

# **Infimum en supremum van duurzame strategieformulering onder de vleugels van Corporate Sustainability Reporting Directives**

Een onderzoek naar duurzaamheidsverslaggeving in het instellingsplan van hogeschool  
Windesheim

Infimum en supremum van duurzame strategieformulering onder de  
vleugels van Corporate Sustainability Reporting Directives

Een onderzoek naar duurzaamheidsverslaggeving in het instellingsplan van hogeschool  
Windesheim

MASTERSCRIPTIE

Ter verkrijgen van de graad Master of Science

aan de Universiteit Twente,

door

Aaltinus Johannes Alexander Muller

geboren op 26 september 1986

te Coevorden

Eerste lezer: dr. J.A.M. de Kruijf

Tweede lezer: dr. H.F. de Boer



Voor Desiree en Bowie



# Voorwoord

Intense fascinatie; dat is het onverbiddelijke gevoel dat meteen in mij opkomt als ik elke dag de kans krijg om mijn anderhalf jaar oude zoon op te voeden. Zijn ontwikkeling gaat razendsnel en als ouders hebben we een enorme invloed op zijn toekomst. Ik ben ontzettend trots, maar vraag me vaak af: gebruik ik wel de juiste strategie in zijn opvoeding? En, geven we hem wel de juiste waarden mee, vooral als het gaat om duurzaamheid?

Hoewel ik van origine een wis- en natuurkundige ben, en mijn denken sterk gevormd is door de logica en precisie van de bètawetenschappen, heeft mijn fascinatie voor complexiteit en abstractie me toch geleid naar dit bestuurskundig onderzoek. Net zoals de elegantie van de vergelijkingen van Leonhard Euler of de diepgaande inzichten van Albert Einstein ons helpen de natuur te doorgronden, heb ik geprobeerd om de abstracte concepten van strategievorming en duurzaamheid in een praktische bestuurskundige context te plaatsen. En hoewel het rationele bèta-denken mij dreef, was het juist de ongrijpbare maatschappelijke vraagstukken die mij bleven intrigeren. Want soms – net als bij de theorieën van Einstein – moet je accepteren dat er geen eenduidig antwoord is, maar blijft de zoektocht zelf de ware waarde. In deze context is het streven naar een supremum van duurzame strategie altijd het doel, maar soms moet je tevreden zijn met een infimum, de minimale vereisten, wetende dat ook dat een stap vooruit is.

Voor het tot stand komen van deze scriptie heb ik veel steun mogen ontvangen. Allereerst wil ik dr. J.A.M. de Kruijf bedanken voor zijn begeleiding, zijn uitmuntende kennis en zijn geduld. Ook wil ik mijn collega, drs. J. Bergsma RA, danken voor zijn waardevolle inzichten, het meedenken in dit scriptietraject en zijn wijze woorden ten aanzien van het vakgebied accountancy. In het bijzonder wil ik mijn vriendin en zoon bedanken voor hun geduld en steun tijdens het schrijven van mijn onderzoek.

Tot slot, mijn dierbare moeder. In de tijd dat ik haar heb mogen kennen, heeft ze me niet alleen ongelofelijke kennis en ervaringen meegegeven, maar ook geleerd wat het betekent om met precisie en toewijding te zorgen. Ze liet me begrijpen dat, hoewel we altijd streven naar het supremum van ons kunnen, ook het accepteren van het infimum, de kleinste stap die we kunnen zetten, van grote waarde is in onze ontwikkeling. Mede dankzij haar ben ik in staat

geweest deze scriptie te schrijven. Haar steun en inspiratie vormen de basis van dit werk; een supremum aan motivatie!

Mam, dit is ook voor jou. Veel leesplezier; dank je wel, mam!

Sander Muller

Kampen, 10 oktober 2024

# Inhoudsopgave

Samenvatting.....	12
Summary .....	15
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>19</b>
1.1    Aanleiding.....	19
1.2    Windesheim.....	24
1.2.1    Instellingsplan 2022 - 2028 .....	24
1.2.2    Jaarverslag 2023.....	27
1.3    Probleemstelling.....	27
1.4    Wetenschappelijke relevantie .....	28
1.5    Maatschappelijke relevantie .....	29
1.6    Leeswijzer.....	30
<b>Deel I THEORIE .....</b>	<b>31</b>
<b>2 Strategisch management.....</b>	<b>33</b>
2.1    Inleiding .....	33
2.2    Strategieformuleringsproces.....	34
2.3    Strategieformuleringsproces als model.....	35
2.3.1    Omgevingsonderzoek.....	37
2.3.2    Sterkte/zwakte-onderzoek als intern onderzoek en vaststellen strategische kloof bij ongewijzigd beleid.....	39
2.4    Samenvatting .....	41
<b>3 Corporate Sustainability Reporting Directive .....</b>	<b>44</b>
3.1 De CSRD.....	44
Figuur 3.2: Beslisboom om te bepalen of een onderneming onder de CSRD-plicht valt.....	47



3.1.1	Duurzaamheidsverslag.....	47
3.1.2	Mogelijke implicaties voor de publieke sector .....	50
3.2	Dubbele materialiteitsanalyse .....	51
3.2.1	Stappenplan dubbele materialiteitsanalyse duurzaamheidsinformatie .....	52
3.3	Conceptueel model.....	62
3.4	Samenvatting .....	64
<b>4</b>	<b>Methodiek en onderzoeksstrategie.....</b>	<b>67</b>
4.1	Inleiding .....	67
4.2	Onderzoeksstrategie .....	67
4.3	Vragenlijst survey, interviews en wijze van dataverzameling .....	68
4.4	Selectie respondenten .....	77
4.5	Validiteit en betrouwbaarheid onderzoek.....	80
	<b>Deel II EMPIRIE.....</b>	<b>83</b>
<b>5</b>	<b>Resultaten .....</b>	<b>85</b>
5.1	Studentenenquête.....	85
5.1.1	Beschrijvende statistiek.....	86
5.1.2	Verklarende statistiek .....	89
5.2	Medewerkers-enquête .....	95
5.3	Analyse van dubbele materialiteit.....	98
5.3.1	Vaststellen van de waardecreatie van Windesheim en inzicht in de keten .....	98
5.3.2	Analyse van de verzamelde gegeven en opstellen materialiteitsmatrix .....	101
5.4	Analyse van documentatie Windesheim.....	110
5.4.1	Maatschappelijke ontwikkelingen en strategische focus .....	110
5.4.2	Strategische ambities .....	111
5.4.3	Jaarverslag Windesheim 2023 .....	115
<b>6</b>	<b>Conclusie, discussie en aanbevelingen.....</b>	<b>119</b>

6.1	Conclusie.....	119
6.1.1	Beantwoording deelvragen .....	120
6.1.2	Beantwoording hoofdvraag.....	126
6.2	Discussie.....	127
6.3	Aanbevelingen.....	128
<b>Deel III BIBLIOGRAFIE EN NASLAG .....</b>		<b>130</b>
<b>Literatuurlijst .....</b>		<b>131</b>
<b>Bijlagen .....</b>		<b>136</b>
<b>A Organisatie.....</b>		<b>136</b>
A.1	Organogram .....	136
<b>B Enquêtes .....</b>		<b>137</b>
B.1	Studenten enquête .....	137
B.2	Medewerkers enquête .....	143
B.3	Interviewprotocol stakeholders.....	147
B.4	Ambities en opdrachten Instellingsplan Windesheim.....	149
<b>C Lineaire regressieanalyse.....</b>		<b>151</b>
C.1	Studenten enquête .....	151
<b>D Dubbele materialiteitsanalyse.....</b>		<b>156</b>
D.1	ESG-onderwerpen .....	156
D.2	Longlist materiële onderwerpen Windesheim.....	159
D.3	Materialiteitsmatrix longlist .....	161
D.4	Shortlist materiële onderwerpen Windesheim.....	162
D.5	Materialiteitsmatrix shortlist .....	163
D.6	Resultaten impact materialiteit en financiële impact.....	164
D.7	Berekeningen dubbele materialiteitsanalyse.....	165
D.8	Materialiteitsmatrix Windesheim.....	169

<b>E</b>	<b>Lijsten van afkortingen, variabelen, figuren en tabellen .....</b>	<b>170</b>
E.1	Lijst van afkortingen.....	170
E.2	Lijst van variabelen .....	173
E.3	Lijst van figuren en tabellen.....	175

# Samenvatting

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van de Europese Unie verplicht organisaties om uitgebreid te rapporteren over de ecologische en sociale impact van hun activiteiten. Hoewel deze richtlijn zich primair richt op bedrijven, biedt de CSRD ook voor publieke instellingen – zoals Hogeschool Windesheim – een waardevol kader voor het ontwikkelen van een transparant en verantwoord duurzaamheidsbeleid. Dit onderzoek richt zich op de hoofdvraag:

Hoe kan de implementatie van de CSRD bijdragen aan de transparantie en effectiviteit van het duurzaamheidsbeleid van Hogeschool Windesheim, met specifieke aandacht voor de verantwoording aan stakeholders en de realisatie van strategische doelstellingen?

Windesheim haar strategisch instellingsplan 2022-2028 is opgesteld tegen de achtergrond van maatschappelijke veranderingen en de groeiende noodzaak voor duurzaamheid en inclusiviteit. Het plan bevat drie centrale ambities: ‘Samen transitie versnellen’, ‘Welzijn en kwaliteit door open leercultuur’ en ‘Leven lang ontwikkelen’. Hoewel deze ambities aansluiten bij de kernwaarden van duurzaamheid, blijken ze vaak breed geformuleerd en ontbreken concrete meetbare doelstellingen. Uit de documentanalyse van het instellingsplan en het jaarverslag van 2023 blijkt dat de duurzaamheidsdoelen algemeen geformuleerd zijn. Er ontbreken specifieke evaluaties en een toekomstgerichte (duurzaamheids)paragraaf. Dit onderzoek benadrukt dat de CSRD voor Windesheim een waardevol kader kan bieden om duurzaamheid structureel en gestandaardiseerd te verankeren in het instellingsplan.

Een cruciaal aspect van dit onderzoek is het betrekken van diverse stakeholders binnen en buiten de hogeschool. Naast studenten en medewerkers zijn hierbij ook externe stakeholders zoals leveranciers, buurtbewoners en alumni meegenomen. Middels enquêtes en interviews is onderzocht hoe verschillende groepen de duurzaamheidsambities van Windesheim ervaren en wat hun verwachtingen zijn. Studenten benadrukken het belang van een veilige, inclusieve leeromgeving waarin duurzaamheid concreet wordt geïntegreerd in het onderwijs. Medewerkers gaven aan behoefte te hebben aan meer duidelijkheid over de duurzame ambities van Windesheim en hoe deze aansluiten op hun werkpraktijken. Externe stakeholders hechten vooral waarde aan de ecologische impact en de rol van Windesheim als maatschappelijk verantwoordelijke instelling. Diversiteit en inclusie worden vaak als gezamenlijke thema's

behandeld, maar verschillen wezenlijk: diversiteit richt zich op de aanwezigheid van verschillende groepen, terwijl inclusie de focus legt op het creëren van een omgeving waarin iedereen zich gerespecteerd en gehoord voelt.

De dubbele materialiteitsanalyse speelde een centrale rol in het identificeren van de Environmental, Social en Governance-thema's (ESG) die voor Windesheim en haar stakeholders van belang zijn. Deze analyse gebruikt een materialiteitsmatrix waarin ESG-thema's werden gepositioneerd op basis van hun interne relevantie en maatschappelijke impact. De analyse bracht tien materiële onderwerpen naar voren, waaronder gelijke behandeling voor iedereen, veilig werken, gelijke behandeling en kansen voor iedereen en privacy voor medewerkers. Deze thema's vormen de basis voor de ontwikkeling van een duurzame strategie volgens de CSRD, waarmee Windesheim haar maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid kan verduidelijken en verantwoorden.

Door de CSRD-richtlijnen te implementeren, kan Windesheim haar duurzaamheidsbeleid concreter en transparanter maken. Dit draagt bij aan een structurele verantwoording naar alle stakeholders en biedt een solide basis voor strategische verbetering. Een aanvullende aanbeveling is dat de hogeschool haar duurzaamheidsrapportages structureert volgens de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), om consistentie en vergelijkbaarheid te waarborgen. Hierdoor kunnen duurzaamheidsprestaties worden geëvalueerd aan de hand van concrete doelen en kunnen interne en externe stakeholders de voortgang nauwgezet volgen.

Dit onderzoek toont aan dat er ruimte is voor verbetering in de communicatie en uitvoering van Windesheim haar duurzaamheidsambities. De integratie van de CSRD biedt veel potentieel, maar de praktische implementatie ervan vereist zowel interne als externe aanpassingen. Windesheim zou bijvoorbeeld interne workshops en trainingen kunnen aanbieden om medewerkers te betrekken bij de CSRD-richtlijnen en hen bewust te maken van hun rol binnen de duurzame strategie van de hogeschool. Een andere aanbeveling betreft het instellen van een jaarlijkse duurzaamheidsmonitor – die niet alleen de voortgang meet – maar ook input van stakeholders verzamelt om het beleid waar nodig bij te sturen.

Daarnaast kan Windesheim overwegen om een extern klankbord op te zetten, waarin vertegenwoordigers van verschillende stakeholdergroepen zitting nemen. Dit biedt een platform voor regelmatige feedback over duurzaamheidsprestaties en creëert een dialoog met externe

belanghebbenden over relevante thema's. Dit klankbord kan bijdragen aan een nog transparantere en proactieve houding in het benaderen van duurzaamheidsvraagstukken en het afleggen van verantwoording.

Tot slot wordt aanbevolen dat Windesheim specifieke duurzaamheidsdoelen opneemt in een toekomstparagraaf binnen het jaarverslag, waarin de instelling niet alleen reflecteert op de behaalde resultaten, maar ook concrete actieplannen voor de komende jaren presenteert. Door deze aanpak kan Windesheim haar duurzaamheidsstrategie verder versterken en aansluiten bij de groeiende verwachtingen rondom ecologische en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

In het streven naar de supremum van duurzame strategieformulering biedt de CSRD een fundament waarmee zelfs de infimum – de minimale vereisten – een betekenisvolle stap voorwaarts betekenen voor Windesheim haar inzet voor maatschappelijke verantwoordelijkheid.

# Summary

The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) of the European Union mandates organizations to comprehensively report on the ecological and social impacts of their activities. Although this directive primarily targets companies, the CSRD also offers public institutions like Windesheim University of Applied Sciences a valuable framework for developing transparent and accountable sustainability policies. This research focuses on the main question:

*How can the implementation of the CSRD contribute to the transparency and effectiveness of Windesheim's sustainability policy, with specific attention to stakeholder accountability and the achievement of strategic objectives?*

Windesheim's strategic institutional plan for 2022-2028 was developed against a backdrop of societal changes and a growing need for sustainability and inclusivity. The plan outlines three central ambitions: 'Accelerating Transitions Together', 'Well-being and Quality through an Open Learning Culture' and 'Lifelong Learning'. Although these ambitions align with core sustainability values, they are often broadly formulated and lack concrete, measurable objectives. Document analysis of the institutional plan and the 2023 annual report shows that the sustainability goals are generally stated, without specific, data-driven evaluations or a future-oriented sustainability section. This research highlights that the CSRD could provide Windesheim with a valuable framework for structurally and systematically embedding sustainability into its institutional plan.

A crucial aspect of this study was involving various stakeholders, both within and outside the university. In addition to students and employees, external stakeholders such as suppliers, community residents, and alumni were included. Through surveys and interviews, insights were gathered on how these groups perceive Windesheim's sustainability ambitions and their expectations. Students emphasize the importance of a safe, inclusive learning environment where sustainability is integrated concretely into education. Employees indicated a need for greater clarity regarding Windesheim's sustainability ambitions and how these align with their work practices. External stakeholders primarily value the ecological impact and the role of Windesheim as a socially responsible institution. Diversity and inclusion are often treated as shared themes, but they differ significantly: diversity focuses on the presence of various groups, while inclusion centers on creating an environment where everyone feels respected and heard.

The double materiality analysis played a central role in identifying the Environmental, Social, and Governance (ESG) themes relevant to Windesheim and its stakeholders. This analysis uses a materiality matrix in which ESG themes are positioned based on their internal relevance and societal impact. The analysis identified eleven material topics, including climate change, inclusivity, workplace safety, and equal treatment. These topics form the foundation for developing a sustainable strategy according to the CSRD, allowing Windesheim to clarify and account for its social and ecological responsibilities.

By implementing CSRD guidelines, Windesheim can make its sustainability policy more concrete and transparent. This contributes to structural accountability to all stakeholders and provides a solid basis for strategic improvement. An additional recommendation is for the university to structure its sustainability reports according to the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) to ensure consistency and comparability. This would enable the evaluation of sustainability performance based on concrete goals, allowing students, employees, and external parties to closely follow the progress.

