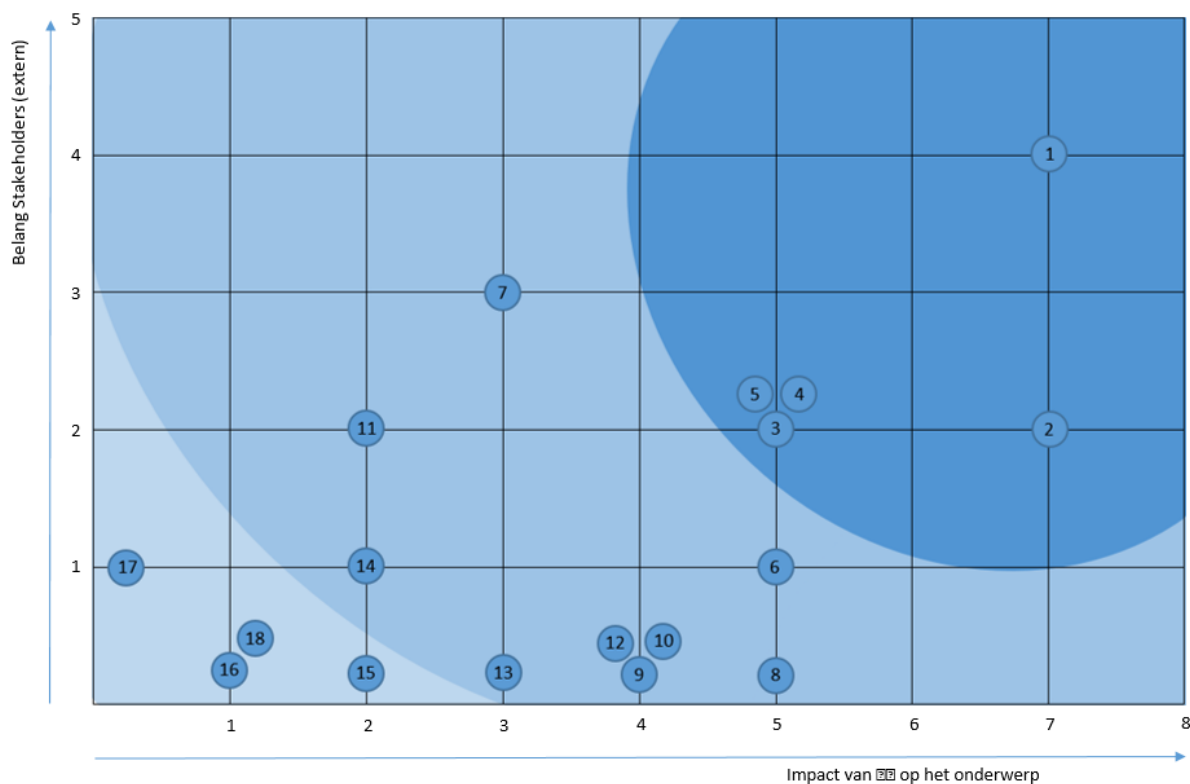
Vraag 21: Kies 5 duurzaamheidsonderwerpen die volgens u van belang zijn binnen het  uit de lijst van de materiële duurzaamheidsonderwerpen.

De materiële duurzaamheidsonderwerpen waaruit gekozen kon worden, zijn de duurzaamheidsonderwerpen die voortkomen uit deelvraag twee. Deze duurzaamheidsonderwerpen met de scores uit de interviews staan hieronder weergegeven in tabel negen, de toelichting van tabel negen staat hieronder beschreven. Op basis van tabel negen is de materialiteitsmatrix opgesteld die staat weergegeven in figuur 26 en in bijlage één. Om de lijn binnen de materialiteitsmatrix te bepalen is er gebruik gemaakt van de theorie van de risicoanalyse, zie paragraaf 2.4.

Het totaal aantal interne respondenten zijn dertien en het totaal aantal externe respondenten zijn vier. Tabel negen kan gelezen worden als, bijvoorbeeld voor afvalreductie en recycling hebben zeven van de interne en vier van de externe stakeholders hiervoor gekozen. Voor samenwerking met partners hebben zeven interne en twee externe stakeholders hiervoor gekozen enzovoort.

Materiële duurzaamheidsonderwerpen	Score intern	Score extern
1. Afvalreductie en recycling	7	4
2. Samenwerking met partners	7	2
3. Preventie van zorg	5	2
4. Energiebeheer	5	2
5. Aantrekken en behouden van personeel	5	2
6. Patiënttevredenheid	5	1
7. Maatschappelijk en betrokken ondernemen	3	3
8. Innovatie en onderzoek	5	0
9. Medewerkerstevredenheid	4	0
10. Veiligheid en gezondheid van medewerkers	4	0
11. Reduceren van waterverbruik	2	2
12. Digitalisering	4	0
13. Kwaliteit van de zorg	3	0
14. Financiële prestaties	2	1
15. Training medewerkers	2	0
16. Diversiteit	1	0
17. Transparantie	0	1
18. Samenwerking op academisch gebied	1	0

Tabel 9: Materiële duurzaamheidsonderwerpen



Figuur 26: Materialiteitsmatrix

H5 Conclusie en discussie

Binnen dit hoofdstuk zijn de conclusies en discussie geschreven van dit afstudeeronderzoek. Als eerste komt de beantwoording van de deelvragen aan bod, wat uiteindelijk leidt tot een beantwoording van de hoofdvraag. De conclusie wordt opgevolgd door een discussie waar de resultaten, verwacht en/of onverwacht, worden verklaard.

5.1.1 Deelvraag 1

Deelvraag één luidt als volgt: ‘wat is de visie en ambitie van het [?]’. Om antwoord te krijgen op deze deelvraag is gekeken naar de visie en ambitie van het [?] en is er gekeken naar de nog te ondertekenen Green Deal Duurzame Zorg 3.0.

Visie

Om de visie van het [?] vast te stellen is interviewvraag zes gesteld aan alle interne respondenten binnen het [?]. Van alle dertien respondenten gaf één aan dat deze visie nog in ontwikkeling is, vijf gaven aan dat er geen visie is vanuit de Raad van Bestuur en zeven gaven aan dat er wel een visie is. Deze respondenten beschreven de visie te zien in de vijf speerpunten van het [?]. Hierin ligt de focus op duurzame mobiliteit, duurzaam inkopen, medicijnresten in afvalwater, energiebesparing en tot slot afvalreductie en recycling. Hierbinnen werd aangegeven dat al deze speerpunten in ontwikkeling zijn en op dit moment doorgevoerd worden binnen de organisatie.