This research demonstrates that there is considerable room for improvement in the communication and implementation of Windesheim's sustainability ambitions. Integrating the CSRD offers significant potential, but its practical implementation requires both internal and external adjustments. For example, Windesheim could offer internal workshops and training to engage employees in the CSRD guidelines and raise awareness of their role in the university's sustainability strategy. Another recommendation is to establish an annual sustainability monitor, which not only tracks progress but also gathers input from stakeholders to adjust the policy as needed.

Additionally, Windesheim could consider setting up an external advisory board with representatives from various stakeholder groups. This would provide a platform for regular feedback on sustainability performance and create a dialogue with external stakeholders on relevant themes. Such an advisory board could contribute to a more transparent and proactive approach to addressing sustainability issues and accountability.

Finally, it is recommended that Windesheim includes specific sustainability goals in a future-oriented section of the annual report, in which the institution reflects not only on the results achieved but also presents concrete action plans for the coming years. By adopting this



approach, Windesheim can further strengthen its sustainability strategy and align with the growing expectations regarding ecological and social responsibility.

In striving for the supremum of sustainable strategy formulation, the CSRD provides a foundation where even the infimum – the minimum requirements – represents a meaningful step forward in Windesheim's commitment to social responsibility.

# HOOFDSTUK 1

“Corporate sustainability is not just about complying with laws and regulations; it's about creating value for society.” (Porter, 1995, p. 212)

# Hoofdstuk 1

## Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Hogescholen hebben als maatschappelijke instellingen de verantwoordelijkheid om te laten zien hoe zij publieke middelen besteden en welke resultaten zij hiermee bereiken. Deze transparantie is niet alleen van belang voor de samenleving als geheel, maar vooral voor hun stakeholders, zoals studenten, medewerkers, overheden en de arbeidsmarkt. Om deze verantwoording te kunnen geven, is er een uitgebreid raamwerk van regels en richtlijnen ontstaan, waarbij diverse partijen betrokken zijn (Handreiking risicobeheersing, 2023).

Duurzaamheid speelt een steeds grotere rol in de verantwoording die hogescholen afleggen over hun besteding van publieke middelen. Als maatschappelijke instellingen worden hogescholen niet alleen beoordeeld op hun onderwijsprestaties, maar ook op de manier waarop zij bijdragen aan een duurzamere samenleving. Deze verantwoordelijkheid omvat zowel ecologische als sociale duurzaamheid.

Om hieraan te voldoen, implementeren hogescholen initiatieven die bijdragen aan de vermindering van hun ecologische voetafdruk. Dit kan bijvoorbeeld door het verduurzamen van schoolgebouwen, het bevorderen van energiebesparende maatregelen en het stimuleren van duurzame mobiliteit onder studenten en medewerkers. Zo worden hogescholen niet alleen beoordeeld op hun financiële verantwoording, maar ook op hun prestaties op het gebied van duurzaamheid (Windesheim, 2023).

Daarnaast rapporteren hogescholen steeds meer volgens richtlijnen zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die hen verplicht transparant te zijn over de impact van hun activiteiten op het milieu en de maatschappij. Dit betekent dat naast onderwijsresultaten ook informatie over CO<sub>2</sub>-uitstoot, energieverbruik en sociale inclusie in hun verantwoording moet worden opgenomen. Door deze aanpak kunnen hogescholen laten zien hoe zij hun verantwoordelijkheid nemen in het bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van zowel de maatschappij als hun eigen organisatie.

Deze transparantie versterkt het vertrouwen van belangrijke stakeholders, zoals overheden, studenten en de arbeidsmarkt en helpt hogescholen om hun maatschappelijke rol op een verantwoorde manier te vervullen.

De samenleving is de afgelopen jaren steeds complexer geworden, wat zijn weerslag heeft op hogescholen. Thema's als duurzaamheid, diversiteit en inclusiviteit staan hoog op de strategische agenda van veel hogescholen. De strategische richting van deze instellingen is geen strikt omlijnd actieplan, maar eerder een raamwerk dat teams en management de vrijheid biedt om zelf sturing te geven aan het realiseren van ambities. Daarbij worden vaak de eerste stappen in de vervolgaanpak geschetst, zonder dat er meteen concrete acties worden gedefinieerd. Deze strategische koers wordt in samenwerking met verschillende stakeholders – waaronder studenten, medewerkers, bestuur en management, bedrijven, etc. – opgesteld, wat de complexiteit verder vergroot.

Duurzaamheid speelt binnen deze strategische koers een prominente, maar ook complexe rol. Het beïnvloedt niet alleen de directe stakeholders van hogescholen, maar creëert tevens risico's en kansen voor de instellingen zelf. De vraag rijst dan ook wat dit betekent voor de bestuurlijke informatievoorziening van een hogeschool en hoe impact, risico en kansen met elkaar samenhangen. Een hogeschool kan zowel positieve als negatieve impact hebben op haar omgeving en betrokken medewerkers. Hoewel risicomanagement en kansenidentificatie gebruikelijke processen zijn, vormt de impact van hogescholen op de omgeving een nieuw aandachtsgebied (Van Leeuwen, Bergsma & Droogsma, 2019).

Om op een duurzame manier te kunnen handelen, is het voor hogescholen cruciaal om inzicht te krijgen in de belangrijkste impacts die zij op mens en milieu hebben, en om deze in verband te brengen met de kansen en risico's die hieruit voortvloeien. Dit vraagt om een zorgvuldige afstemming tussen de onderwerpen op het gebied van duurzaamheid die zowel hogescholen als hun stakeholders belangrijk vinden. Duurzaamheidsonderwerpen voor hogescholen zijn bijvoorbeeld energieverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot, afvalbeheer en circulariteit, biodiversiteit en groene campussen, duurzame mobiliteit, inclusie en sociale gelijkheid, onderwijs en bewustwording over duurzaamheid, duurzaam inkopen en supply chain management en waterverbruik en beheer (Windesheim, 2023, p. 12).

Dit inzicht vormt vervolgens de basis voor een effectieve strategie, waardoor de beschikbare middelen zo optimaal mogelijk kunnen worden ingezet.

De afgelopen jaren hebben zowel de United Nations Sustainable Development Goals (UN SDG's) als de European Union Corporate Sustainability Reporting Directive (EU CSRD) wereldwijd veel aandacht gekregen als toonaangevende kaders voor duurzaamheidsbeleid en -rapportage. Beide kaders zijn gericht op duurzame ontwikkeling, maar ze verschillen aanzienlijk in hun doelstellingen, implementatie en reikwijdte, wat gevolgen heeft voor organisaties zoals hogescholen die behoefte hebben aan duidelijke richtlijnen voor hun duurzaamheidsbeleid.

In 2015 introduceerden de Verenigde Naties de 17 UN SDG's als onderdeel van een mondiale agenda voor duurzame ontwikkeling tot 2030 (United Nations, 2015). Deze doelen bestrijken een breed scala aan sociale, economische en milieuaspecten, waaronder armoedebestrijding, kwaliteitsonderwijs en klimaatverandering. Hoewel de SDG's een belangrijk strategisch raamwerk vormen voor overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties, omvatten ze geen verplichte rapportage-eisen of specifieke richtlijnen voor instellingen met betrekking tot het meten en communiceren van hun duurzaamheidsinspanningen. Ze bieden vooral een set van algemene richtlijnen die fungeren als een strategisch raamwerk, zonder bindende verplichtingen.

In tegenstelling hiermee biedt de EU CSRD een juridisch bindend kader, dat voortbouwt op de eerdere Non-Financial Reporting Directive (NFRD) en specifiek gericht is op bedrijven binnen de Europese Unie (European Commission, 2021). De CSRD is bedoeld om de transparantie en vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie te vergroten door middel van gedetailleerde rapportage-eisen op het gebied van milieu, sociale en governance kwesties (ESG). Bedrijven in de EU moeten gedetailleerd rapporteren over hun duurzaamheidsrisico's, impact en beleid in overeenstemming met Europese normen die zijn gericht op het behalen van doelstellingen zoals die in de Europese Green Deal. In tegenstelling tot de vrijblijvende aard van de UN SDG's, vereist de CSRD dat bedrijven hun duurzaamheidsgegevens openbaar maken volgens vastgestelde normen, waardoor het rapportageproces aanzienlijk strenger en bindender wordt.

Het publieke domein, waaronder hogescholen, valt echter niet onder de verplichtingen van de CSRD. De richtlijn is primair gericht op beursgenoteerde bedrijven en grote ondernemingen die voldoen aan specifieke drempelcriteria, zoals het aantal werknemers en de omzet. Publieke instellingen zijn vrijgesteld van de verplichte rapportage onder de CSRD, maar kunnen op vrijwillige basis kiezen om duurzaamheidsrapporten op te stellen volgens de richtlijnen van deze of andere rapportagestandaarden (European Commission, 2021, p. 4).

Hoewel de CSRD formeel niet verplicht is voor hogescholen, kan de vrijwillige toepassing ervan gevolgen hebben voor de relatie met externe stakeholders, zoals leveranciers. Door het publiceren van duurzaamheidsinformatie op basis van de CSRD-richtlijnen, kan de hogeschool worden bevraagd door leveranciers over haar duurzaamheidsbeleid en -prestaties. Leveranciers zouden bijvoorbeeld vragen kunnen stellen over de mate waarin de hogeschool duurzame inkoopstrategieën hanteert of samenwerkt met partners die voldoen aan ESG-criteria. Dit benadrukt hoe de vrijwillige toepassing van de CSRD niet alleen interne transparantie bevordert, maar ook een extern dialooginstrument kan worden, waarbij leveranciers en andere belanghebbenden de hogeschool kunnen aanspreken op haar duurzaamheidsambities en keuzes.

Het verschil tussen het strategische raamwerk van de UN SDG's en het bindende rapportagekader van de EU CSRD roept belangrijke vragen op voor hogescholen. Als kennisinstellingen met een maatschappelijke voorbeeldfunctie dragen hogescholen bij aan de vorming van toekomstige professionals. Dit betekent dat zij een toenemende verantwoordelijkheid hebben om hun duurzaamheidsbeleid en -prestaties transparant en gestructureerd te rapporteren. Het omarmen van de CSRD biedt hogescholen een kans om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid concreet te maken, studenten beter voor te bereiden op de duurzaamheidsuitdagingen van de moderne arbeidsmarkt en het vertrouwen van hun stakeholders te vergroten (Lozano, 2011; Thomas & Day, 2014).

De groeiende vraag naar expertise op het gebied van duurzaamheid binnen zowel het bedrijfsleven als de samenleving vormt een centrale drijfveer voor hogescholen om hun duurzaamheidsbeleid af te stemmen op de CSRD. Door deze richtlijn toe te passen, kunnen hogescholen hun curricula en onderzoeksactiviteiten afstemmen op de actuele eisen van duurzaamheidsrapportage. Dit bereidt studenten beter voor op de uitdagingen en

verwachtingen van de toekomstige arbeidsmarkt, waarin kennis van duurzaamheid steeds belangrijker wordt (Thomas & Day, 2014).

Het implementeren van de CSRD kan hogescholen helpen om een raamwerk voor transparantie en verantwoording op te stellen. Als publieke instellingen ontvangen hogescholen middelen van de overheid en de gemeenschap. Daarom is het essentieel dat zij hun activiteiten en de impact daarvan op een inzichtelijke en vergelijkbare manier presenteren. Door te rapporteren volgens de strenge eisen van de CSRD, kunnen hogescholen hun duurzaamheidsinspanningen zichtbaar maken en hun doelen monitoren en continu verbeteren (European Commission, 2021).

Daarnaast faciliteert de implementatie van de CSRD een effectieve samenwerking met het bedrijfsleven en andere organisaties, wat de uitwisseling van best practices op het gebied van duurzaamheid stimuleert.

Hogescholen opereren in een veld van diverse externe invloeden. Het bestuur moet zich bewust zijn van deze invloeden en de veranderende maatschappelijke eisen, zoals de toenemende focus op duurzaamheid. De taak van het bestuur is om de relatie met de buitenwereld zodanig te vormen dat het voortbestaan van de hogeschool gewaarborgd is (Dess, 1993). Dit resulteert in het formuleren van strategische doelstellingen die samen met stakeholders worden afgestemd.

Het concretiseren van strategische doelen en het gebruik van beheersingsmodellen zijn essentieel voor het waarborgen van de realisatie van ambities en plannen binnen hogescholen. Deze doelen moeten worden vertaald naar Key Performance Indicators (KPI's) om prestaties meetbaar en controleerbaar te maken. KPI's omvatten zowel outputs als outcomes. Outputs betreffen directe resultaten zoals het aantal ingeschreven studenten, afgestudeerden en onderzoeksprojecten, terwijl outcomes zich richten op de impact van deze resultaten, zoals het werkgelegenheidspercentage van afgestudeerden en de maatschappelijke bijdrage van onderzoek. Beide meetinstrumenten zijn cruciaal voor de evaluatie van de effectiviteit van hogescholen op de lange termijn (Windesheim, 2023). Hiervoor zijn diverse modellen ontwikkeld die als hulpmiddel kunnen dienen. Het COSO Enterprise Risk Management-model (COSO ERM) bijvoorbeeld, kan worden gebruikt om bij besluitvorming op lange termijn, rekening te houden met risico's (Van Leeuwen, Bergsma & Droogsmā, 2019).

Hogescholen staan voor de uitdaging om hun verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid concreet vorm te geven en hierover op een transparante manier te rapporteren.

De toenemende maatschappelijke complexiteit en de groeiende verwachtingen op het gebied van duurzaamheid vragen om een doordachte strategie die aansluit bij de behoeften van diverse stakeholders. Richtlijnen zoals de UN SDG's en de EU CSRD bieden hierbij waardevolle handvatten, waarbij de CSRD als juridisch bindend kader geldt voor organisaties binnen de Europese Unie. Hoewel hogescholen niet direct onder de verplichting van de CSRD vallen, kunnen ze door het omarmen van deze normen hun duurzaamheidsinspanningen beter monitoren en rapporteren, wat kan bijdragen aan het vertrouwen van hun stakeholders. Deze ontwikkelingen benadrukken het belang van een doordachte strategie, de inzet van beheersingsmodellen en de continue evaluatie van de maatschappelijke impact van hogescholen.

## **1.2 Windesheim**

Hogeschool Windesheim, met vestigingen in Zwolle en Almere, biedt onderwijs aan meer dan 27.500 studenten en 1.650 cursisten, ondersteund door een team van ruim 2.750 medewerkers. De organisatie kent diverse lagen, te beginnen met de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Hierna volgt een tweedeling in Diensten en Onderwijs & Onderzoek. Het volledige organogram van de organisatie is te vinden in bijlage A. In haar instellingsplan 2022-2028, dat voortbouwt op eerdere strategische plannen, legt Windesheim de focus op maatschappelijke ontwikkelingen zoals sociaal-culturele veranderingen, duurzaamheid, technologische innovaties en arbeidsmarktverschuivingen. De drie centrale ambities van dit plan zijn: ‘Dichter bij de wereld’, dat zich richt op het versnellen van transitie zoals de energietransitie en digitalisering; ‘Dichter bij elkaar’, dat welzijn, diversiteit en inclusieve leerculturen bevordert; en ‘Dichter bij jezelf’, dat levenslang leren en professionele ontwikkeling stimuleert. Deze ambities worden ondersteund door concrete opdrachten die de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de hogeschool versterken in zowel onderwijs als onderzoek (Windesheim, 2022).

### **1.2.1 Instellingsplan 2022 - 2028**

Het instellingsplan 2022 – 2028 is vooral een aanvulling op het vorige instellingsplan, waarbij de beleidsmakers vooral geïnspireerd zijn geraakt door de veranderingen en ontwikkelingen in de huidige maatschappij. Windesheim is onderdeel van deze samenleving en zij voelt daarmee de urgentie om als hogeschool in te spelen op hetgeen zij ziet. Er zijn uiteraard diverse ontwikkelingen in de maatschappij die de revue passeren. Echter zijn er maar een aantal



ontwikkelingen die zich differentiëren van het geheel, die de basis vormen van nieuwe ambities in het instellingsplan 2022 – 2028:

Sociaal cultureel	Ecologisch/omgeving	Economisch en demografisch	Technologisch	Governance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welzijn</li> <li>• Kansgelijkheid</li> <li>• Diversiteit en inclusie</li> <li>• Individualisering</li> <li>• Polarisatie</li> <li>• Prestatiedruk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheid</li> <li>• Klimaat</li> <li>• Circulair</li> <li>• Energietransitie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderende samenstelling bevolking</li> <li>• Arbeids-tekorten</li> <li>• Complexe beroepen</li> <li>• Veranderende arbeidsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisering</li> <li>• Artificiële intelligentie</li> <li>• Virtuele werkelijkheid</li> <li>• Automatisering</li> <li>• Robotics</li> <li>• 3d printen</li> <li>• Elektrificatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van verticaal naar horizontaal</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Gedeelde collectieve verantwoordelijkheid</li> <li>• Ethisch handelen</li> </ul>

Tabel 1.1: Actuele ontwikkelingen voor de basis van ambities bij Windesheim (Dichterbij - Instellingsplan 2022-2028)

Windesheim heeft in haar instellingsplan drie centrale ambities geformuleerd die richtinggevend zijn voor de strategie in de komende jaren. Deze ambities vormen het fundament van de activiteiten van de hogeschool en benadrukken haar maatschappelijke verantwoordelijkheid in zowel onderwijs als onderzoek. De bijbehorende tien opdrachten bieden een concrete uitwerking van hoe deze ambities in de praktijk worden gerealiseerd (Windesheim, 2022).