Ambitie

Om de ambitie van het [?] vast te stellen is vraag zeven en acht gesteld aan alle interne respondenten binnen het [?]. Binnen de interviewvraag zeven kan de volgende conclusie getrokken worden: Van alle dertien respondenten gaven zes aan dat er wel een ambitie is vanuit de Raad van Bestuur en gaven zeven aan dat er geen ambitie is vanuit de Raad van Bestuur. Uit het interview kwam naar voren dat de eerdere voorzitter van Raad van Bestuur het groenste ziekenhuis van [?] zou worden. Maar dat die ambitie binnen het huidige Raad van Bestuur niet leeft binnen het [?]. De respondenten die aangaven dat er wel een ambitie is, beschreven deze in de vorm van de Green Deal Duurzame Zorg en de doelstellingen van de vijf speerpunten die ook hierboven beschreven staan binnen de visie.

Binnen de interviewvraag acht kan de volgende conclusie getrokken worden: Van alle dertien respondenten gaven twee aan de ambitie te formuleren in de context van samenwerking met partners. Drie respondenten gaven aan de ambitie te formuleren in de context van maatschappelijk/bewustwording. En acht van de dertien respondenten gaven aan dat de ambitie van duurzaamheid een integraal onderdeel van het [?] moet worden, waar prijsbewustwording ook een factor is.

Green Deal Duurzame Zorg 3.0

Om een conclusie te vormen over de visie en ambitie zijn ook de doelstellingen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 meegenomen. Het [?] heeft de Green Deal Duurzame Zorg 2.0 ondertekend, maar nog niet de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Hierbij is gekeken naar de haalbaarheid van deze doelstellingen binnen het [?]. Hiervoor is vraag negen gesteld binnen het interview aan een beperkt aantal interne respondenten, dit zijn acht respondenten in totaal. Het eerste doel van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 luidt: meer inzet op gezondheid. Alle dertien respondenten keken hier positief tegen aan en zagen dit doel als haalbaar. Het tweede doel luidt: het vergroten van de bewustwording en kennis. Alle dertien respondenten keken hier positief tegen aan en zagen dit doel als haalbaar. Het derde doel luidt: 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 en klimaatneutraal in 2050. Drie respondenten vinden dat dit doel niet haalbaar is en vijf respondenten vinden dit doel wel haalbaar. Het vierde doel luidt al volgt: 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximaal circulaire zorg in 2050. Twee respondenten zagen dit doel als wel haalbaar en zes respondenten zagen dit doel als niet haalbaar. Het laatste doel, het vijfde doel luidt: het verminderen

van de milieubelasting van medicatie(gebruik). Twee respondenten gaven aan geen expertise te hebben over het onderwerp en zeven respondenten zagen dit doel als haalbaar.

Conclusie deelvraag één

Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat het **2022**, met visie en ambitie, de Green Deal Duurzame Zorg 2.0 ondertekend heeft en op basis daarvan vijf speerpunten heeft geformuleerd. Hierbij wordt gefocust op duurzame mobiliteit, duurzaam inkopen, medicijnresten in afvalwater, energiebesparing en afvalreductie en recycling. Binnen de stakeholders komen deze speerpunten duidelijk naar voren in beleid en draagvlak.

Ten aanzien van duurzaamheid komt naar voren dat de visie van het **2022** helder geformuleerd is en positief ervaren wordt, echter de ambitie van de Raad van Bestuur wordt ten aanzien van duurzaamheid in mindere mate ervaren, waarbij de wens dat duurzaamheid een integraal onderdeel vormt binnen het **2022** sterk naar voren komt.

Kijkend naar de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 kan gesteld worden dat drie doelstellingen als haalbaar worden gezien, waarbij één doelstelling als onzeker wordt ervaren en één doelstelling gezien wordt als niet haalbaar. Een sterkere ambitie ten aanzien van duurzaamheid en ten aanzien van de nog te ondertekenen Green Deal Duurzame Zorg 3.0 wordt hierin als van toegevoegde waarde gezien.

5.1 Beantwoording deelvragen

Voor de beantwoording van de hoofdvraag is het belangrijk dat de vier deelvragen zo zijn beantwoord dat die gezamenlijk tot de conclusie van de hoofdvraag kunnen leiden. Daarom wordt er in de volgende paragrafen ingegaan op de antwoorden voor de verschillende deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag.

5.1.2 Deelvraag 2

Deelvraag twee luidt als volgt: *‘wat zijn de duurzaamheidsonderwerpen binnen het 2022?’*. Om een beeld te krijgen van wat de duurzaamheidsonderwerpen zijn binnen het **2022** is er gekeken naar de algemene duurzaamheidsonderwerpen, de ESG-thema's en de SDG's.

Materiële duurzaamheidsonderwerpen

Om de materiële duurzaamheidsonderwerpen vast te stellen is vraag elf gesteld binnen de brainstormsessies. Deze vraag is gesteld aan alle interne en externe respondenten, dit zijn in totaal zeventien respondenten. Binnen al deze brainstormsessies kwamen in totaal achttien materiële duurzaamheidsonderwerpen naar voren. Tijdens deze brainstormsessies is gebruik gemaakt van het waardecreatiemodel. Al deze materiële duurzaamheidsonderwerpen staan beschreven in tabel drie en in figuur 22. De materiële duurzaamheidsonderwerpen staan uitgebreid beschreven in sub paragraaf 4.2.1. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de duurzaamheidsonderwerpen met de hoogste score het meest van belang zijn voor zowel de interne respondenten als de externe respondenten. Dit zijn de volgende veertien materiële duurzaamheidsonderwerpen: afvalreductie en recycling; samenwerking met partners; preventie van zorg; energiebeheer; aantrekken en behouden van personeel; patiënttevredenheid; maatschappelijk en betrokken ondernemen; innovatie en onderzoek; medewerkerstevredenheid; veiligheid en gezondheid van medewerkers; reduceren van waterverbruik; digitalisering; kwaliteit van de zorg; en financiële prestaties.

ESG-risico's (ESRS)

Om de ESG-thema's vast te stellen is vraag twaalf gesteld binnen de brainstormsessies. Deze vraag is gesteld aan alle interne en externe respondenten, dit zijn in totaal zeventien respondenten. Binnen deze brainstormsessies werd er gevraagd om te kiezen welke ESG-thema's het meest van belang zijn binnen het **2022**, dit resultaat wordt weergegeven in figuur 23. De ESG-thema's staan uitgebreid beschreven in sub paragraaf 4.2.2. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er meer belang ligt bij de milieu thema's, daarna bij de sociale thema's en het minst belang ligt bij de governance thema's.

Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat het grootste belang ligt bij klimaatverandering, gezondheid en veiligheid en een deugdelijk bestuur. Deze drie thema's komen ook terug in de materiële duurzaamheidsonderwerpen, in de visie en in de ambitie, zie bovenstaande tussenconclusies.

Sustainable Development Goals

Om de Sustainable Development Goals (SDG) vast te stellen is vraag dertien gesteld binnen de brainstormsessies. Deze vraag is gesteld aan alle interne en externe respondenten, dit zijn in totaal zeventien respondenten. Binnen deze brainstormsessies werd er gevraagd om te kiezen welke SDG's het meest van belang zijn binnen het 222, dit resultaat wordt weergegeven in figuur 24. De gekozen SDG's staan uitgebreid beschreven in sub paragraaf 4.2.3. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de SDG's met de hoogste score het meest van belang zijn voor zowel de interne respondenten als de externe respondenten. De SDG's met de hoogste scores zijn: goede gezondheid en welzijn; verantwoorde consumptie en productie; en partnerschap om doelstellingen te bereiken.

5.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag drie luidt als volgt: *'wie zijn de stakeholders en wat zijn hun belangen?'*. Door een beeld te krijgen wie de stakeholders zijn is er gekeken naar de belangen van stakeholders, wie invloed heeft op de duurzaamheidsonderwerpen, interne, externe en interface stakeholders en tot slot wie waar verantwoordelijk voor is.

Stakeholders

Om de stakeholders binnen de CSRD vast te stellen is vraag veertien tot en met twintig gesteld binnen de brainstormsessies. Deze vragen zijn gesteld aan alle interne en externe respondenten, dit zijn in totaal zeventien respondenten. Het resultaat van deze brainstormsessies staat weergegeven in tabel dertien inclusief de score hoe vaak een stakeholder benoemd zijn binnen de verschillende brainstormsessies. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de stakeholder die het meest benoemd zijn het meest van belang hebben binnen het project 'CSRD' voor zowel de interne respondenten als de externe respondenten. Dit zijn de volgende stakeholders: Raad van Bestuur; speerpunt eigenaren; directeur facilitair bedrijf; leveranciers; aanvoerder duurzaamheid; Green Teams; Renewi; zorgverzekeraars (Menzis); en cliëntenraad.

Stakeholdersinteractie

Binnen dit onderzoek is ook interactie geweest met de bovenstaande stakeholders die staan beschreven. De stakeholders waar interviews mee gehouden zijn om de materiële duurzaamheidsonderwerpen vast te stellen staan beschreven in tabel twee (paragraaf 3.1.1). Op basis van de resultaten, beschreven in paragraaf 4.3.1, is er voor gekozen om niet met elke stakeholder in contact te komen. Er is voor gekozen om niet in contact te komen met de manager hotel service, P&O, communicatie, aanvoerder duurzaamheid binnen UMCG en de afdeling financiën en zorgadministratie. Deze keuze is gemaakt gezien het aantal keren dat deze respondenten benoemd zijn. De keuze is ook gebaseerd gezien de tijd en de extra interviews die aan het begin van het onderzoek zijn ingepland. De extra respondenten zijn: Alex Potman (Business Analyst) en Gert Jan Dutman (unithoofd inkoop) en Johan Zaagman (Manager inkoop en logistiek). Daarnaast was de Raad van Bestuur niet in de gelegenheid om geïnterviewd te worden. Alle respondenten die wel geïnterviewd zijn staan weergegeven in tabel twee. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er interactie heeft plaats gevonden met de gemiddeld de hoogste score respondenten om de materiële duurzaamheidsonderwerpen vast te stellen.

Stakeholdersanalyse

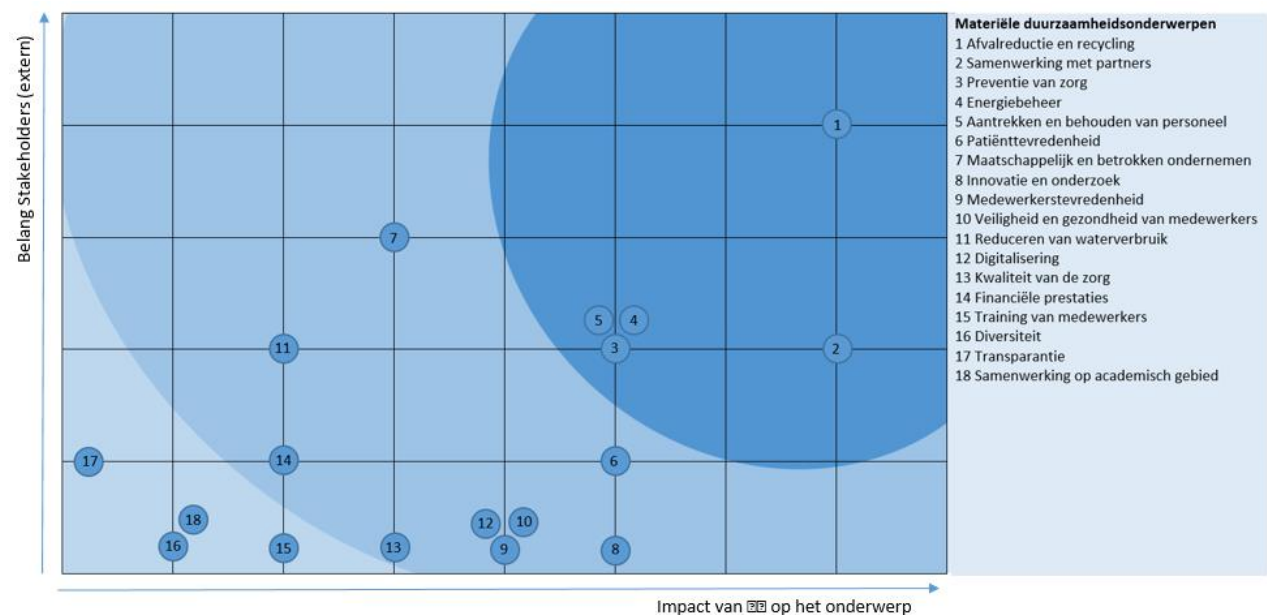
Om de stakeholdersanalyse uit te voeren is ook gebruik gemaakt van vraag veertien tot en met twintig binnen de brainstormsessies. Deze vragen zijn gesteld aan alle interne en externe respondenten, dit zijn in totaal zeventien respondenten. Het resultaat van deze brainstormsessies staat weergegeven in tabel acht (paragraaf 4.3.2). Hierin wordt zowel het belang van de stakeholders als de invloed van de stakeholders weergegeven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de sleutelfiguren binnen het project zijn: de Raad van Bestuur, de zorgverzekeraars, de aanvoerder van duurzaamheid, de speerpunt eigenaren, de Green Teams, de medische staf, de afdeling P&O en de afdeling inkoop. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de beïnvloeders en de stakeholders die je tevreden houdt Renewi, de zorgverzekeraars, de cliënten/patiënten, de afdeling communicatie en EY zijn. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de toeschouwers en de stakeholders die het  moet monitoren zijn: de business analist, de manager van hotelservices, de doctoren en de aanvoerder duurzaamheid binnen het UMCG. En tot slot kan geconcludeerd worden dat de geïnteresseerden binnen het project en de stakeholders die geïnformeerd moeten worden zijn: de programma manager van innovatie en de afdeling financiën en zorgadministratie.