### Dichter bij de wereld: Samen transities versnellen

Deze ambitie legt de nadruk op de rol van Windesheim in het aangaan van maatschappelijke uitdagingen en het bijdragen aan een duurzame samenleving. De hogeschool streeft ernaar om haar studenten, medewerkers en externe partners te betrekken bij de versnelling van transities op gebieden als energietransitie, digitalisering en sociale inclusie. De bijbehorende opdrachten (O) zijn:

- Het integreren van actuele maatschappelijke thema's, zoals duurzaamheid en digitalisering, in zowel onderwijs als onderzoek (O1);
- Het versterken van samenwerkingsverbanden met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties om gezamenlijk kennis en expertise te ontwikkelen en implementeren rondom duurzame vraagstukken (O2);

- Het bevorderen van praktijkgericht onderzoek dat direct bijdraagt aan maatschappelijke en duurzame transitie (O3).

### **Dichter bij elkaar: Welzijn en kwaliteit door open leerculturen**

Deze ambitie richt zich op de ontwikkeling van een open leercultuur waarin aandacht is voor het welzijn van zowel studenten als medewerkers. Windesheim streeft naar een inclusieve omgeving die ruimte biedt voor persoonlijke ontwikkeling, diversiteit en samenwerking. De bijbehorende opdrachten zijn:

- Het bevorderen van een open leercultuur, waarin studenten en medewerkers zich veilig en gewaardeerd voelen (O4);
- Het bevorderen van een open inclusieve leercultuur en diversiteit benutten (O5);
- Het bieden van begeleiding en ondersteuning gericht op het welzijn van studenten, om hun persoonlijke en professionele groei te stimuleren (O6);
- Het creëren van flexibele leertrajecten die aansluiten bij de diverse behoeften en achtergronden van medewerkers (O7).

### **Dichter bij jezelf: Leven lang ontwikkelen**

Windesheim benadrukt met deze ambitie het belang van voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling. De hogeschool wil zowel studenten als medewerkers stimuleren om zich continu te ontwikkelen, in lijn met de snel veranderende eisen van de arbeidsmarkt en samenleving. De bijbehorende opdrachten:

- Het aanbieden van modulair en flexibel onderwijs dat inspeelt op de behoefte aan levenslang leren, zowel voor huidige studenten als voor werkende professionals (O8);
- Het ontwikkelen van onderwijsprogramma's die studenten voorbereiden op een arbeidsmarkt in transitie, waarbij de nadruk ligt op vaardigheden, zoals aanpassingsvermogen en zelfsturing (O9);
- Het faciliteren van medewerkers in hun professionele ontwikkeling, zodat zij kunnen inspelen op nieuwe onderwijsvormen en veranderende eisen binnen het onderwijsveld (O10).

Deze ambities en de daarbij behorende opdrachten (O) vormen de strategische koers van Windesheim, met als doel het versterken van haar maatschappelijke rol en het bevorderen van duurzame ontwikkeling (Windesheim, 2022).

### **1.2.2 Jaarverslag 2023**

In het jaarverslag van 2023 schetst het bestuur van Windesheim, onder toezicht van de Raad van Toezicht (RvT), de belangrijkste ontwikkelingen en strategische koers. In september presenteerde de hogeschool haar nieuwe instellingsplan "Dichterbij" (2023-2028), dat samen met diverse betrokkenen werd ontwikkeld en sterke nadruk legt op duurzaamheid, inclusie en individuele leertrajecten. Daarnaast hebben lectoraten zoals, Netwerken in een Circulaire Economie en Leven Lang Ontwikkelen, bijgedragen aan de ontwikkeling van innovatieve masteropleidingen rond duurzaamheid en maatschappelijke transitie, waarmee Windesheim haar rol in relevante maatschappelijke thema's verder versterkt (Windesheim, 2024).

## **1.3 Probleemstelling**

Ondanks de uitgebreide set van strategische doelstellingen die Windesheim heeft afgestemd met haar stakeholders, bestaat soms twijfel over de waarde van de verstrekte informatie. Daarnaast leeft het vermoeden dat Windesheim haar strategische doelen niet altijd systematisch controleert en dat er mogelijk een gebrek is aan concrete beheersmaatregelen. Het zou waardevol kunnen zijn als Windesheim nagaat of haar strategische doelstellingen daadwerkelijk worden gerealiseerd en of de uitgevoerde acties bijdragen aan het bereiken van de gewenste resultaten. Verder zou de vaststelling van concrete beheersmaatregelen kunnen helpen om afwijkingen van de doelen tijdig te signaleren en bij te sturen waar nodig.

In november 2020 nam de Europese Unie de CSRD aan (Raad voor de Jaarverslaggeving, 2023). Organisaties moeten op grond van de CSRD rapporteren over welke duurzaamheidskwesties zij en hun stakeholders het belangrijkste vinden. Het concept van dubbele materialiteit speelt hierin een centrale rol. Dubbele materialiteit betekent dat organisaties zowel kijken naar de impact van externe duurzaamheidskwesties op de financiële prestaties van de organisatie (buiten naar binnen), als naar de impact van de organisatie op mens en milieu (binnen naar buiten). Hierdoor richt duurzaamheidsverslaggeving zich niet alleen op materiële onderwerpen die financieel relevant zijn voor de organisatie zelf, maar ook op materiële onderwerpen die belangrijk zijn voor de maatschappij en het milieu.

Materiële onderwerpen die via dubbele materialiteit worden vastgesteld, vormen de kern van de duurzaamheidsstrategie. Een op deze onderwerpen gebaseerde strategie bevordert transparantie, ondersteunt betere besluitvorming en zorgt ervoor dat tijd en middelen worden gericht op de meest relevante kwesties voor de organisatie, haar stakeholders, de samenleving en het milieu.

Om meer inzicht te krijgen in bovenstaande processen, is voor Windesheim deze master thesis geschreven. In deze master thesis staat de volgende probleemstelling centraal:

Op welke wijze kan de implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) bijdragen aan de transparantie en effectiviteit van het duurzaamheidsbeleid van hogeschool Windesheim, met specifieke aandacht voor de verantwoording aan stakeholders en de realisatie van strategische doelstellingen?

Van deze probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen afgeleid:

1. Wat zijn belangrijke onderwerpen in relatie tot strategische management en hoe wordt het strategieformuleringsproces in kaart gebracht?
2. Wat is de huidige stand met betrekking tot de transparantie en rapportage van het duurzaamheidsbeleid van Windesheim?
3. Welke vereisten en normen stelt de CSRD aan organisaties met betrekking tot duurzaamheidsrapportage?
4. Hoe kunnen de vereisten van de CSRD worden geïntegreerd in het huidige instellingsplan en de strategische doelstellingen van Windesheim?
5. Hoe kan de toepassing van het concept dubbele materialiteit binnen de CSRD bijdragen aan een effectieve besluitvorming en strategieontwikkeling bij Windesheim?
6. Hoe versterkt de implementatie van de CSRD de verantwoording van Hogeschool Windesheim aan haar stakeholders?

## **1.4 Wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke kennis over de implementatie van duurzaamheidsrichtlijnen – specifiek CSRD – binnen onderwijsinstellingen. Terwijl de CSRD

primair is ontworpen voor grote en beursgenoteerde bedrijven, biedt dit onderzoek nieuwe inzichten in hoe de richtlijn kan worden toegepast in publieke sectoren, zoals hogescholen, die zich richten op het overbrengen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door het concept van dubbele materialiteit en de materialiteitsanalyse toe te passen binnen de context van een hogeschool, worden bestaande theorieën over duurzaamheidsverslaggeving en stakeholderbetrokkenheid uitgebreid en aangepast aan een onderwijsomgeving. Daarnaast biedt deze studie een empirische basis voor het effect van de CSRD op strategische besluitvorming, transparantie en verantwoording binnen non-profitorganisaties. Dit draagt bij aan het vakgebied van strategisch management en organisatiekunde, waarin de integratie van duurzaamheid steeds belangrijker wordt. De resultaten van dit onderzoek helpen verder te verduidelijken hoe onderwijsinstellingen hun maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid kunnen concretiseren en hoe het gebruik van CSRD-richtlijnen hen kan ondersteunen in hun duurzaamheidsambities.

## **1.5 Maatschappelijke relevantie**

Maatschappelijk gezien is de relevantie van dit onderzoek groot, omdat het ingaat op de rol van onderwijsinstellingen in de transitie naar een duurzame samenleving. Hogescholen zoals Windesheim hebben niet alleen als taak om studenten op te leiden, maar ook om als voorbeeldinstelling te dienen en de principes van duurzaamheid te integreren in hun beleid en bedrijfsvoering. Door de principes van de CSRD toe te passen, kan Windesheim haar duurzaamheidsprestaties transparanter maken en zo voldoen aan de toenemende verwachtingen van haar stakeholders, waaronder studenten, medewerkers, de lokale gemeenschap, beleidsmakers en overheden. Dit onderzoek biedt inzicht in hoe Windesheim haar duurzame ambities kan verankeren in het instellingsplan en hoe het voldoen aan de CSRD kan bijdragen aan een betere verantwoording en stakeholderdialoog. Dit is relevant in een tijd waarin er maatschappelijk steeds meer druk is op instellingen om hun ecologische en sociale impact zichtbaar en meetbaar te maken. Het onderzoek benadrukt tevens het belang van een gestructureerde benadering van duurzaamheid, wat uiteindelijk bijdraagt aan een positieve maatschappelijke perceptie van onderwijsinstellingen als actieve deelnemers in het streven naar een duurzame toekomst.

## 1.6 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken die elk een specifiek onderdeel van het onderzoek belichten. In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding voor het onderzoek beschreven, waarbij de definitie van onderzoeksvraag en de doelstellingen worden beschreven. Daarnaast wordt er ingegaan op het belang van duurzame strategieën en de rol van Windesheim in dit vraagstuk. Hoofdstuk 2 en 3 behandelen de belangrijkste theoretische concepten en kaders die relevant zijn voor het onderzoek. Hoofdstuk 2 bespreekt theorieën en modellen, over strategieontwikkeling, implementatie en evaluatie binnen de organisatiecontext, met speciale aandacht voor duurzaamheid. Hoofdstuk 3 behandelt de belangrijkste theoretische concepten en kaders die relevant zijn voor het onderzoek. Hierin worden onder andere de CSRD, stakeholdersanalyse en dubbele materialiteitsanalyse uiteengezet. Deze theorieën vormen de basis voor het conceptueel model en de onderzoeksmethode. In hoofdstuk 4 worden de gekozen onderzoeksopzet en -methode uitgelegd. De doelgroep, dataverzamelmethode en de wijze van data-analyse worden gedetailleerd beschreven. Er wordt tevens aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. De hoofdstukken 5 en 6 omvatten de empirie van het onderzoek. Hoofdstuk 5 richt zich op de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste conclusies van het onderzoek gepresenteerd. Op basis van de bevindingen worden aanbevelingen gedaan voor Windesheim voor verdere ontwikkeling op het gebied van duurzame strategieën. Daarnaast worden de onderzoeksresultaten kritisch geëvalueerd en geplaatst in de context van de bestaande literatuur. Beperkingen van het onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek worden eveneens in dit hoofdstuk besproken.

# Deel I THEORIE

## HOOFDSTUK 2

“In an increasingly complex world, strategic management is about navigating uncertainty and finding opportunities amidst challenges.” (Mintzberg, 1987, p. 18)



## Hoofdstuk 2

# Strategisch management

### 2.1 Inleiding

Strategisch management, zoals we dat nu kennen, is relatief jong in vergelijking met andere vakgebieden. De oorsprong ervan kan echter worden teruggevoerd tot de eerste bestuurders in het oude Athene. *Strategie* komt oorspronkelijk van het woord *stratego*, dat afstamt van *stratos* en *ago*, wat respectievelijk leger en leiding betekent (Mouwen, 2011). In die tijd werd deze betekenis verbonden aan intelligente personen die eenvoudig in staat waren om conflicterende civiele en militaire belangen tegen elkaar af te wegen. Later zou deze betekenis meer naar de militaire kant schuiven. Volgens de Grieken en de Griekse oorlogstaal betekent strategie letterlijk ‘het plannen van de vernietiging van de vijand door het effectief inzetten van middelen’ (Bracker, 1980).

Mouwen (2011) geeft aan dat reductie en inzicht van onzekerheid en complexiteit de sleutel is in het strategische managementproces. Dit impliceert dat in een goed strategieproces wordt gepoogd om via rationele methoden de toekomst zo goed mogelijk in te schatten. Echter blijkt dit in de praktijk niet altijd eenvoudig te zijn. Grote beursgenoteerde bedrijven hebben immers ook te maken gehad met *strategische flaters*. Zo voorspelde IBM in 1982 een wereldwijde vraag van 300.000 personal computers; echter bleek dit binnen 10 jaar 110 miljoen te zijn.

Whittington (2001) geeft aan dat er in het jaar 2000 al 330 miljoen computers waren verkocht. Hedendaags is de verkoop gedaald naar 285 miljoen (Business Insider Nederland, 2023).

Aangezien organisaties bestaan uit samenwerkingsverbanden van mensen, is organisatieverandering in essentie een menselijk proces (Mouwen, 2011). Het is cruciaal om deze complexiteit inzichtelijk te maken. Vanuit een procesgericht perspectief is een strategie noodzakelijk, ook al hoeft deze niet perfect te zijn. Belangrijk is dat er actie wordt ondernomen op basis van de gekozen koers, zelfs als deze later onjuist blijkt. Afwachten kan leiden tot stilstand; handelen is essentieel. Strategie gaat dus over het nemen van acties of het realiseren van doelen.

Volgens Mouwen (2011, p. 6) kan strategie worden gezien als een samenhangend geheel van acties dat is gericht op het realiseren van één of meerdere strategische doelstellingen.

Voor strategische koersbepalingen spelen zowel rationele als irrationele overwegingen een belangrijke rol (Mouwen, 2006). Van Staveren (2001) geeft eveneens aan dat het beheersen van complexiteit en onzekerheid niet eenvoudig is. Het verminderen van strategische onzekerheden binnen de publieke sector is complex. Zowel non-profitorganisaties als commerciële ondernemingen ervaren complexiteit en onzekerheid bij het nemen van strategische beslissingen, maar de aard van hun uitdagingen verschilt. Non-profitorganisaties moeten rekening houden met diverse belangen van stakeholders, zoals donoren, overheden en de gemeenschap, terwijl commerciële organisaties doorgaans rekening houden met aandeelhouders, klanten en dezelfde maatschappelijke en overheidsbelangen (Harrison et al., 2019). Daarnaast zijn non-profitorganisaties sterk afhankelijk van onzekere inkomstenbronnen, zoals subsidies, donaties en projectfinanciering. Ook hebben hun maatschappelijke doelstellingen vaak minder concrete en meetbare uitkomsten dan die van commerciële organisaties, wat de besluitvorming en strategiebepaling bemoeilijkt (Anheier, 2014).

## 2.2 Strategieformuleringsproces

Elke organisatie in de publieke sector bevindt zich in een veld van veelsoortige krachten (Porter, 2011). Hierbij dient rekening gehouden te worden dat zij de invloed van de krachten kan onderkennen en dat er rekenschap moet worden gehouden met de invloeden van de externe omgeving. De opkomst van duurzaamheid en demografische ontwikkelingen zijn voorbeelden waar hogescholen een passend antwoord op moeten hebben. Het bestuur heeft de taak om situaties in de externe omgeving goed in kaart te brengen om de bestaanszekerheid van de organisatie te kunnen waarborgen. Hierbij is het belangrijk dat er doelstellingen zijn geformuleerd, die onder andere betrekking hebben op marktpositie, innovatie, maatschappelijke verantwoording, groei, continuïteit en werkklimaat. Daaropvolgend dient het bestuur op een bepaalde wijze deze doelstellingen te bereiken. Deze problematiek wordt strategieformulering genoemd. Een definitie van strategieformulering is: *'het vaststellen van de doelstellingen van een organisatie, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs en de middelen waarmee de organisatie de gestelde doelstellingen wil realiseren'* (Keuning & Eppink, p. 250).