5.1.4 Deelvraag 4

Deelvraag vier luidt als volgt: *‘Wat is de impact en wat zijn de kansen en risico’s binnen de vastgestelde duurzaamheidsonderwerpen en hoe worden deze beoordeeld aan de hand van de materialiteitscore?’*. Om de materialiteitscore weer te geven is er gebruik gemaakt van het model: *‘de materialiteitsmatrix’*.

Materialiteitsmatrix

Om de materialiteitsmatrix op te stellen is de input van deelvraag twee en drie van belang. Aan de hand van de resultaten en input uit deelvraag twee (de materiële duurzaamheidsonderwerpen) is een relevantie score gehangen van de stakeholders uit deelvraag drie. De materialiteitsmatrix staat hieronder weergegeven in figuur 27 en staat weergegeven in bijlage één. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de nummers één tot en met vijf van het grootste belang zijn en de meeste impact hebben op het . De nummers zes tot en met veertien worden beoordeeld van middelgroot belang en hebben in middelgrote mate impact. De nummers vijftien tot en met achttien zijn niet tot matig van belang en hebben de minste impact op het .



Figuur 27: Materialiteitsmatrix 

5.2 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag die aan het begin van dit onderzoek gesteld is, luidt als volgt: *‘Welke materiële duurzaamheidsonderwerpen hebben impact en moeten worden geïmplementeerd om de CSRD op te stellen?’*. Deze vraag kan nu beantwoord worden. De materiële duurzaamheidsonderwerpen die het meest impact hebben en geïmplementeerd moeten worden zijn: de nummers één tot en met veertien. Wat deze materiële duurzaamheidsonderwerpen inhouden staat hieronder uitgebreid beschreven, in volgorde van belangrijkheid.

1 Afvalreductie en recycling

Zeven van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En vier van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt gerefereerd aan de hoeveelheid afval dat het ziekenhuis produceert. Ook de OK wordt hierbinnen benoemd als grote afvalbron. Hierin werd aangegeven dat afvalreductie het belangrijkste duurzaamheidsonderwerp is. Alles wat bespaard kan worden of eigenlijk voorkomen kan worden dat het een afvalstroom wordt, dat is één van de dingen waaruit de meeste winst behaalt kan worden. Daarnaast zien de respondenten ook winst te behalen bij recycling, maar wel in samenwerking met de partners. Dit is in de context dat leveranciers hun eigen ‘afval/grondstof’ weer terug opnemen, zelf recyclen en vervolgens er zelf weer een nieuw product van maken. Daarnaast geven respondenten aan dat wetgeving hierin ook een belangrijke rol speelt. Dit gaat om de steriele verpakkingen van verpleegmateriaal. Dit moet nu vier tot vijf keer verpakt zijn, zodat het steriel aangeleverd kan worden aan de behandeltafel. Een ander voorbeeld op het gebied van wetgeving is het grote boekwerk aan handleidingen die, bijvoorbeeld per knieoperatie of rolstoel, geleverd wordt. De respondenten geven aan dat hierin de meeste winst behaald kan worden. Gezien dat de zorg 4% deel maakt van het 2022s afval.

2 Samenwerking met partners

Zeven van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En twee van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt gerefereerd aan het PVE (plan van eisen) binnen het inkoopbeleidsplan. Het plan van eisen is het visie document dat bepaald welke criteria een nieuwe leverancier moet hebben voor het leveren van nieuwe diensten of producten. Verder, zoals hierboven ook al benoemd werd, wordt aangegeven dat leveranciers ook een rol kunnen spelen in het terug nemen van hun eigen afval/grondstoffen. Hierin wordt gekeken naar dat de leveranciers zelf verantwoordelijk worden gesteld voor het hergebruik van hun eigen producten. Korte ketens en circulaire zorg is hierin leidend.

3 Preventie van zorg

Vijf van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En twee van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt gerefereerd aan het voorkomen dat beter is dan genezen preventieve zorg. Daarnaast wordt aangegeven; als er geen zorg nodig is, zijn er ook geen afvalstromen, energiegebruik en medicatiegebruik in afvalwater. Belangrijk is dat wordt aangegeven, dat dit ook een leefstijl is waar het 2022 achter staat. Het 2022 wil namelijk een beweegziekenhuis worden. Waarin gezonde voeding gestimuleerd wordt. Dit wordt op het moment van schrijven ook doorgevoerd binnen de restaurant en de patiënten voeding.

Binnen dit materieel duurzaamheidsonderwerp wordt ook gerefereerd naar de kwaliteit van de zorg.

4 Energiebeheer

Vijf van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En twee van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt gerefereerd aan de Green Deal Duurzame

Zorg en de speerpunt 'duurzame energie'. Door de respondenten wordt aangegeven dat hier veel winst in te behalen valt. Hierin wordt aangegeven dat waterstof de nieuwe toekomst is. Daarnaast is er een zonnepark gebouwd, komen er zonnepanelen op het dak van de parkeergarage en komen er zonnepanelen op de corridor. De corridor is de gang waar je droog door heen kan lopen van de parkeergarage naar het [?]. Daarnaast wordt er ledverlichting geplaatst waar mogelijk.

5 Aantrekken en behouden van personeel

Vijf van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En twee van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt gerefereerd aan het waarborgen van continuïteit binnen het [?]. Het personeel maakt de zorg mogelijk. Hierin wordt ook aangegeven dat duurzaamheid vanuit het personeel gedragen kan worden, gezien de Green Teams. Daarnaast geven de externe respondenten aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is, omdat dit de samenwerking bevordert tussen de partners. Als er steeds wisseling plaats vindt binnen het personeel, dan hebben de externe respondenten het gevoel dat ze steeds opnieuw moeten beginnen en hebben de externe respondenten het gevoel dat er niks van de grond komt.

6 Patiënttevredenheid

Vijf van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En één van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt gerefereerd naar de kwaliteit van de zorg en de continuïteit van de zorg. Tevreden patiënten maken de zorg duurzaam en het [?] toekomst bestendig.

7 Maatschappelijk en betrokken ondernemen

Drie van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En drie van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt gerefereerd naar de samenwerking met de partners, maar vooral de samenwerking binnen de regio. Hierbij werd aangegeven dat het [?] en de externe stakeholders elkaar nodig hebben om verandering door te voeren.

8 Innovatie en onderzoek

Vijf van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Binnen de vier externe respondenten werd dit niet als een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp aangegeven. Dit duurzaamheidsonderwerp wordt vooral gedreven vanuit het [?] zelf. Hierbinnen wordt gerefereerd aan nieuwe bedrijven en nieuwe economieën, waarbij ondernemers vanuit nieuwe invalshoeken kijken naar verduurzaming en het gaan zien als een verdienmodel in plaats van een kostenpost. Dit heeft ook betrekking op het materieel duurzaamheidsonderwerp 'samenwerking met partners'. Daarnaast wordt aangegeven dat innovatie en onderzoek ook nodig is voor de speerpunt eigenaren en de Green Teams. Dit is op het moment van schrijven ook een criteria is voor het aannemen van nieuwe projecten binnen het [?].

9 Medewerkerstevredenheid

Vier van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Binnen de vier externe respondenten werd dit niet als een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp aangegeven. Dit duurzaamheidsonderwerp wordt vooral gedreven vanuit het [?] zelf. Hierbinnen wordt gerefereerd aan zowel de tevredenheid, als de gezondheid van de medewerkers. Hierin wordt aangegeven dat dit het meest overkoepelende duurzaamheidsonderwerp is voor gezondheid van iedereen, van zowel de medewerkers als de patiënten. Daarnaast wordt ook aangegeven dat medewerkerstevredenheid kan helpen bij de bewustwording op het gebied van duurzaamheid, zodat het proces niet remt om hierover mee te denken en hieraan mee te werken.

10 Veiligheid en gezondheid van medewerkers

Vier van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Binnen de vier externe respondenten werd dit niet als een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp aangegeven. Dit duurzaamheidsonderwerp wordt vooral gedreven vanuit het 2023 zelf. Hierbinnen wordt gerefereerd aan basisprincipe. Dit wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om werk uit te kunnen voeren.

11 Reduceren van waterverbruik

Twee van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En twee van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Dit duurzaamheidsonderwerp wordt vooral vanuit de externe stakeholders gedreven. Hierbinnen wordt gerefereerd aan schoon drinkwater en het feit dat er te weinig water is wereldwijd gezien. Ook wordt hier verwezen naar medicijn resten in afvalwater, wat ook één van de speerpunten is binnen het 2023.

12 Digitalisering

Vier van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Binnen de vier externe respondenten werd dit niet als een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp aangegeven. Dit duurzaamheidsonderwerp wordt vooral gedreven vanuit het 2023 zelf. Hierbinnen wordt gerefereerd aan de hoeveelheid afval van handleidingen die meegeleverd worden per operatie of apparatuur binnen de zorg. Hierin wordt aangegeven dat digitaliseren, door bijvoorbeeld QR-codes, hierbij kan helpen. Het wordt gezien als een hulpmiddel voor afvalreductie. Daarnaast wordt er ook gerefereerd naar het principe wat voor impact digitalisering heeft op duurzaamheid. Een voorbeeld dat hierin benoemd werd was: elke mb die opgeslagen wordt in de mailbox, vraagt ook energie van een datacenter en daarom heeft dit een negatieve impact op duurzaamheid.

13 Kwaliteit van de zorg

Drie van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Binnen de vier externe respondenten werd dit niet als een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp aangegeven. Dit duurzaamheidsonderwerp wordt vooral gedreven vanuit het 2023 zelf. Hierbinnen wordt gerefereerd aan dat dit een essentieel onderdeel is voor het 2023.

14 Financiële prestaties

Twee van de dertien interne respondenten gaven aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. En één van de vier externe respondenten gaf aan dat dit een belangrijk materieel duurzaamheidsonderwerp is. Hierbinnen wordt gerefereerd aan een financiële gezonde basis en dat dit niet hetzelfde is als winst realisatie van het 2023. De financiële gezonde basis is nodig om allerlei projecten te starten omtrent duurzaamheid.

5.3 Discussie

Wat ter discussie gesteld kan worden binnen dit afstudeeronderzoek is zijn drie punten: de interactie van raad van bestuur; keuze voor het aantal geïnterviewde stakeholders; en uitkomst van de stakeholdersanalyse op het punt van 'doctoren/medewerkers'.

- Wat ter discussie gesteld kan worden tijdens dit afstudeeronderzoek is dat de input van Raad van Bestuur niet is meegenomen. Waardoor niet alle stakeholders, met een hoge invloed en groot belang, binnen het 2023 zijn onderzocht.
- Wat verder ter discussie gelegd kan worden is de keuze om niet alle overige stakeholders (de manager hotelservice, P&O, communicatie, aanvoerder duurzaamheid binnen UMCG en de

afdeling financiën en zorgadministratie) te interviewen binnen de scriptie. Deze keuze is gebaseerd op het aantal keren dat deze respondenten benoemd zijn binnen de brainstormsessies/stakeholderanalyse. De keuze is ook gebaseerd gezien de beperkte tijd binnen dit afstudeeronderzoek en de extra interviews die aan het begin van het onderzoek zijn ingepland.