Het omgaan met onzekerheden in de interne en externe omgeving is het probleem van strategieformulering. De eerste aanpak in dit probleem is het vaststellen van de doelstellingen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de diversiteit van de doelstellingen en de wijze waarop de doelstellingen worden geformuleerd. Volgens Ansoff & McDonnell (1990) zijn er twee diverse soorten doelstellingen te onderscheiden:

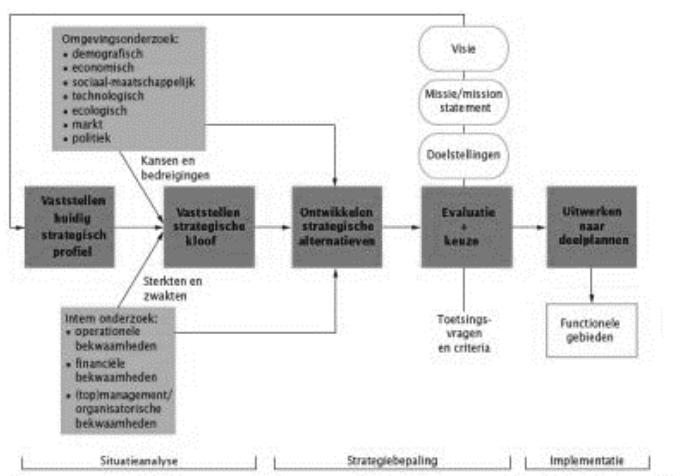
- Economische doelstellingen;
- Niet-economische doelstellingen.

Een economische doelstelling van een organisatie kan bijvoorbeeld het op peil houden van de solvabiliteit in de resultatenrekening van een bepaald jaar zijn of een sterke economische groei. Voor een lange termijnkoers is dit onzeker. Het is daarbij ook belangrijk dat een organisatie bepaalde voorwaarden stelt om ook voor lange termijn de continuïteit te kunnen waarborgen.

Sociale verantwoordelijkheid, het bevorderen van werkgelegenheid, duurzaam milieugebruik en ethische bedrijfsvoering vallen onder niet-economische doelstellingen, omdat ze losstaan van economische doelen. Strategisch management omvat niet alleen het voorbereiden en nemen van strategische beslissingen, maar ook de implementatie ervan (Keuning & Eppink, 2012).

### 2.3 Strategieformuleringsproces als model

Het model van het strategieformuleringsproces omvat het omgevingsonderzoek (extern) en het sterkte/zwakte-onderzoek (intern). Dit model kan een gefundeerde basis vormen voor de strategieformulering van een hogeschool (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1: Model strategieformuleringsproces (Keuning & Eppink, 2012).

Keuning en Eppink (2012) stellen dat het model voor strategieformulering in de praktijk veelvuldig wordt toegepast. Toch zijn persoonlijke waarden, stijl en cultuur van grote invloed op de verschillende fasen van dit proces. Dit sluit aan bij de bevindingen van Johnson, Scholes en Whittington (2008), die aangeven dat de culturele context een cruciale rol speelt in strategische besluitvorming. Voor hogescholen, die een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, vertaalt deze invloed zich naar een sterke nadruk op duurzaamheid en milieu (Ansoff & McDonnell, 1990). Deze inzet gaat vaak verder dan wat wettelijk vereist is en wordt onder meer zichtbaar in initiatieven zoals de integratie van de Sustainable Development Goals (SDG's) in onderwijsprogramma's (UNESCO, 2017). Dit wijst op een proactieve benadering waarbij hogescholen anticiperen op toekomstige maatschappelijke verwachtingen (Lozano, 2011).

Daarnaast beïnvloeden deze factoren niet alleen de formulering, maar ook de uitvoering van de strategie. De betrokkenheid bij duurzaamheid leidt tot het ontwikkelen van nieuwe curricula en onderzoeksinitiatieven gericht op maatschappelijke impact (Wright & Bennett, 2011). Hoewel de invloed van dergelijke factoren, zoals persoonlijke waarden en cultuur, meetbaar is, creëren ze tegelijkertijd een dynamiek die het strategieformuleringsproces bemoeilijkt. Dit stelt hogescholen voor de uitdaging om een balans te vinden tussen interne waarden en externe druk, wat een continu aanpassingsproces vereist (Mintzberg, 1994).

Aan de basis van het model staat de huidige strategische koers van de organisatie. Voor Windesheim betreft dit het instellingsplan dat zal dienen als vertrekpunt waaruit de nieuwe strategie wordt ontwikkeld. Hierbij is het belangrijk dat deze alvorens wordt geanalyseerd.

Bij het omgevingsonderzoek is het van belang om te kijken uit welke componenten de omgeving bestaat. Er zal een prognose moeten worden gemaakt over hoe de externe omgeving er in de toekomst uit gaat zien. Door analyse moeten kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht. Een volgende stap in het proces is het interngerichte onderzoek, waarbij er naar de sterken en zwakten binnen de organisatie wordt gekeken in relatie tot de externe omgeving.

Door het aanhouden van de huidige strategie zal er in de organisatie niet veel veranderen ten aanzien van het invoeren van een nieuwe strategie. Het proces waarbij wordt onderzocht welke resultaten een organisatie zal behalen als zij haar strategie niet aanpast, wordt de strategische kloof genoemd. Het niet integreren van duurzaamheid in strategische plannen kan volgens de

literatuur leiden tot een negatieve beoordeling door stakeholders. Maatschappelijke organisaties worden vaak geacht een voorbeeldfunctie te vervullen in de samenleving. Een gebrek aan duurzame strategieën kan daarom het vertrouwen van stakeholders aantasten en de maatschappelijke legitimiteit van de organisatie ondermijnen (Keuning & Eppink, 2012).

Wanneer doelstellingen niet worden bereikt, is het essentieel om alternatieven te ontwikkelen op basis van informatie uit eerdere fasen. Hierbij spelen de kansen en bedreigingen uit de externe omgeving, evenals de sterkten en zwakten van de organisatie, een cruciale rol in het vormgeven van deze alternatieven (Keuning & Eppink, 2012; Van Staveren, 2001).

Door een analyse te maken van de huidige strategie van de organisatie, kan er inzicht worden verschaft in de bestaande situatie. Deze stap zal doorgaans veel informatie opleveren. Als eerste wordt er gekeken naar economische en niet-economische doelstellingen.

Om de totstandkoming van niet-economische doelstellingen te bepalen moet men het besluitvormingsproces achterhalen. Zo kunnen er interviews met management en relevante betrokken in de organisatie worden gehouden en enquêtes worden afgenomen onder stakeholders.

### **2.2.1 Omgevingsonderzoek**

Volgens Keuning & Eppink (2012) en Mouwen (2011) kan de externe omgeving van een organisatie in de volgende componenten worden opgedeeld, te weten:

- Demografische factoren;
- Economische factoren;
- Sociaal-culturele factoren;
- Technologische factoren;
- Ecologische factoren;
- Politieke factoren.

Inzicht in de afzonderlijke componenten is van groot belang in het onderzoek. Eveneens is de samenhang tussen de diverse componenten ook van groot belang, omdat hiermee het totaalbeeld van het onderzoek naar voren zal komen.

### *Demografische factoren*

Diensten worden aan de bevolking ter beschikking gesteld. Structuur, groei, omvang en samenstelling van de bevolking zijn belangrijke demografische ontwikkelingen voor een organisatie. Veranderingen in de samenstelling van de bevolking, zoals vergrijzing, kunnen leiden tot een afname van beschikbare docenten in het onderwijs, omdat een groter deel van de beroepsbevolking met pensioen gaat. Daarnaast kan een daling van de bevolkingsgroei op termijn resulteren in een kleinere instroom van studenten. Dit beïnvloedt uiteindelijk de vraag naar schoolgebouwen, docenten en schoolliteratuur en vereist dat onderwijsinstellingen hun strategieën hierop aanpassen. In veel landen is er een trend te zien waarbij veel etnische minderheden zich steeds meer manifesteren. Voor hogescholen vraagt dit om specifieke voorzieningen op het gebied van onderwijs, religie, voorlichting en begeleiding.

### *Economische factoren*

Economische ontwikkelingen in een land kunnen van grote invloed zijn op een sector. Zo kan er gedacht worden aan subsidies van het Rijk, werkgelegenheid, inflatie, economische groei, werkeloosheid en koopkracht.

### *Sociaal-culturele factoren*

De sociale normen en waarden gaan met name over sociaal-culturele factoren. Het gedachtegoed van een organisatie, die geborgen zit in de organisatiecultuur, kan botsen met een veranderende cultuur in de maatschappij. Een wijzigend mens- en maatschappijbeeld heeft ook invloed op de organisatie. Door de toename van tweeverdieners, is het mogelijk dat de organisatie het personeelsbeleid moeten wijzigen ten aanzien van bijvoorbeeld de werktijden. Een ander belangrijk onderwerp waar bedrijven steeds meer mee te maken krijgen is duurzaam ondernemen. Organisaties willen bij het ontwerpen van bedrijfsprocessen steeds meer rekening houden met de eindige hulpbronnen, de natuurlijke en de veranderende omgeving.

### *Technologische factoren*

De technologische verandering is aanzienlijk in de huidige tijd. Technologie heeft grote invloed op bedrijven en gaat in een razend tempo. Technologische veranderingen hebben vaak

betrekking op innovaties van diverse processen en (management)informatiesystemen. Zo is digitalisering een ontwikkeling die zich steeds meer doorzet in het hoger onderwijs, terwijl men niet anders gewend is om alles op papier te verwerken. Bij hogescholen worden tentamens niet meer op papier, maar via een systeem gecorrigeerd. Ook op het gebied van communicatietechnologie zijn er grote ontwikkelingen bij hogescholen. Zo werkt het personeel grotendeels digitaal en wordt veel data opgeslagen in een cloud.

### *Ecologische factoren*

De aandacht voor milieu en natuur is de afgelopen jaren toegenomen door de toenemende discussie over klimaatverandering en de vervuiling van lucht, water en bodem. Strengere milieueisen hebben gevolgen voor bedrijfsprocessen. Van elk individu in de samenleving wordt reeds verwacht dat de komende jaren grote bijdragen worden geleverd aan klimaatdoelstellingen. Voor hogescholen zal dit impact hebben. Enerzijds zal de kennis van studenten hieromtrent worden vergroot en zullen de medewerkers hieraan ook moeten bijdragen. Denk bijvoorbeeld aan het betalen van parkeren (om reizen met de auto te demotiveren en openbaar vervoer te stimuleren). Eveneens kan het ook kansen opleveren.

### *Politieke factoren*

Politieke factoren zijn voornamelijk de verhouding tussen politiek en organisatie, die voor elke organisatie van grote invloed is. De overheid kan op diverse manieren invloed uitoefenen. Zo bepaalt de overheid voor een hogeschool de bekostiging per student per studiejaar. Door nieuwe wet- en regelgeving geeft een medewerker recht op meer ouderschapsverlof dan voorheen. Dit zal van invloed zijn op het personeelsbeleid.

## **2.2.2 Sterkte/zwakte-onderzoek als intern onderzoek en vaststellen strategische kloof bij ongewijzigd beleid**

In deze fase van het strategieformuleringsproces wordt er geanalyseerd of de organisatie in staat is om haar doelen te bereiken bij ongewijzigd beleid. Deze analyse kan kwalitatief van aard zijn, waarbij wordt gekeken naar de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Zo kan het zijn dat een grote mate van urgentie zich voordoet op het gebied van duurzaamheid (kans), maar dat de middelen op een hogeschool hier niet goed genoeg voor zijn ingericht (zwakte).

Het effect kan zijn dat een doelstelling, bijvoorbeeld dat in alle curricula aandacht moet zijn voor transities, niet kan worden behaald. Eveneens zal er bij nieuwe concurrentie (bedreiging) waar de organisatie een nadeel aan ondervindt (zwakte) bij ongewijzigd beleid negatieve resultaten ondervinden.

De resultaten van de analyse van ongewijzigd beleid kunnen worden vergeleken met de doelstellingen. Hieruit kan worden afgeleid of er sprake is van een strategische kloof en of de organisatie de strategie moet herzien. Als er sprake zou zijn van aanpassingen in de huidige strategie, dan kan een confrontatiematrix een goede richtlijn zijn voor het onderzoeken van nieuwe doelstellingen in de organisatie (Den Engelen, 1999).

Op voorhand kan de kwalitatieve analyse uitgevoerd worden met een SWOT-analyse. De interne analyse omvat een sterkte-zwakteonderzoek, waarbij systematisch de kenmerken en het functioneren van de organisatie op een bepaald moment worden geëvalueerd en vergeleken met het verleden of de toekomst (Keuning & Eppink, 2012; Mouwen, 2011). Bij de externe analyse is het vaststellen van kansen en bedreigingen het doel. Volgens Alsem (2001) vormen de interne en externe analyse de situatieanalyse, die als input dient voor de confrontatiematrix. Voor de SWOT-matrix zijn er randvoorwaarden waarmee rekening gehouden moet worden. Volgens Dibb & Simkin (1996) zijn deze als volgt:

- Beschrijf alleen de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen;
- Per subject een maximaal aantal van vijf vaststellen;
- Een rangschikking naar relevantie van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen;
- Er moet voldoende onderbouwing zijn voor elke afzonderlijke sterkte, zwakte, kans en bedreiging.

De confrontatiematrix is een 2 x 2 matrix. De interne factoren (sterkten en zwakten) zijn weergegeven op de verticale as en de externe factoren (kansen en bedreigingen) op de horizontale as. Deze matrixelementen corresponderen met de potentiële strategieën en zijn in te delen in de volgende categorieën:

- Offensieve strategieën die ontstaan door de confrontatie tussen sterkten en kansen (S-O-strategieën);



- Defensieve strategieën die ontstaan door de confrontatie tussen zwakten en bedreigingen (W-T-strategieën);
- Ondersteunende strategieën ontstaan door de confrontatie tussen enerzijds de sterkten en bedreigingen (S-T-strategieën) en anderzijds tussen de zwakten en de kansen (W-O-strategieën).

De confrontatiematrix is weergegeven in figuur 2.2.

	<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<b>Sterkten</b>	Offensief (aanvallen)	Ondersteunend (verdedigen)
<b>Zwakten</b>	Ondersteunend (versterken)	Defensief (terugtrekken)

Tabel 2.2: Confrontatiematrix (Alsem, 2001)

## 2.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk wordt het concept van strategisch management verkend, waarbij de historische context, de complexiteit binnen non-profitorganisaties en het strategieformuleringsproces centraal staan. Hoewel strategisch management relatief jong is, heeft het zijn oorsprong in het oude Athene, waarbij het oorspronkelijk verband hield met militaire besluitvorming (Bracker, 1980). Tegenwoordig wordt het als een hulpmiddel gezien om onzekerheid en complexiteit te reduceren en inzicht te verkrijgen in toekomstige ontwikkelingen (Mouwen, 2011).

Binnen de publieke sector, en met name hogescholen, is strategische besluitvorming complex door de invloed van persoonlijke waarden, cultuur en de diverse belangen van stakeholders. Dit hoofdstuk wijst op de uitdagingen die non-profitorganisaties ondervinden, waaronder afhankelijkheid van subsidies, donaties en het streven naar maatschappelijke doelstellingen die vaak minder meetbaar zijn dan die van commerciële organisaties (Anheier, 2014).

Strategieformulering in deze context houdt rekening met zowel economische als niet-economische doelstellingen, zoals financiële stabiliteit en sociale verantwoordelijkheid (Ansoff & McDonnell, 1990).

Het strategieformuleringsproces bestaat uit een externe en interne analyse. Hierbij moeten organisaties, zoals hogescholen, externe invloeden (bijv. demografische, economische, technologische factoren) en interne factoren (sterktes en zwaktes) in kaart brengen. Deze analyses vormen de input voor de ontwikkeling van strategische alternatieven (Keuning &

Eppink, 2012). De confrontatiematrix, een hulpmiddel dat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart brengt, wordt besproken als een essentieel onderdeel van de strategieformulering (Aldem, 2001, p. 78).

Dit hoofdstuk benadrukt dat strategisch management voor hogescholen een dynamisch proces is, beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen zoals duurzaamheid. Het integreren van duurzaamheid in strategische doelstellingen vergt een voortdurende afstemming tussen interne waarden en externe druk, waarbij de nadruk ligt op zowel rationele als irrationele overwegingen (Johnson et al., 2008; Mintzberg, 1994).

## HOOFDSTUK 3

“Sustainability reporting is not just about disclosure; it's about accountability and driving corporate behavior towards a sustainable future.” (Elkington, 1997, p. 83)

## Hoofdstuk 3

# Corporate Sustainability Reporting Directive

### 3.1 De CSRD

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verplicht bedrijven om verslag uit te brengen over de milieueffecten en sociale impact van hun bedrijfsactiviteiten, als onderdeel van duurzaamheidsrapportage. Deze richtlijn beoogt de vergelijkbaarheid, betrouwbaarheid en relevantie van de verstrekte duurzaamheidsinformatie te verbeteren, zodat deze beter bruikbaar is voor stakeholders, waaronder investeerders, aandeelhouders, regelgevers, werknemers, klanten en de bredere samenleving (Van Beest & Vergoossen, 2024, p. 35–36).