- Tot slot kan de uitkomst van de stakeholdersanalyse ter discussie gesteld worden op het punt van de 'doctoren/medewerkers'. De invloed vanuit de medewerkers staat nu op laag en het belang van de medewerkers staat nu ook op laag. Maar uit de theorie zou moeten blijken dat de invloed hoog zijn op de uitvoering van het beleid, maar laag op de invloed van het beleid. Bij de uitkomst van het onderzoek kan ter discussie worden gesteld op welke manier de vragen zijn gesteld. Is de vraag gesteld op basis van de invloed op de uitvoering van het beleid of vanuit de invloed op het beleid. De vraag binnen deze scriptie is gesteld vanuit de algemene zin, waarin uitgegaan kan worden dat de respondenten deze vraag hebben geïmplementeerd als invloed op het beleid.

H6 Aanbeveling

Binnen dit hoofdstuk worden er aanbevelingen gedaan voor het 2022 aan de hand van de uitkomsten binnen dit afstudeeronderzoek. Deze aanbevelingen zijn geprioriteerd.

1 Raad van Bestuur meenemen

Uit de resultaten en discussie is gebleken dat het Raad van Bestuur niet is meegenomen binnen het onderzoek. Voor een vervolgonderzoek is de aanbeveling om de kennis van de Raad van Bestuur zeker mee te nemen voor de uitkomst van de materialiteitsmatrix. Hierin is de aanbeveling om deze materialiteitsmatrix als eerste opzet mee te nemen. En als vervolg stap de Raad van Bestuur mee te nemen binnen de uitspraak over de materialiteitsmatrix en daarvoor de geïmplementeerde materiële duurzaamheidsonderwerpen.

2 Externe stakeholders

Voor een vervolgonderzoek wordt geadviseerd om meerdere externe stakeholders te spreken over het belang van de verschillende materiële duurzaamheidsonderwerpen. Naast meerdere zorgverzekeraars wordt er aanbevolen om ook meer leveranciers en patiënten te interviewen of door middel van een enquête om deze materiële duurzaamheidsonderwerpen te toetsen bij externe stakeholders.

3 Effect duurzaamheidskansen en -risico's

Voor een vervolgonderzoek wordt aanbevolen om het effect van de duurzaamheidskansen en -risico's op de ondernemingswaarde van het 2022 te onderzoeken. Met andere woorden, het beoordelen van de financiële effecten die nog niet in de jaarrekening zijn verwerkt. De CSRD vraagt organisaties naar de financiële effecten te kijken vanuit twee perspectieven (F. Helgers, 2022):

- In hoeverre kun je je huidige middelen blijven gebruiken;
- In hoeverre kun je je bestaande relaties in stand houden?

Dit is een uitdagende vraagstelling. Het vereist inzicht in wat er in de waardeketen gebeurt en inzicht in duurzaamheidsontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op bedrijfsprocessen. Zullen in de toekomst vervuilende activiteiten zwaarder worden belast? Zullen klanten om andere (duurzamere) producten en diensten vragen? Wat zijn de financiële gevolgen van reputatierisico's als gevolg van mogelijke mensenrechtenschendingen of gebruik van natuurbronnen of te veel afval? De beoordeling van kansen en risico's vereist inbreng van diverse deskundigen (F. Helgers, 2022).

- Duurzaamheidsteams kunnen helpen bij het identificeren van gebeurtenissen die een kans of risico kunnen opleveren. Denk hierbij aan nieuwe regelgeving, toegenomen publieke controle of veranderende verwachtingen van stakeholders met betrekking tot een bepaald onderwerp.
- Risicodeskundigen kunnen ondersteuning bieden en zorgen voor afstemming op de bredere aanpak van het risicobeheer van de onderneming.
- Financiële deskundigen kunnen helpen de omvang van het financiële effect te beoordelen, bv. stijging van de onderzoek en ontwikkeling uitgaven, inkomstenverlies of stijging van de operationele kosten.

4 Visie en ambitie opstellen en duidelijk communiceren

Uit de resultaten is gebleken dat het niet voor elke stakeholder duidelijk is wat de visie en ambitie op het gebied van duurzaamheid is en of deze ambitie er überhaupt wel is. Hieruit volgt de aanbeveling een duidelijke visie en ambitie op te stellen samen met alle sleutelfiguren, inclusief de Raad van Bestuur, wat de visie en ambitie is op het gebied van duurzaamheid binnen het 2022. Hierin wordt niet ingegaan op de visies en ambities per speerpunt, maar over de algemene visie en ambitie op het gebied van duurzaamheid binnen het 2022. De aanbeveling hierin is ook om deze visie en ambitie duidelijk te communiceren naar alle medewerkers en externe partners van het 2022, waardoor er meer bewustwording ontstaat om deze transparantie succesvol te doorlopen.

5 Implementeren en rapporteren duurzaamheidsonderwerpen

Uit de resultaten is gebleken dat er veertien materiële duurzaamheidsonderwerpen zijn die van belang zijn voor de externe stakeholders en waar het 222 invloed op heeft. Deze duurzaamheidsonderwerpen zullen de basis moeten gaan vormen voor het opstellen van de CSRD. De aanbeveling is om deze materiële duurzaamheidsonderwerpen door te voeren en om hierover te rapporteren en transparant te zijn zowel intern als extern. Veel van deze materiële duurzaamheidsonderwerpen hebben overlap met de speerpunten die nu opgesteld zijn binnen het 222. De aanbeveling hierin is ook om hier meer gebruik van te maken, en om tussen resultaten van deze speerpunten te communiceren naar de externe stakeholders.

6 Green Deal Duurzame Zorg 3.0

Uit de resultaten is gebleken dat niet alle doelstellingen binnen de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 als haalbaar worden gezien. Hieruit is de aanbeveling om de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (nog) niet te ondertekenen. Dit heeft vooral te maken met het doel: 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximale circulaire zorg in 2050. 75% van de respondenten waar deze doelstelling aan getoetst is geeft aan dit doel als niet haalbaar te zien. Daarom is de aanbeveling om de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (nog) niet te ondertekenen en hiernaar verder onderzoek te doen of dit doel haalbaar gemaakt kan worden voor het 222.

H7 Reflectie op het onderzoek

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de kwaliteit van het onderzoek. Dit is gedaan door middel van een beschouwing. Er wordt ingegaan op de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. Ook wordt er aangegeven hoe het onderzoek aangepakt zou worden als deze opnieuw onder meer of minder ideale omstandigheden uitgevoerd zou worden.

7.1 Kwaliteit van het onderzoek

In paragraaf 3.4 wordt besproken hoe vooraf de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd kon worden binnen het onderzoek. Hieronder wordt toegelicht hoe betrouwbaar, valide en bruikbaar dit onderzoek daadwerkelijk is.

7.1.1 Controle betrouwbaarheid

De steekproefgrootte hangt af van de onderzoekspopulatie, foutmarge, betrouwbaarheidsniveau en spreiding. Vooraf is gekozen voor een onderzoekspopulatie van 25 respondenten. De gewenste steekproefgrootte was minimaal 24 respondenten. Dit getal komt voort uit een betrouwbaarheidspercentage van 95% en een foutenmarge van 5% (Skoledo, 2022). Uiteindelijk zijn er interviews gehouden met zeventien respondenten. Hierdoor is de betrouwbaarheid minder, namelijk van een foutmarge van 5% naar 14%. Dit betekent dat er een kans is van 14% dat bij een volgende meting de uitkomst anders is.

7.1.2 Controle validiteit

Voor het onderzoek zijn vier deelvragen opgesteld naar aanleiding van de hoofdvraag. Binnen dit onderzoek was het belangrijk om te meten welke materiële duurzaamheidsonderwerpen impact hebben en moeten worden geïmplementeerd om de CSRD op te stellen. Hierin is gebruik gemaakt van een operationalisatie van de volgende aspecten: visie en ambitie; duurzaamheidsonderwerpen; stakeholders; en impact van de materiële duurzaamheidsonderwerpen. Middels de theorie en interviews is voldoende informatie uitgekomen waarmee de deelvragen uitgebreid zijn beantwoord. Het doel van de uitvoering van de interviews is behaald. Doordat is gemeten wat voor dit onderzoek vereist en gewenst is, kan er gesproken worden van een valide onderzoek.

7.1.3 Controle bruikbaarheid

De bruikbaarheid van het onderzoek is erg goed. Dit komt in de eerste instantie doordat het onderzoek zowel betrouwbaar als valide is, en naast een literatuuronderzoek ook interne en externe stakeholders zijn mee genomen in het onderzoek. Daarnaast kunnen onderzoeksresultaten nuttig zijn en kunnen door het [?] gebruikt worden. Daarom kan er geconcludeerd worden dat het onderzoek bruikbaar is.

7.2 Wat kan anders als het onderzoek opnieuw gedaan zou worden?

Als het onderzoek opnieuw uitgevoerd zal worden, zou nauwelijks een ander aanpak gehanteerd worden. Vanuit de opdrachtgevers is er direct toegang verleend tot alle informatie binnen het [?] of zijn er bronnen aangewezen waar de informatie anders vandaan gehaald kan worden. De toegankelijkheid en laagdrempeligheid om contact te kunnen leggen binnen de organisatie was zeer hoog. Daarnaast zijn er vanaf het begin duidelijk afspraken gemaakt over de begeleiding van dit afstudeeronderzoek, wanneer een meeting staat ingepland, elke week één keer en het liefst op dinsdag. Er zijn afspraken gemaakt om het onderzoeksvoorstel eerst naar de opdrachtgevers toe te sturen. Dit geldt ook voor het uiteindelijke adviesrapport. Hierin is afgesproken om deze twee week voor de daadwerkelijke deadline op te sturen, voor de eerste feedback. Dit zijn de twee bouwstenen om een betrouwbaar, valide en bruikbaar onderzoek op te leveren. Binnen het interview werden de bouwstenen uit de theorie toegepast om een goed antwoord te krijgen op de deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag.

Wat de volgende keer anders zou kunnen is om binnen het interview ook de kansen en risico's van de materiële duurzaamheidsonderwerpen mee te nemen. Dit zorgt voor een meer onderbouwende reden waarom deze materiële duurzaamheidsonderwerpen van belang zijn. Wat de volgende keer anders kan is de formulering van de interviewvraag voor het vaststellen van de stakeholders. Hierin is tijdens het onderzoek de vraag gesteld wie invloed hebben op de duurzaamheidsonderwerpen. Bij deze vraag was het niet duidelijk of de vraag is gesteld op basis van de invloed op de uitvoering van het duurzaamheidsonderwerp of vanuit de invloed op het duurzaamheidsonderwerp/ het beleid ervan.

Bronnenlijst

- A. Bos (2022). *De brede waarde van het waardecreatiemodel*. Geraadpleegd op 13-03-2023. Via, [De brede waarde van het waardecreatiemodel | Grant Thornton](#)
- A. Kuiper (2023). *Dealen met de Green Deal*. (2de editie) Mijn Impact.
- BDO (2022). *CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive*. Geraadpleegd op 20-02-2023. Via, [CSRD: wat is het en hoe rapporteert u volgens deze richtlijn? - BDO](#)
- BDO (2023). *Geïntegreerd rapporteren in de zorg*. Geraadpleegd op 27-03-2023. Via, [rapport-geïntegreerd-rapporteren-in-de-zorg.pdf](#)
- F. Helgers (2022). *CSRD - Dubbele materialiteitsbeoordeling*. Geraadpleegd op 13-03-2023. Via, [CSRD - Dubbele materialiteitsbeoordeling - Corporate Sustainability Reporting Directive - ESG - Sustainability - Themas - PwC](#)
- Grant Thornton (2020). *Voortvarend aan de slag met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) met deze 8 stappen*. Geraadpleegd op 21-02-2023. Via, [Whitepaper - Voortvarend aan de slag met de Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\) met deze 8 stap.pdf](#)
- Green Deal (2022). *Green Deal Samen werken aan duurzame zorg*. Geraadpleegd op 13-03-2023. Via, [Green Deal Samen werken aan duurzame zorg | Greendeals](#)
- GRI Standards (2023). *GRI 1: Foundation 2021*. Geraadpleegd op 07-03-2023. Via, [GRI 1 Foundation 2021.pdf](#)
- HAN (2021). *Duurzame zorg*. Kenniscentrum. Geraadpleegd op 20-02-2023. Via, [Kenniscentrum Duurzame Zorg \(han.nl\)](#)
- Heskes (2020). *Brainstorm kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 13-03-2023. Via, [Brainstorm kwalitatief onderzoek - Marktonderzoeksbureau Heskes \(heskesresearch.com\)](#)
- Heskes (2020). *Nominal Grouping kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 13-03-2023. Via, [Nominal Grouping kwalitatief onderzoek - Marktonderzoeksbureau Heskes \(heskesresearch.com\)](#)
- House of performance (2022). *Duurzame organisatie*. Geraadpleegd op 15-02-2023. Via, [Duurzame Organisatie - House of Performance \(hofp.nl\)](#)
- J. Janssen (2022). *Environmental, Social & Governance (ESG)*. Geraadpleegd op 15-02-2023. Via, [Environmental, Social & Governance \(ESG\) - Private Equity - PwC](#)
- K. Prins (2014). *Typen onderzoek voor een afstudeerproject*. Geraadpleegd op 21-02-2023. Via, [typen onderzoek afstudeerproject.pdf](#)
- K. de Vries (2023). *Nieuwe ESRS'en gepubliceerd*. Geraadpleegd op 13-03-2023. Via, [Nieuwe ESRS'en gepubliceerd - Corporate Sustainability Reporting Directive - ESG -Thema's - PwC](#)
- KIJK 2023, (2021). *Meerjarenstrategie 2021 – 2024*. Geraadpleegd op 15-02-2023. Via, [mz-kijk-2023-2024-b.pdf \(2023.nl\)](#)