De CSRD, aangenomen door de Europese Commissie in april 2021, is met name gericht op ondernemingen binnen de Europese Unie. Onder de richtlijn vallen nu niet alleen beursgenoteerde bedrijven, maar ook grote en middelgrote ondernemingen, wat de reikwijdte van de verslaggevingsverplichting aanzienlijk vergroot. Ondernemingen zijn verplicht gedetailleerd inzicht te bieden in hun ecologische en sociale prestaties, met als doel de transparantie over hun duurzaamheidsinitiatieven te bevorderen. Daarnaast stelt de CSRD de eis dat de verstrekte informatie door externe accountants wordt getoetst om de betrouwbaarheid te waarborgen (Van Beest & Vergoossen, 2024, p. 36):

Hoewel de CSRD zich primair richt op bedrijven, heeft de richtlijn ook implicaties voor de publieke sector. Publieke organisaties, zoals hogescholen en overheidsinstanties, worden steeds vaker geacht om vergelijkbare transparantie en verantwoordelijkheid te tonen ten aanzien van hun impact op mens en milieu. Hoewel zij momenteel niet direct onder de CSRD vallen, kan de richtlijn indirect de verwachting en druk verhogen om duurzaamheidsverslaggeving in hun beleid en strategieën te integreren, met name omdat zij vaak met dezelfde maatschappelijke vraagstukken te maken hebben als het bedrijfsleven (European Commission, 2021).

In de praktijk houdt dit in dat grote bedrijven een afzonderlijk MVO-rapport moeten opnemen in hun jaarrekening, waarin zij de stand van zaken met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) toelichten. In de praktijk zal dit betekenen dat zij hun

strategie en visie moeten toelichten, waarbij zij zich ook moeten richten op welke impact dit heeft op milieu en mensen. Deze wet- en regelgeving zal naar verwachting bijdragen aan de overgang naar een duurzamere economie. Deze richtlijn voor duurzaamheidsrapportage verplicht bedrijven om hun duurzaamheid te rapporteren aan de hand van diverse duurzaamheidscriteria. (SER, 2023; Van Beest & Vergoossen, 2024, p. 34–38).

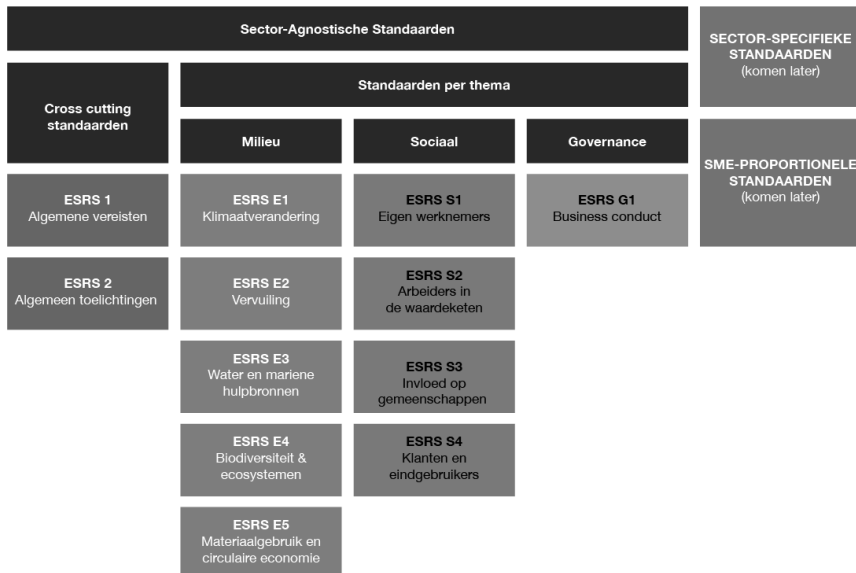
De CSRD richt zich op drie hoofdgebieden: milieu (Environmental), sociaal beleid (Social) en bestuur (Governance), gezamenlijk aangeduid als ESG. De rapportage-vereisten voor deze gebieden zijn vastgelegd in de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die centraal staan binnen de CSRD. Deze standaarden zijn ontworpen om een gestructureerde en consistente manier van duurzaamheidsverslaggeving te bevorderen binnen organisaties.

De eerste reeks van deze standaarden, bestaande uit twaalf ontwerpstandaarden, werd eind november 2022 door de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) ingediend bij de Europese Commissie (EFRAG, 2022). Dit was een belangrijke stap in het operationaliseren van de CSRD en het bevorderen van een transparante en vergelijkbare verslaggeving over duurzaamheidskwesties door bedrijven binnen de Europese Unie.

Op 9 juni 2023 publiceerde de Europese Commissie een herziene set van ESRS-standaarden voor feedback, met verschillende wijzigingen ten opzichte van de initiële versie van november 2022 (European Commission, 2023). Deze herziening laat zien dat de richtlijnen onderhevig zijn aan veranderingen en updates, met als doel een bredere input van belanghebbenden te verkrijgen en ervoor te zorgen dat de uiteindelijke standaarden effectief en werkbaar zijn. De definitieve ESRS zijn op 31 juli 2023 door de Europese Commissie officieel vastgesteld en aangenomen. Deze standaarden zijn van toepassing op alle bedrijven die onder de CSRD vallen. De implementatie van deze standaarden zal gefaseerd plaatsvinden, afhankelijk van het type en de omvang van de betreffende ondernemingen (European Commission, 2023).

Deze ontwikkelingen benadrukken het dynamische karakter van duurzaamheidsverslaggeving en het streven van de Europese Unie naar een gestandaardiseerde en geïntegreerde benadering van duurzaamheidsrapportage.

De eerste twee standaarden zijn algemeen van aard en omvatten basisprincipes, samen met richtlijnen voor de rapportage over strategie, governance en besluitvorming met betrekking tot materialiteit. De overige tien standaarden richten zich op verschillende ESG-aspecten (European Commission, 2023). In figuur 3.1 zijn de standaarden weergegeven.



Figuur 3.1: de twaalf ESRS-standaarden verdeeld over diverse ESG's (European Commission, 2023).

Eveneens is dubbele materialiteit op korte en lange termijn ook een onderdeel. Deze benadering werkt twee kanten op: enerzijds worden de risico's van duurzaamheid gerelateerde kwesties, zoals klimaatverandering, schaarste aan grondstoffen of sociale ongelijkheid, op een bedrijf als materieel aangeduid. Anderzijds wordt gekeken naar de impact van een bedrijf op deze aspecten, inclusief de effecten op het milieu, de samenleving en andere stakeholders (Raad voor de Jaarverslaggeving, 2023).

Volgens Epe (2023) zijn de ondernemingen die onder deze nieuwe wetgeving vallen:

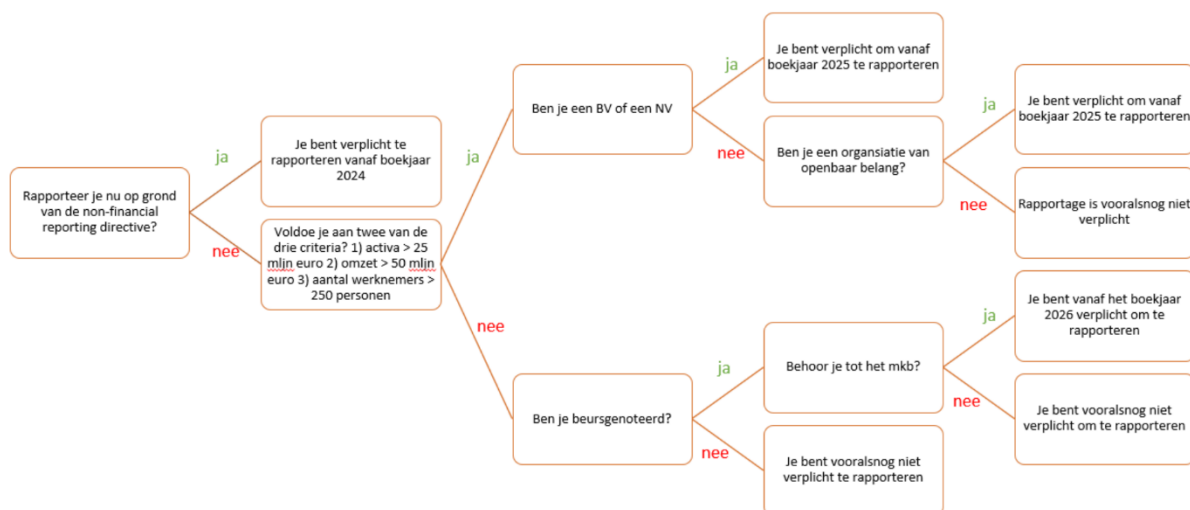
- grote B.V.'s, N.V.'s en organisaties van openbaar belang;
- middelgrote en kleine beursvennootschappen;
- bepaalde niet-EU ondernemingen.

De richtlijn voor niet-financiële informatie geldt huidig alleen voor beursgenoteerde ondernemingen. Onder de CSRD gaan alle grote bedrijven vallen die aan twee van de volgende criteria voldoen (European Commission, 2023; Van Beest & Vergoossen, 2024, p. 35-37):

- een netto-omzet van meer dan €50 miljoen;

- een balanstotaal van meer dan €25 miljoen;
- gemiddeld 250 of meer werknemers gedurende het boekjaar.

Naar schatting zullen uiteindelijk meer dan duizend bedrijven in Nederland onder de nieuwe CSRD-richtlijn vallen. Dit omvat ook dochterondernemingen van niet-EU-bedrijven, mits deze binnen de EU zijn gevestigd. Voor niet-EU-ondernemingen met een geconsolideerde omzet van meer dan €150 miljoen in de EU wordt een specifiek toelichtingsregime ontwikkeld. Om te bepalen of een onderneming CSRD-plichtig is, kan gebruik worden gemaakt van Figuur 3.2. Deze beslisboom visualiseert op overzichtelijke wijze de criteria en helpt bedrijven snel vast te stellen of zij aan de nieuwe rapportage-eisen moeten voldoen.



Figuur 3.2: Beslisboom voor de CSRD-rapportageplicht.

### 3.1.1 Duurzaamheidsverslag

Het doel van de Europese regelgeving is het stimuleren van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen door milieuoverwegingen en mensenrechten integraal te verankeren in bedrijfsvoering en governance. Deze doelen vertalen zich in verplichtingen tot het opstellen van een duurzaamheidsverslag. Volgens Epe (2023) zijn de belangrijkste aspecten:

- de verplichting voor ondernemingen tot het betrachten van passende zorgvuldigheid;
- de (verplichte) bestrijding van klimaatverandering;
- de wettelijke aansprakelijkheid voor ondernemingen;

- een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen;
- sanctiemogelijkheden in geval van overtreding van genoemde verplichtingen.

De International Accounting Standards Board (IASB) en de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) stellen eisen aan de kwaliteitskenmerken voor de jaarrekening waaraan voldaan moet worden. De standaarden voor duurzaamheidsrapportage stellen diverse eisen aan de te rapporteren duurzaamheidsinformatie. Zo wordt er geëist dat de duurzaamheidsinformatie begrijpelijk, relevant, representatief, verifieerbaar, vergelijkbaar en op getrouwe wijze wordt weergegeven (IASB, 2019; Raad voor de Jaarverslaggeving, 2023).

De voorschriften die bij duurzaamheidsverslaggeving moeten worden opgenomen zijn:

- dubbele materialiteit;
- de waardeketen;
- materialiteitsanalyse.

### **Dubbele materialiteit**

Dubbele materialiteit is een fundamenteel concept in duurzaamheidsverslaggeving, dat organisaties verplicht zowel de financiële als niet-financiële impact van hun activiteiten mee te nemen in hun rapportage (European Commission, 2021). Dit concept benadrukt dat een organisatie niet alleen moet rapporteren over de effecten van duurzaamheidskwesties op de eigen economische prestaties, maar ook over de bredere impact die hun activiteiten hebben op het milieu, de samenleving en andere stakeholders. Het concept van dubbele materialiteit bestaat uit twee dimensies: financiële materialiteit en impactmaterialiteit.

Financiële materialiteit heeft betrekking op de invloed van duurzaamheidskwesties – zoals klimaatverandering, schaarste aan grondstoffen en sociale ontwikkelingen – op de economische prestaties van een organisatie. In deze context dienen organisaties te evalueren in hoeverre deze kwesties een risico of kans vormen voor hun financiële positie. Een voorbeeld hiervan is hoe de toenemende regelgeving rond CO<sub>2</sub>-uitstoot de operationele kosten of winstgevendheid van een bedrijf kan beïnvloeden. Organisaties moeten inzicht bieden in de mate waarin deze duurzaamheidsaspecten hun vermogen om economische waarde te genereren op de lange termijn beïnvloeden (Adams, 2020).



Impactmaterialiteit richt zich op de gevolgen die de activiteiten van een organisatie hebben op haar externe omgeving, ongeacht of deze consequenties financiële gevolgen hebben. Dit omvat zowel positieve als negatieve effecten op het milieu, de samenleving, en de diverse stakeholders die met de organisatie in aanraking komen. Voorbeelden hiervan zijn de uitstoot van broeikasgassen, arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen of de impact op lokale gemeenschappen. Deze dimensie benadrukt dat organisaties hun verantwoordelijkheid moeten nemen voor de volledige omvang van hun activiteiten, inclusief hun bijdrage aan maatschappelijke en ecologische vraagstukken (European Commission, 2021).

Het opnemen van zowel financiële als impactmaterialiteit in verslaggeving is cruciaal, omdat het organisaties in staat stelt een volledig beeld te geven van hun duurzaamheidsprestaties en -risico's. Dit is niet alleen van belang voor investeerders die beslissingen nemen op basis van financiële materialiteit, maar ook voor andere stakeholders, zoals consumenten, werknemers en maatschappelijke organisaties, die geïnteresseerd zijn in de bredere maatschappelijke impact van de organisatie (Adams & Abhayawansa, 2022). De implementatie van dubbele materialiteit ondersteunt organisaties bij het ontwikkelen van strategieën die gericht zijn op langetermijnwaardcreatie en het bevorderen van duurzaamheid.

### **De waardeketen**

Binnen een dubbele materialiteitsanalyse staat de waardeketen van een onderneming centraal om te waarborgen dat duurzaamheidsproblemen niet worden afgewenteld op anderen. Het idee is dat de onderneming verantwoordelijkheid neemt voor zowel de directe als indirecte effecten van haar activiteiten, in lijn met het duurzaamheidsdenken (European Commission, 2021). De waardeketen omvat twee belangrijke richtingen: upstream- en downstreamactiviteiten.

Upstreamactiviteiten zijn de processen aan de voorkant van de keten, zoals de inkoop van grondstoffen, productie van materialen en selectie van leveranciers. Dit betreft vaak de verantwoordelijkheid van de onderneming om duurzame keuzes te maken in het productieproces. Bijvoorbeeld, het selecteren van leveranciers die milieuvriendelijke methoden hanteren of het inkopen van duurzame productiemiddelen om de ecologische voetafdruk te verkleinen (Langendijk, 2000).

Downstreamactiviteiten omvatten de processen aan de achterkant van de waardeketen, waaronder de verkoop en distributie van eindproducten, levering van diensten en de impact van producten tijdens hun gebruiksfase vallen. Hierbij gaat het om het waarborgen dat de producten en diensten van de onderneming bijdragen aan duurzame consumptie en productie en dat er verantwoordelijkheid wordt genomen voor de gehele levenscyclus van het product.

Een dubbele materialiteitsbenadering erkent dat de impact van een onderneming verder reikt dan alleen haar eigen activiteiten en benadrukt de noodzaak om zowel upstream- als downstroomeffecten in de waardeketen te analyseren. Door deze holistische benadering kan een onderneming inzicht krijgen in de impact van haar activiteiten om strategieën te ontwikkelen die duurzaamheidsuitdagingen integraal aanpakken (Langendijk, 2000; European Commission, 2021).

### **Materialiteitsanalyse**

De analyse van dubbele materialiteit is het proces waarbij de onderneming duurzaamheidstopics bepaald die zowel voor de onderneming als voor hun stakeholders materieel zijn. In paragraaf 3.2 wordt hier uitvoerig op in gegaan.

#### **3.1.2 Mogelijke implicaties voor de publieke sector**

Hoewel de CSRD voornamelijk is gericht op grote en middelgrote bedrijven, heeft de richtlijn ook gevolgen voor de publieke sector, waaronder onderwijsinstellingen. Op dit moment zijn publieke organisaties formeel niet verplicht om aan de CSRD te voldoen, maar de maatschappelijke druk en verwachtingen rondom duurzaamheid nemen toe. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) zou in de toekomst specifieke richtlijnen kunnen introduceren die aansluiten bij de CSRD, om zo ook in het onderwijs meer transparantie en verantwoordelijkheid te stimuleren ten aanzien van duurzaamheidsdoelen (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2022).