M. Drent (2022). *Materialiteitsanalyse: bepaal de focus van uw duurzaamheidsbeleid*. Geraadpleegd op 21-02-2023. Via, [Materialiteitsanalyse: focus duurzaamheidsbeleid | Bere... \(berenschot.nl\)](#)

??? net (2022). *Besturing en organisatie*. Geraadpleegd op 14-02-2023. Via, [Besturing & Organisatie](#)

??? net (2022). *Financiële zaken*. Geraadpleegd op 14-02-2023. Via, [Besturing & Organisatie](#)

??? net (2022). *Stafdienst Financiën en Zorgadministratie*. Geraadpleegd op 15-02-2023. Via, [Stafdienst Financiën en Zorgadministratie](#)

Managementmodellensite (2022). *GAP-analyse vanuit Ist naar Soll*. Geraadpleegd op 20-02-2023. Via, [GAP-analyse vanuit Ist naar Soll - Managementmodellensite](#)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2021). *Evaluatie Green Deal Duurzame Zorg*. Geraadpleegd op 20-02-2023. Via, [evaluatie-green-deal-duurzame-zorg.pdf](#)

P. Mulder (2017). *GAP Analyse*. Geraadpleegd op 14-03-2023. Via, [GAP analyse model - Toolshero](#)

Publicatieblad van de Europese Unie (2022). *Wetgeving L322*. Geraadpleegd op 20-02-2023. Via, [Publications Office \(europa.eu\)](#)

Rijksoverheid (2020). *Green Deal aanpak*. Geraadpleegd op 15-02-2023. Via, [Green Deal aanpak | Duurzame economie | Rijksoverheid.nl](#)

RSM (2023). *What is the CSRD?* Geraadpleegd op 15-02-2023. Via, [Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\) | RSM](#)

Scribbr (2020). *Een perfecte risicoanalyse voor je opdrachtgever*. Geraadpleegd op 23-05-2023. Via, [Een perfecte risicoanalyse voor je opdrachtgever \(scribbr.nl\)](#)

Scriptiemaster (2019). *Selecte steekproefmethoden*. Geraadpleegd op 21-02-2023. Via, [Steekproefmethoden scriptie: uitleg en tips | ScriptieMaster](#)

SDG (2021). *Voor 17 doelen voor een betere wereld*. Geraadpleegd op 06-03-2023. Via, [Home - SDG](#)

Slingeland (2022). *Samen werken aan duurzame zorg*. Geraadpleegd op 14-03-2023. Via, [Slingeland ondertekent Green Deal 3.0 - Slingeland Ziekenhuis](#)

Zuyd Professional (2023). *Wat is Strategic Management?* Geraadpleegd op 06-04-2023. Via, [Wat is Strategic Management? – Zuyd Professional](#)

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1: Organogram 	9
Figuur 2: Organigram Financiën en Zorgadministratie.....	10
Figuur 3: Stappenplan CSRD	11
Figuur 4: Conceptueel model	13
Figuur 5: ESG-thema's	15
Figuur 6: ESG-ESRS	16
Figuur 7: Sustainable Development Goals	16
Figuur 8: Waardecreatiemodel	17
Figuur 9: Categoriseer stakeholders.....	19
Figuur 10: Stakeholdersaanpak	19
Figuur 11: Materialiteitsmatrix (voorbeeld UMCG)	21
Figuur 12: Risicomatrix	21
Figuur 13: Operationalisatietabel.....	26
Figuur 14: Visie vorming.....	31
Figuur 15: Ambitie vorming.....	31
Figuur 16: Ambitie formulering	32
Figuur 17: Green Deal Duurzame Zorg gezondheid	32
Figuur 18: Green Deal Duurzame Zorg bewustwording.....	33
Figuur 19: Green Deal Duurzame Zorg CO ₂ -uitstoot.....	33
Figuur 20: Green Deal Duurzame Zorg grondstofgebruik	34
Figuur 21: Green Deal Duurzame Zorg milieubelasting medicatie(gebruik).....	34
Figuur 22: Materiële duurzaamheidsonderwerpen	38
Figuur 23: ESG-thema's	41
Figuur 24: Sustainable Development Goals	43
Figuur 25: Stakeholders uitkomst brainstorm.....	45
Figuur 26: Materialiteitsmatrix.....	47
Figuur 27: Materialiteitsmatrix 	51
Tabel 1: Dataverzamelingsmatrix.....	22
Tabel 2: Respondenten.....	23
Tabel 3: Materiële duurzaamheidsonderwerpen	35
Tabel 4: ESG-thema's.....	39
Tabel 5: Sustainable Development Goals.....	41
Tabel 6: Stakeholders uitkomst brainstorm	44
Tabel 7: Categoriseren van de stakeholders	45
Tabel 8: Stakeholdersaanpak	46
Tabel 9: Materiële duurzaamheidsonderwerpen	47

Bijlagen

Bijlage 1: Materialiteitsmatrix