Een dergelijk initiatief vanuit OCW zou een belangrijke impuls kunnen zijn voor onderwijsinstellingen om duurzaamheid structureel in hun verslaggeving en beleid op te nemen. Het ministerie zou hierbij ook de ESRS als kader kunnen hanteren, zodat hogescholen in lijn rapporteren met de eisen die aan de private sector worden gesteld (European Commission, 2021). Dit kan niet alleen leiden tot meer transparantie, maar ook bijdragen aan de integratie

van duurzaamheid in het strategisch beleid en de operationele processen van onderwijsinstellingen.

De Inspectie van het Onderwijs kan in dit verband een controlerende rol spelen door de naleving van deze mogelijke duurzaamheidsrichtlijnen te monitoren. De inspectie kan ervoor zorgen dat de rapportages van onderwijsinstellingen niet slechts voldoen aan administratieve vereisten, maar ook inhoudelijk bijdragen aan transparante, meetbare en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering (Inspectie van het Onderwijs, 2023). Dit voorkomt dat duurzaamheidsrapportages een formaliteit blijven en bevordert een authentieke verantwoording naar de maatschappij. Daarnaast kan de druk van leveranciers, die zelf onder de CSRD-plicht vallen, een indirecte invloed hebben op onderwijsinstellingen. Leveranciers kunnen eisen stellen aan de duurzaamheidspraktijken en rapportages van onderwijsinstellingen om aan hun eigen wettelijke verplichtingen te voldoen. Hierdoor wordt niet alleen de interne bedrijfsvoering van onderwijsinstellingen beïnvloed, maar ook hun externe relaties en inkoopstrategieën. Als onderwijsinstellingen serieus werk maken van duurzaamheidsrapportage, kan dit bijdragen aan hun reputatie als maatschappelijk betrokken organisaties die actief bijdragen aan de verduurzaming van de samenleving

Een mogelijke uitdaging bij het invoeren van dergelijke duurzaamheidsrichtlijnen voor de publieke sector is de lange doorlooptijd die nodig kan zijn om duurzaamheid volledig in te bedden in de organisatie. Waar bedrijven vaak al te maken hebben met stakeholders die expliciet eisen stellen aan duurzaamheid, ervaren onderwijsinstellingen mogelijk minder directe externe druk, tenzij de overheid hiervoor kaders opstelt. De rol van OCW en de Inspectie van het Onderwijs kan dan ook cruciaal zijn voor de snelheid en diepgang waarmee hogescholen duurzame verslaglegging en verantwoording opnemen (Van der Heijden & Smith, 2023).

### **3.2 Dubbele materialiteitsanalyse**

Een organisatie kan door haar handelen positieve en negatieve invloed hebben op de omgeving en de bij de organisatie betrokken mensen. Zo kan het invoeren van een diversiteitsbeleid van topmanagers op hogescholen (waardoor er meer vrouwen in de top moeten komen) resulteren in minder instroom van sollicitanten. Deze negatieve impact op potentiële medewerkers heeft in

dit geval dus geresulteerd in een risico. Uiteraard kan het ingevoerde beleid ook leiden tot meer potentiële medewerkers en meer vrouwen in de top. In dit geval zal het dus leiden tot een kans. Om duurzaam te kunnen handelen is het voor een organisatie belangrijk om goed te weten wat de belangrijkste impacts zijn die de onderneming op mens en omgeving heeft en tot welke kansen en risico's deze kunnen leiden. De centrale vraag daarbij is eigenlijk: wat zijn de belangrijkste topics (onderwerpen) op het gebied van duurzaamheid die stakeholders en de organisatie gemeenschappelijk hebben? Het proces waarmee deze topics worden vastgesteld, wordt dubbele materialiteitsanalyse genoemd. Kennis van deze topics helpt bij het verbeteren van de strategie en om de beschikbare middelen zo effectief mogelijk in te zetten (NBA, 2023).

Het stappenplan voor een dubbele materialiteitsanalyse, gebaseerd op de ESRS, biedt richtlijnen die zijn voorgeschreven voor organisaties die onder de CSRD vallen. De dubbele materialiteitsanalyse vormt binnen duurzaamheidsverslaggeving de basis waarop organisaties bepalen welke duurzaamheidsinformatie in het bestuursverslag wordt opgenomen (NBA, 2023).

### **3.2.1 Stappenplan dubbele materialiteitsanalyse duurzaamheidsinformatie**

Een dubbele materialiteitsanalyse kan op diverse manieren worden uitgevoerd. Volgens NBA (2023) omvat de methode om een dubbele materialiteitsanalyse toe te passen zeven stappen:

- Stap 1. Uitvoeren van bedrijfsverkenning en vaststellen van de stakeholders;
- Stap 2. Verzamelen van gegevens en vaststellen van de waardecreatie van de eigen organisatie en inzicht in de keten;
- Stap 3. Maken van een longlist van potentiële materiële onderwerpen ;
- Stap 4. Formuleren van de risico's, kansen en impact op basis van de longlist;
- Stap 5. Analyse van de verzamelde gegevens;
- Stap 6. Opstellen materialiteitsmatrix;
- Stap 7. Strategische implicatie.

#### Stap 1 – Uitvoeren bedrijfsverkenning en vaststellen stakeholders

In de eerste stap is het belangrijk dat er een duidelijk beeld is van het huidige strategiebeleid en de stakeholders. Uiteraard behoren studenten, klanten, medewerkers, leveranciers en de overheid tot stakeholders, maar vaak kan er onder deze stakeholders weer een onderverdeling

worden gemaakt. Volgens het NBA (2023) wordt bij het verkennen van de stakeholders van het bedrijf onderscheid gemaakt tussen drie groepen stakeholders:

1. *Circle of control & ownership*. Dit zijn de meest directe stakeholders. Voorbeelden daarvan zijn medewerkers, management en bestuurders.
2. *Circle of influence*. Dit zijn bijvoorbeeld de toeleveranciers, studenten en klanten;
3. *Circle of concern & interest*. Dit zijn bijvoorbeeld de omliggende gemeenschappen, het algemene publiek en belangengroeperingen.

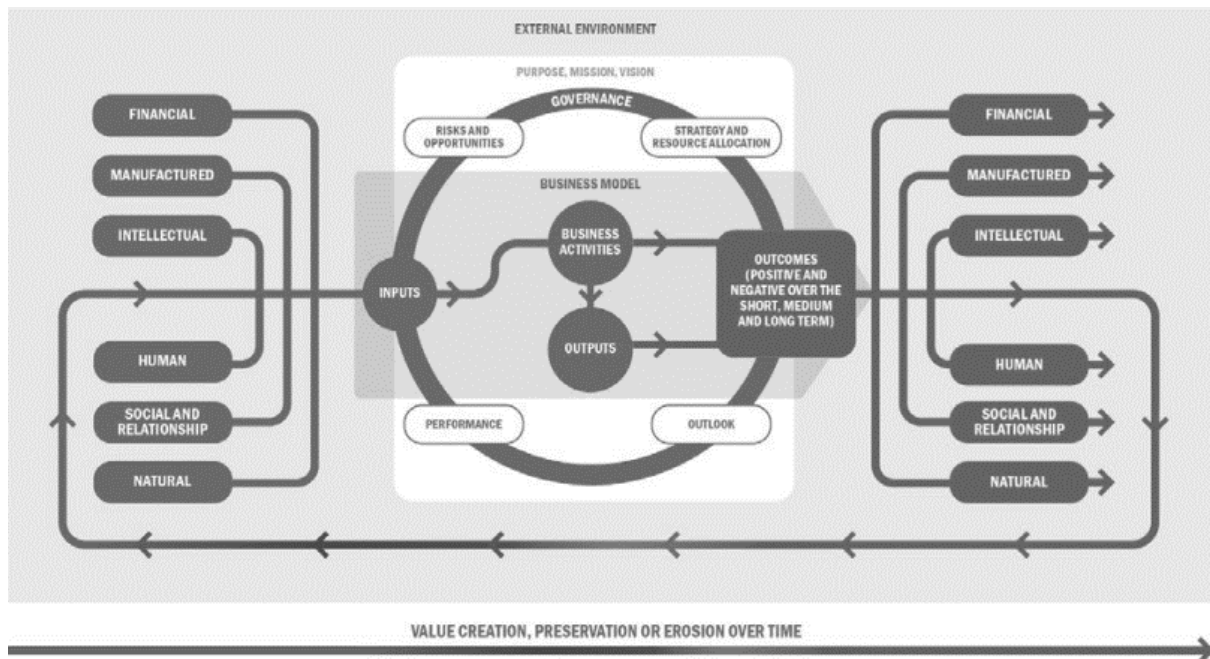
Stap 2 – Verzamelen van gegevens en vaststellen van de waardecreatie van de eigen organisatie en inzicht in de keten

Er zijn diverse mogelijkheden om te onderzoeken wat de belangrijkste topics zijn op het gebied van strategievorming voor de stakeholders en de organisatie. Zo kan er een schriftelijke enquête worden uitgezet of een interview worden afgenomen onder de stakeholders en de bestuurders van de organisatie. In de praktijk worden deze vaak gecombineerd.

Het verzamelen van informatie over de mogelijke impacts van de organisatie op de stakeholders kan door middel van een schriftelijke enquête worden uitgevoerd. Hier is het essentieel dat elke opinie van alle stakeholders wordt verzameld; dus ook van stakeholders waar minder interactie mee is (*circle of concern & interest*). Interviews bieden de mogelijkheid om dieper op de uitkomsten van de schriftelijke enquête in te gaan. Het is ook mogelijk om eerst aan enkele representanten van stakeholders te vragen wat voor hen belangrijke topics zijn en daar de enquête op aan te passen. Eveneens is het ook mogelijk om informatie te verkrijgen van stakeholders die van nature minder geneigd zijn om de enquête van de organisatie in te vullen, omdat ze zich buiten de directe invloedssfeer van het bedrijf bevinden. Daarnaast is het nodig om te weten wat het relatieve belang van de topics is voor het bedrijf zelf. Om dit te kunnen bepalen worden interviews of enquêtes afgenomen onder de managers en bestuurders van de organisatie.

In subparagraaf 3.1.1 is de noodzaak van het vaststellen van de waardeketen van een organisatie aan bod gekomen. Goed inzicht in de up- en downstream van een organisatie is

hierbij essentieel. Een waardecreatiemodel kan visueel worden gemaakt en tevens worden gepresenteerd in de CSRD-rapportage. In figuur 3.3 is dit model weergegeven (NBA, 2023).



Figuur 3.3: waardecreatiemodel (NBA, 2023).

### Stap 3 – Maken van een longlist van potentiële materiële onderwerpen

Voor het bepalen van potentiële materiële onderwerpen voor de organisatie kan gebruik gemaakt worden van diverse hulpmiddelen. Voor dit onderzoek is de SASB Materiality Finder en de longlist van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants geraadpleegd (NBA, 2023). Zie bijlage D.1.

### Stap 4 – Formuleren van de risico's, kansen en impact op basis van de longlist

De organisatie identificeert de risico's, kansen en impact die verbonden zijn aan de materiële onderwerpen uit de longlist. Het doel is om de longlist te verfijnen tot een shortlist die zowel kwalitatief als kwantitatief kan worden geëvalueerd voor de verdere uitwerking van de dubbele materialiteitsanalyse. Hierbij speelt de betrokkenheid van stakeholders een cruciale rol (NBA, 2023).

## Stap 5 – Analyse van de verzamelde gegevens

### Ad 1 Kwalitatieve Analyse via Stakeholderdialogen

Een kwalitatieve benadering bestaat uit het organiseren van stakeholderdialogen of focusgroepen, waarin vertegenwoordigers van belangrijke stakeholdergroepen, zoals werknemers, klanten, leveranciers en de lokale gemeenschap, worden uitgenodigd om onderwerpen van materialiteit te bespreken (Adams, 2020). Tijdens deze sessies worden de inzichten en perspectieven van stakeholders op duurzaamheidskwesties verzameld en gedocumenteerd. Deze methode biedt diepgaande kwalitatieve inzichten die verder reiken dan enkel numerieke scores en legt nadruk op welke duurzaamheidskwesties als urgent of strategisch belangrijk worden beschouwd.

Om de relevantie en actualiteit van de materialiteitsanalyse te waarborgen, moet de frequentie van deze stakeholderdialogen goed worden afgestemd op de dynamiek van de sector en de veranderende eisen van stakeholders. Vaak wordt geadviseerd om dergelijke dialogen jaarlijks of om de twee jaar te herhalen, vooral wanneer de omgeving waarin de organisatie opereert snel verandert of wanneer er nieuwe regelgeving wordt ingevoerd (Adams, 2020). Echter, in stabielere sectoren kan een lagere frequentie volstaan.

Daarnaast is het belangrijk om een duidelijke grens te stellen aan welke onderwerpen wel of niet in de materialiteitsanalyse moeten worden opgenomen. Niet elke duurzaamheidskwestie hoeft jaarlijks opnieuw te worden geanalyseerd. De organisatie kan een prioritering aanbrengen door zich te richten op de meest impactvolle en strategisch relevante thema's voor de lange termijn, terwijl onderwerpen van minder belang minder frequent worden herzien.

Stakeholderdialogen bevorderen bovendien de interactieve betrokkenheid van stakeholders bij het materialiteitsproces, wat kan leiden tot een vollediger en genuanceerder begrip van de impact van de organisatie. Door een balans te vinden tussen frequentie, relevantie en prioritering, kan de organisatie ervoor zorgen dat haar materialiteitsanalyse up-to-date blijft zonder overbodige herzieningen.

## Ad 2 Materialiteitsmatrix

Een andere veelgebruikte methode om materiële onderwerpen te identificeren is het opstellen van een materialiteitsmatrix. Dit visuele model zet de duurzaamheidskwesties uit op een grafiek, waarbij de x-as de impact van een bepaald onderwerp op de organisatie weergeeft en de y-as de relevantie van dit onderwerp voor de stakeholders (Global Reporting Initiative, 2016). Anders dan een risicomatrix, waarbij vaak wordt gekeken naar kans en effect, legt de materialiteitsmatrix de nadruk op een bredere analyse van wat voor de organisatie en haar stakeholders belangrijk is.

Dubbele materialiteit komt naar voren door te kijken naar onderwerpen die zowel hoog scoren op impact voor de organisatie als op belang voor stakeholders. Er is geen vaste drempelwaarde of grens die bepaalt wanneer een onderwerp materieel is; in plaats daarvan hangt dit af van de specifieke context van de organisatie, de sector en de feedback van stakeholders. Materiële kwesties worden vaak bepaald door een mix van kwalitatieve en kwantitatieve factoren. Daarnaast helpen gesprekken met stakeholders om een genuanceerd beeld van deze kwesties te vormen.

De matrix biedt een holistisch overzicht van de kwesties die cruciaal zijn voor zowel de organisatie als haar stakeholders en helpt zo bij strategische besluitvorming. Door te focussen op de meest kritische onderwerpen bevordert de materialiteitsmatrix een gerichte en effectieve duurzaamheidsstrategie. Stap 6 van dit proces gaat dieper in op de opzet en het gebruik van de materialiteitsmatrix.

## Ad 3 Stakeholder-enquêtes met wegingsfactoren

Een variatie is het gebruik van uitgebreide stakeholder-enquêtes. Hierbij scoren stakeholders niet alleen onderwerpen, maar geven ze ook aan welke onderwerpen zij de hoogste prioriteit toekennen (Harrison et al., 2019). Op basis van deze prioriteiten worden wegingsfactoren aangepast, wat een genuanceerder beeld van de materialiteit oplevert. Deze methode biedt inzicht in de perceptie van materialiteit binnen verschillende stakeholdergroepen en kan worden gebruikt om de interne strategie en besluitvorming beter af te stemmen op externe verwachtingen.



#### Ad 4 Geïntegreerde Impactanalyse

Een meer kwantitatieve methode is de geïntegreerde impactanalyse. Hierbij wordt gebruikgemaakt van data-analyse en impactmetingen om zowel de financiële als niet-financiële gevolgen van bedrijfsactiviteiten in kaart te brengen (KPMG, 2020). Vaak wordt hierbij gespecialiseerde software ingezet, die eigendom kan zijn van externe partijen of specifieke leveranciers. Dit kan leiden tot ketenafhankelijkheid, aangezien organisaties afhankelijk worden van de technologie en ondersteuning van deze externe softwareleveranciers om nauwkeurige en betrouwbare data te verkrijgen. Softwarepakketten zoals die van SAP Sustainability Performance Management en SASB Materiality Map worden vaak ingezet om data over onder andere CO<sub>2</sub>-uitstoot, arbeidsomstandigheden en sociale impact te verzamelen en analyseren (SAP, z.d; SASB, z.d.).

Deze ketenafhankelijkheid betekent dat bedrijven niet alleen toegang moeten hebben tot de software, maar ook vertrouwen moeten hebben in de integriteit en duurzaamheid van hun leveranciers. Bij verstoringen in de softwarelevering of support kan dit invloed hebben op de consistentie en kwaliteit van de impactanalyse (Wang & Sengupta, 2016). De geïntegreerde impactanalyse resulteert uiteindelijk in een uitgebreid rapport dat zowel directe financiële risico's als bredere maatschappelijke en milieu-effecten belicht. Deze integrale benadering helpt organisaties bij het identificeren van de meest kritische onderwerpen die een materiële impact hebben op hun activiteiten en de keten waarin zij opereren.

#### Ad 5 Analytische toepassing

Om een waarde te kunnen toekennen in een materialiteitsmatrix, moeten de waarden van de impact en financiële materialiteit worden bepaald. De impact materialiteit  $M_i$  hangt af van schaal  $s_1$  (de ernst van de impact), scope  $s_2$  (de omvang van de impact), onherstelbaarheid  $h$  (de mate van herstelbaarheid) en waarschijnlijkheid  $w$  (de kans op impact). Daarnaast wordt de financiële materialiteit  $M_f$  bepaald door de omvang  $o$  (de potentiële financiële verliezen) en waarschijnlijkheid  $w$ . Volgens NBA (2023) kunnen de impact en financiële materialiteit als volgt in formulevorm worden weergegeven:

$$M_i = \frac{1}{2,43}(s_1 + s_2 + h) \cdot w$$

$$M_f = \frac{1}{0,81}(o \cdot w).$$

De variabelen schaal  $s_1$ , scoop  $s_2$ , onherstelbaarheid  $h$  en omvang  $o$  kunnen worden geclassificeerd in drie niveaus: laag, middel en hoog, met respectievelijke waarden 0,15, 0,50 en 0,90. Deze waarden zijn gebaseerd op NBA-richtlijnen die een gestandaardiseerde schaal voorstellen voor het kwantificeren van ernst, omvang, herstelbaarheid en financiële impact (NBA, 2023).

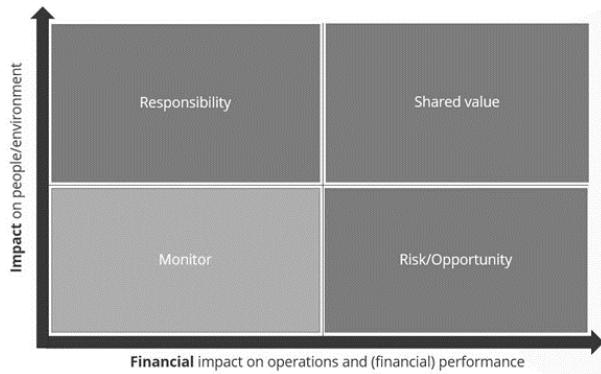
- Schaal  $s_1$ , scoop  $s_2$ : deze variabelen evalueren de ernst en omvang van de impact. Een lage impact krijgt een waarde van 0,15, wat een minimaal effect aangeeft. Een gemiddelde impact wordt gewaardeerd op 0,50, wat een gematigde invloed weerspiegelt, terwijl een hoge impact een waarde van 0,90 krijgt, wat staat voor een aanzienlijke impact op de organisatie of haar stakeholders;
- Onherstelbaarheid  $h$ : dit geeft aan in welke mate de impact van een gebeurtenis kan worden teruggedraaid of gerepareerd. Een lage waarde (0,15) suggereert dat herstelbaarheid eenvoudig is, terwijl een hoge waarde (0,90) wijst op een zeer beperkte mogelijkheid tot herstel;
- Omvang  $o$ : dit beoordeelt de potentiële financiële verliezen van een bepaald risico of impact. Een lage waarde (0,15) staat voor minimale financiële gevolgen, een middelmatige waarde (0,50) voor matige financiële gevolgen, en een hoge waarde (0,90) voor aanzienlijke financiële verliezen.

Door deze vaste waarden (0,15, 0,50, en 0,90) toe te passen, ontstaat een gestructureerde en objectieve vergelijking van diverse duurzaamheidskwesties. Deze classificatie maakt het mogelijk voor organisaties om te bepalen welke onderwerpen als materieel moeten worden beschouwd, gebaseerd op zowel hun impact als financiële risico's (NBA, 2023).

#### Stap 6 – Opstellen materialiteitsmatrix

Nu de scores per onderwerp bekend zijn voor zowel de stakeholders als de organisatie zelf, kan er een materialiteitsmatrix worden opgesteld. Deze matrix is tweedimensionaal en omvat een  $x$ - en  $y$ -as. Op de  $x$ -as staat de impact van milieu, mens en maatschappij op de onderneming (outside-in), wat gezien wordt als financiële materialiteit. De  $y$ -as vertegenwoordigt de impact

van de onderneming op milieu en maatschappij (inside-out), wat gezien wordt als impactmaterialiteit. In figuur 3.4 is te zien dat de materialiteitsmatrix in vier kwadranten kan worden onderverdeeld: *Monitor*, *Responsibility*, *Risk/Opportunity*, en *Shared Value*.



Figuur 3.4: de vier kwadranten van een materialiteitsmatrix (NBA, 2023).

Om van een longlist naar een shortlist te gaan, zijn er specifieke acties per kwadrant nodig:

- Monitor-kwadrant (*Monitor*): dit kwadrant bevat onderwerpen die laag scoren op zowel financiële materialiteit als impactmaterialiteit. Deze onderwerpen zijn niet materieel genoeg en worden meestal niet meegenomen in de shortlist, omdat ze geen significante impact hebben op de organisatie of haar stakeholders;
- Beschermen-kwadrant (*Responsibility*): onderwerpen in dit kwadrant scoren hoog op impactmaterialiteit (belangrijk voor maatschappij en milieu) maar laag op financiële materialiteit (minder invloed op de organisatie). Dit betekent dat ze belangrijk zijn voor de maatschappij en het milieu, maar minder invloed hebben op de financiële prestaties van de organisatie. Deze onderwerpen worden in de gaten gehouden en aangepakt waar nodig om reputatierisico's te beperken en maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen, maar ze krijgen doorgaans minder prioriteit dan strategisch belangrijke onderwerpen;
- Beheersen-kwadrant (*Risk/Opportunity*): onderwerpen in dit kwadrant scoren hoog op financiële materialiteit (invloed op de organisatie) maar laag op impactmaterialiteit (minder belangrijk voor de maatschappij en stakeholders). Ze hebben wel invloed op de organisatie, maar zijn minder belangrijk voor de maatschappij en stakeholders. Deze onderwerpen worden gecontroleerd en beheerd om interne risico's en financiële verliezen te beperken, maar ze zijn niet strategisch materieel voor externe communicatie;

- Strategisch-kwadrant (*Shared Value*): dit kwadrant bevat onderwerpen die hoog scoren op zowel financiële als impactmaterialiteit. Deze onderwerpen zijn strategisch materieel voor de organisatie en worden opgenomen in de shortlist. Ze vereisen actieve aandacht en inspanningen omdat ze zowel belangrijke maatschappelijke en milieu-impact hebben als invloed op de financiële prestaties van de organisatie.

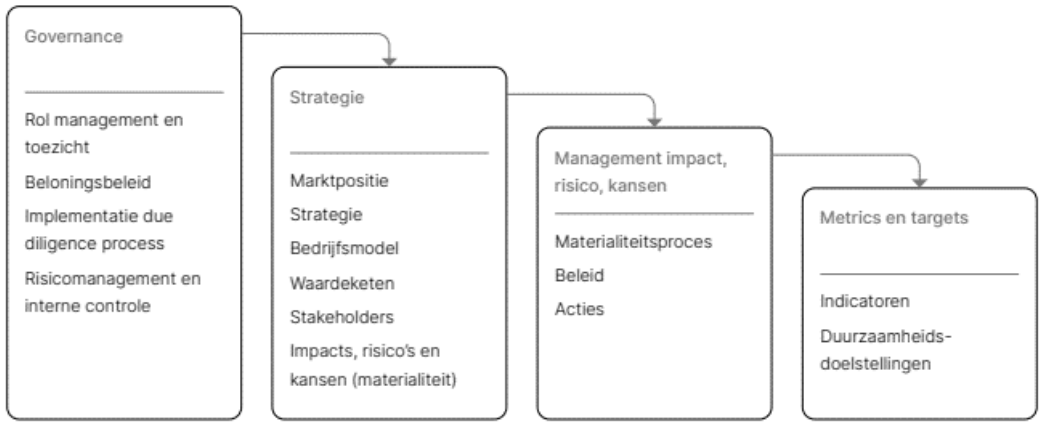
Zoals aangegeven in stap 5, worden de financiële materialiteit en impactmaterialiteit per onderwerp bepaald. Als het gemiddelde van deze scores lager is dan 0,7, wordt het onderwerp niet opgenomen in de shortlist, zelfs als het in een van de strategisch relevante kwadranten valt (NBA, 2023).

### Stap 7 – Strategische implicatie

Nu bepaald is welke duurzaamheidsonderwerpen materieel zijn, kan de organisatie deze onderwerpen strategisch inbedden in haar structuur en processen. Inbedding gaat verder dan enkel rapporteren: het vereist dat de organisatie de duurzaamheidsdoelen integreert in haar langetermijnstrategie, beleid en dagelijkse werkwijzen. Dit proces van inbedding heeft vaak een doorlooptijd van meerdere jaren, aangezien het tijd kost om nieuwe waarden en processen effectief in de organisatiecultuur en besluitvorming te verankeren.

De diverse thema's die vanuit de materialiteitsanalyse naar voren zijn gekomen, vormen de basis voor strategische sturing en beheersing. Deze thema's kunnen worden gebruikt om bestaande strategische doelstellingen aan te passen of om nieuwe doelstellingen te formuleren, waarmee de organisatie gericht stuur op een duurzaam waardecreatiemodel. In tegenstelling tot rapporteren – dat meestal een momentopname biedt – is inbedding een continu proces waarin de organisatie zichzelf aanpast en evolueert om haar duurzaamheidsambities waar te maken (NBA, 2023).

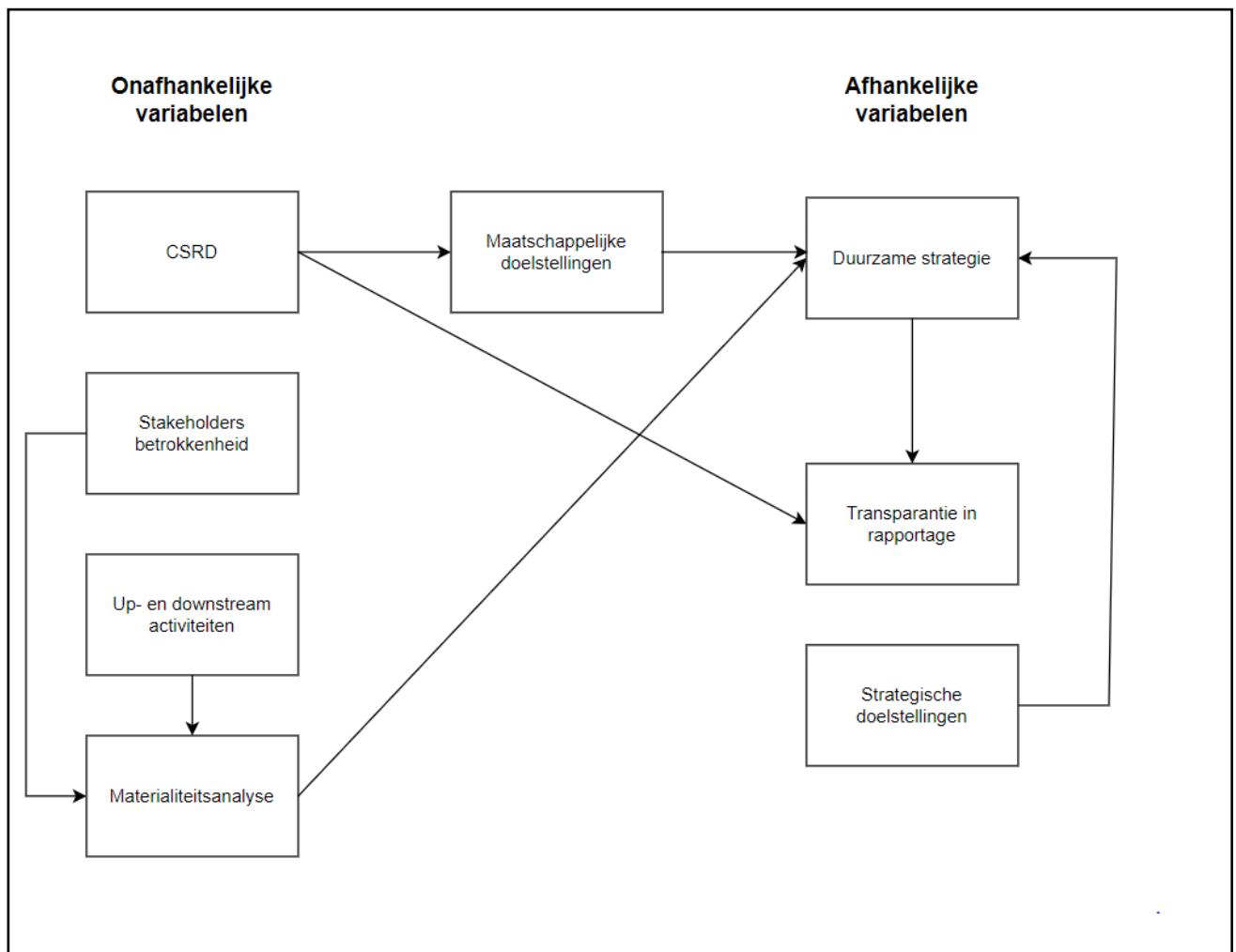
Volgens de EFRAG (2022) is dit passend bij de ESRS, die niet alleen vragen om rapportage over duurzaamheidsonderwerpen, maar ook om een strategische inbedding van deze onderwerpen (zie figuur 3.5). Door duurzaamheidsdoelen daadwerkelijk in de strategie en bedrijfsvoering te integreren, kan de organisatie een blijvende impact realiseren en haar bijdrage aan maatschappelijke en milieudoelstellingen versterken.



Figuur 3.5: strategische inbedding van materiële duurzaamheidsonderwerpen volgens ESRS

### 3.3 Conceptueel model

Het conceptuele model in dit onderzoek visualiseert de onderlinge relaties tussen verschillende variabelen die van invloed zijn op de strategievorming en rapportagepraktijken binnen een hogeschool. Het model biedt een overzicht van hoe externe richtlijnen, interne analyses en de betrokkenheid van stakeholders gezamenlijk bijdragen aan de duurzame strategie en maatschappelijke verantwoording van de organisatie. Het conceptuele model is te zien in figuur 3.6.



Figuur 3.6: conceptueel model.

In dit model fungeert de CSRD als een onafhankelijke variabele die maatschappelijke doelstellingen beïnvloedt. Deze maatschappelijke doelstellingen vormen een basis voor de formulering van een duurzame strategie, die op zijn beurt de transparantie in rapportage en de strategische doelstellingen van de organisatie beïnvloedt. De CSRD biedt daarmee kaders en

richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving, wat de organisatie richting geeft bij het bepalen van haar prioriteiten.

Daarnaast speelt stakeholderbetrokkenheid een belangrijke rol in de materialiteitsanalyse, die een cruciaal instrument is voor het identificeren van materiële onderwerpen. De materialiteitsanalyse helpt de organisatie om te bepalen welke thema's zowel financieel als maatschappelijk relevant zijn. Deze analyse wordt bovendien beïnvloed door up- en downstreamactiviteiten binnen de waardeketen, die samen met de input van stakeholders een holistisch beeld van de materiële kwesties vormen.

De materialiteitsanalyse fungeert als basis voor de duurzame strategie, die op haar beurt de mate van transparantie in rapportage en de specifieke strategische doelstellingen beïnvloedt. Door de gekozen duurzame strategie af te stemmen op de materialiteitsanalyse, kan de organisatie effectief inspelen op de behoeften en verwachtingen van zowel interne als externe belanghebbenden.

Ten slotte beïnvloedt de duurzame strategie de transparantie in rapportage en fungeert deze strategie als basis voor de formulering van specifieke strategische doelstellingen. Transparantie in rapportage is essentieel voor het afleggen van maatschappelijke verantwoording, maar enkel rapporteren zonder daadwerkelijke actie kan leiden tot *greenwashing*, waarbij duurzaamheid alleen als imago-instrument wordt gebruikt zonder echte verandering. Wanneer een organisatie alleen rapporteert zonder materiële veranderingen door te voeren, kunnen stakeholders twijfelen aan de oprechtheid van de duurzaamheidsinspanningen. Het model benadrukt daarom het belang van het daadwerkelijk inbedden van duurzaamheid in de organisatie in plaats van louter rapportage.

Het conceptuele model biedt hiermee een inzicht in de complexe interactie tussen externe richtlijnen, interne analyses en stakeholderbetrokkenheid. Door deze factoren te combineren, helpt het model bij het verduidelijken van de strategische keuzes die nodig zijn om een betekenisvolle duurzame impact te realiseren.

### 3.4 Samenvatting

In hoofdstuk 3 wordt de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) uitvoerig besproken, een Europese richtlijn die bedrijven verplicht om hun milieu- en sociale impact op te nemen in hun verslaggeving. Deze richtlijn, die in april 2021 werd aangenomen door de Europese Commissie, beoogt de transparantie, betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie te verbeteren voor diverse stakeholders, zoals investeerders, aandeelhouders, werknemers en de samenleving. Hoewel de CSRD voornamelijk gericht is op bedrijven, heeft deze ook implicaties voor de publieke sector, waaronder hogescholen. Er ontstaat hierdoor een bredere maatschappelijke verwachting rondom duurzaamheidsverslaggeving in onderwijsinstellingen, ondanks dat de CSRD vooralsnog geen directe verplichtingen oplegt aan de publieke sector (European Commission, 2021).

Een vraag blijft echter in hoeverre de publieke sector zal moeten voldoen aan de CSRD-eisen zonder specifieke wettelijke verplichtingen. Dit roept vragen op over de mogelijke eisen die het ministerie van OCW zou kunnen stellen aan hogescholen op het gebied van duurzaamheidsverantwoording. Indien het ministerie besluit richtlijnen in lijn met de CSRD te implementeren, zou dit een belangrijke stimulans zijn voor onderwijsinstellingen om duurzaamheidsrapportage daadwerkelijk te integreren. De inspectie van het Onderwijs kan daarbij een rol spelen in het monitoren van de naleving en het ondersteunen van hogescholen om aan de normen te voldoen, waarbij de vraag blijft of deze rapportages inhoudelijk meerwaarde bieden of slechts een papieren verplichting blijven.

Organisaties die onder de CSRD vallen, worden verplicht om gedetailleerde duurzaamheidsrapportages op te stellen die voldoen aan de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Deze standaarden vormen de basis voor een gestructureerde en consistente manier van duurzaamheidsverslaggeving en omvatten de drie hoofdgebieden binnen ESG: milieu, sociaal beleid en governance. De Europese Commissie heeft in juli 2023 de definitieve standaarden voor de CSRD vastgesteld, die geleidelijk zullen worden ingevoerd afhankelijk van het type en de omvang van de betrokken bedrijven (European Commission, 2023).



Een centraal element van de CSRD is het concept van dubbele materialiteit, dat bedrijven verplicht zowel de financiële impact van duurzaamheidskwesties, zoals klimaatverandering, op hun prestaties te rapporteren, als de bredere maatschappelijke impact van hun activiteiten op mens en milieu. Deze benadering zorgt ervoor dat bedrijven niet alleen kijken naar de financiële gevolgen voor zichzelf, maar ook naar de maatschappelijke gevolgen van hun handelen. Een zorgvuldige materialiteitsanalyse helpt organisaties om relevante duurzaamheidskwesties te identificeren en prioriteiten te stellen voor zowel de korte als de lange termijn.

Daarnaast beschrijft hoofdstuk 3 het stappenplan voor een materialiteitsanalyse, dat organisaties helpt om materiële onderwerpen op het gebied van duurzaamheid te identificeren. Dit proces omvat zeven stappen, waaronder het identificeren van stakeholders en het opstellen van een materialiteitsmatrix. In deze matrix worden onderwerpen afgezet tegen hun financiële impact voor de organisatie en hun relevantie voor stakeholders, wat bedrijven helpt hun strategische prioriteiten beter af te stemmen op de verwachtingen van de samenleving. Deze analyse legt de basis voor het formuleren van nieuwe strategische doelstellingen en het aanpassen van bestaande doelstellingen, met als doel een duurzaam waardecreatiemodel te realiseren dat aansluit bij maatschappelijke behoeften (NBA, 2023).

# HOOFDSTUK 4

“The most effective sustainability research combines both qualitative and quantitative approaches to provide a holistic view of environmental and social impacts.” (Yin, 2003, p. 45)

## Hoofdstuk 4

# Methodiek en onderzoeksstrategie

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodologische aanpak van het onderzoek gepresenteerd. Het onderzoek is opgedeeld in twee deelonderzoeken, elk met een specifieke focus en aanpak. Het eerste deelonderzoek richt zich op het verkrijgen van inzichten in de percepties en opvattingen van medewerkers en studenten van Windesheim over duurzaamheid. Door middel van enquêtes wordt onderzocht hoe deze groepen duurzaamheid ervaren en hoe zij de aansluiting met het instellingsplan van Windesheim beoordelen. Het tweede deelonderzoek richt zich op het principe van dubbele materialiteit, waarbij interviews met diverse stakeholders worden uitgevoerd om de externe en interne impact van duurzaamheidsthema's op Windesheim te analyseren.

In de volgende paragrafen worden de onderzoeksstrategie en de onderliggende keuzes voor dataverzameling en analyse toegelicht. In paragraaf 4.2 wordt de onderzoeksstrategie uitgebreid beschreven, waarbij de keuze voor een gemengde methodeaanpak wordt onderbouwd. Paragraaf 4.3 behandelt de opzet van de vragenlijst voor de enquêtes, de structuur van de interviews en de methoden voor dataverzameling en verwerking. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4 ingegaan op de selectie van respondenten en stakeholders, waarmee de diversiteit van perspectieven wordt gewaarborgd. Tot slot worden in paragraaf 4.5 de maatregelen besproken die zijn genomen om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, met specifieke aandacht voor potentiële beperkingen van de gekozen methoden.

### 4.2 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is voor een groot deel kwantitatief van aard, maar kent ook een kwalitatief karakter. Het gebruik van surveys voor dataverzameling en analyse maakt het mogelijk om gegevens te verzamelen over een groot aantal onderzoekseenheden. De schaalgrootte en de gestandaardiseerde aanpak van gegevensverzameling maken deze methode efficiënt en goed generaliseerbaar, wat bijdraagt aan een hoge externe validiteit (Verhoeven, 2014, p. 117-120).

Survey-onderzoek kent ook enkele wezenlijke beperkingen. Door de standaardisatie van de methode kan de verzamelde informatie soms oppervlakkig zijn. Dieperliggende inzichten, die waardevolle context zouden kunnen bieden, kunnen hierdoor verloren gaan. Bovendien is er een risico dat respondenten niet altijd eerlijk of volledig antwoorden. Daarnaast kan een gebrek aan bereidheid bij respondenten om deel te nemen de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten negatief beïnvloeden (Verhoeven, 2014, p. 117-120).

Gezien de behoefte aan cijfermatige informatie in korte tijd, is er gekozen voor een kwantitatieve benadering met surveys. Tegelijkertijd biedt kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews met specifieke stakeholdergroepen aanvullende inzichten. Zo kan dit onderzoek een breder en dieper begrip van duurzaamheid binnen Windesheim mogelijk maken. Ten tweede is er gekozen om voor diverse stakeholders semigestructureerd interviews af te nemen. Doordat er sprake is van causale relaties tussen onafhankelijk en afhankelijke variabelen, komt interne validiteit aan de orde. Tijdens het interview wordt het proces consistent bewaakt, zodat alle vragen aan bod komen. De geïnterviewden zijn eerlijker in een vertrouwde omgeving dan elders. De interviews worden daarom op vertrouwde locaties afgenomen.

### **4.3 Vragenlijst survey, interviews en wijze van dataverzameling**

Voor het eerste deelonderzoek zijn enquêtes uitgezet onder studenten en medewerkers van Windesheim.

#### *Studentenenquêtes*

Voor het samenstellen van de vragenlijst voor studenten is gebruikgemaakt van bestaande vragenlijsten uit eerdere onderzoeken en relevante literatuur. De vragenlijst is opgebouwd uit twee onderdelen: vragen over de persoonlijke situatie (controlevariabelen) en vragen over duurzaamheid. In totaal bevat de vragenlijst vijf secties en 32 vragen. Sectie 1 behandelt controlevariabelen zoals vooropleiding, studiejaar, geslacht en leeftijd, terwijl de overige secties zich richten op thema's als persoonlijke opvattingen, opleiding, impact en zorgen rondom duurzaamheid (NSE, 2023; Bleys et al., 2021).

Voor de distributie van de vragenlijst is gekozen voor de onlinetool SurveyMonkey, waardoor de data direct in een database wordt opgeslagen. Dit vermindert de kans op invoerfouten en zorgt ervoor dat de gegevens snel beschikbaar zijn voor verdere analyse in SPSS-versie 28.0.0.0. Er zijn uitnodigingen verstuurd naar studenten in zeven geselecteerde accountancyklassen, verspreid over jaar 1 tot en met jaar 4, om een representatief beeld te krijgen binnen deze opleiding. Daarnaast werd een optie 'overig' opgenomen in de enquête, zodat ook studenten buiten de geselecteerde klassen de vragenlijst konden invullen. De deelnemers van de enquête zijn herhaaldelijk benaderd om hun deelname te stimuleren en de respons te verhogen. Na de eerste uitnodiging werd er na een week een herinnering verstuurd, gevolgd door een tweede en laatste herinnering twee weken later. Door deze herinneringen is uiteindelijk een respons van 108 ingevulde enquêtes behaald, wat neerkomt op een responspercentage van bijna 54%. Deze responsgraad en de inzet van diverse benaderingsmethoden dragen bij aan de betrouwbaarheid van de dataverzameling en representativiteit van de resultaten.

Tabel 4.1 geeft een overzicht weer van de variabelen van de studenten enquête.

Variabele vragenlijst	Vragen	Referentie
Deel 1		
Persoonlijke situatie	Vraag 1 t/m 6	NSE
Deel 2		
Achtergrondinformatie		
- belangrijke duurzaamheidsonderwerpen	Vraag 7 t/m 9	NBA (2023)
Deel 3		
Duurzaamheid binnen de opleiding accountancy		
- duurzaamheid binnen de opleiding accountancy		
- duurzaamheid onder de docenten binnen de opleiding accountancy	Vraag 10, 13 en 14	NBA (2023)
	Vraag 11 en 12	Bleys ea. (2021)
Deel 4		
Duurzaamheidsverandering binnen de klas		
- kennis van docenten	Vraag 15 t/m 19	Bleys ea.
- aandacht van het management	Vraag 20	(2021)
		NSE
Deel 5		
Zorgen/stress van studenten		
- werkgelegenheid en studie	Vraag 21 t/m 25	NBA (2023)
- werken in groepen	Vraag 26, 30 en 31	NBA (2023)
- leeftijd	Vraag 27	NBA (2023)
- gelijkheid en geslacht	Vraag 28 en 29	NBA (2023)
- privacy	Vraag 32	NBA (2023)

Tabel 4.1: overzicht variabelen studenten enquête.

In het instellingsplan van Windesheim zijn specifieke ambities en opdrachten gedefinieerd die richting geven aan de strategische doelstellingen van de hogeschool. De ambities vormen de brede doelen waar Windesheim zich op richt, zoals het bevorderen van duurzaamheid, het ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling en het waarborgen van gelijke kansen. De opdrachten zijn concreter en bieden specifieke richtlijnen of acties die bijdragen aan het behalen

van deze ambities. Ze zijn gericht op praktische implementatie binnen de verschillende onderdelen van de organisatie.

In de enquête zijn de vragen en variabelen afgestemd op deze ambities en opdrachten, zodat inzicht kan worden verkregen in hoeverre de doelen van het instellingsplan worden ondersteund door de percepties en ervaringen van studenten en medewerkers. In de onderstaande tabel worden de variabelen uit de vragenlijst gekoppeld aan de relevante ambities en opdrachten. Deze koppeling maakt het mogelijk om de data uit de enquête te analyseren in de context van de strategische doelen van Windesheim en zo eventuele verbeterpunten te identificeren.

Voor meer gedetailleerde informatie over de inhoud van de ambities en opdrachten wordt verwezen naar bijlage B.4.

Variabele vragenlijst	Ambities	Opdrachten
Deel 1		
Persoonlijke situatie		
Deel 2		
Achtergrondinformatie		
- belangrijke duurzaamheidsonderwerpen	Ambitie 1	Opdracht 1
Deel 3		
Duurzaamheid binnen de opleiding accountancy		
- duurzaamheid binnen de opleiding accountancy	Ambities 1 t/m 3	Opdrachten 3, 4, 8 en 9
- duurzaamheid onder de docenten binnen de opleiding accountancy	Ambities 2 en 3	Opdrachten 7 en 10
Deel 4		
Duurzaamheidsverandering binnen de klas		
- kennis van docenten	Ambities 2 en 3	Opdrachten 7 en 10
- aandacht van het management	Ambitie 2	Opdracht 5
Deel 5		
Zorgen/stress van studenten		
- werkgelegenheid en studie	Ambitie 2	Opdracht 5
- werken in groepen	Ambitie 2	Opdracht 5
- leeftijd	Ambitie 2	Opdracht 5
- gelijkheid en geslacht	Ambitie 2	Opdracht 5
- privacy	Ambitie 2	Opdracht 5

Tabel 4.2: overzicht variabelen studenten enquête, ambities en opdrachten instellingsplan Windesheim.

### *Medewerker-enquête*

De enquête onder medewerkers is gebaseerd op bestaande vragenlijsten (Bleys et al., 2021; NBA, 2023) en bestaat uit drie onderdelen met in totaal 19 vragen. Deel één bevat controlevariabelen zoals opleidingsniveau, afdeling en geslacht. De tweede sectie richt zich op werk-privébalans en de derde sectie behandelt werk-gerelateerde duurzaamheidsthema's. Ook



de medewerkers-enquête werd uitgevoerd via SurveyMonkey, waardoor de gegevens snel en betrouwbaar beschikbaar zijn voor verdere analyse in SPSS.

Om een zo hoog mogelijke respons te krijgen, werd de enquête verspreid op een studiedag, waar alle medewerkers van de opleidingen Accountancy, Finance & Control (F&C) en Finance, Tax and Advisory (FTA) aanwezig waren. Door een directe benadering via e-mail en herinneringsmails, werd een respons van 45 ingevulde enquêtes gerealiseerd, wat overeenkomt met een responspercentage van 68%. Hiermee is een redelijke mate van representativiteit en betrouwbaarheid binnen de geselecteerde opleidingen bereikt.

Variabele vragenlijst	Vragen	Referentie
Deel 1		
Persoonlijke situatie	Vraag 1 t/m 8	Bleys ea. (2021)
Deel 2		
Werk-privé balans	Vraag 9	NBA (2023)
Deel 3		
Werk-gerelateerde duurzaamheidsonderwerpen	Vraag 10 t/m 19	Bleys ea. (2021)
		NBA (2023)

Tabel 4.3: overzicht variabelen medewerker enquête.

Voor het onderzoek is het belangrijk om de variabelen van de medewerker enquête te kunnen koppelen aan de ambities en de opdrachten van het instellingsplan van Windesheim. De koppeling van de variabelen van de medewerker enquête aan de ambities en opdrachten van het instellingsplan van Windesheim weergegeven in tabel 4.4.

Variabele vragenlijst	Ambities	Opdrachten
Deel 1		
Persoonlijke situatie		
Deel 2		
Werk-privé balans	Ambitie 1	Opdracht 3
	Ambitie 2	Opdracht 4
Deel 3		
Werk-gerelateerde duurzaamheidsonderwerpen	Ambitie 1	Opdracht 3
	Ambitie 2	Opdracht 4 en 5
	Ambitie 3	Opdracht 10

Tabel 4.4: overzicht variabelen medewerker enquête, ambities en opdrachten instellingsplan Windesheim.

In dit onderzoek is de scope van de vragen over duurzaamheid bij studenten breder opgezet dan bij medewerkers. Dit verschil in focus is bewust gemaakt vanwege de verschillende rollen en verantwoordelijkheden die studenten en medewerkers binnen Windesheim hebben. Studenten worden niet alleen als toekomstige professionals beschouwd, maar ook als vertegenwoordigers van een nieuwe generatie die steeds meer belang hecht aan duurzaamheidskwesties. Daarom zijn er bij hen vragen opgenomen die zowel betrekking hebben op hun persoonlijke perceptie van duurzaamheid, de rol van duurzaamheid binnen hun opleiding, als op de bredere maatschappelijke impact van duurzaamheid.

Voor medewerkers ligt de focus echter meer op werk-gerelateerde duurzaamheidsthema's. De vragen zijn gericht op hun werk-privébalans en de mate waarin duurzaamheid in hun werkactiviteiten wordt geïntegreerd. Deze benadering weerspiegelt de realiteit dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van beleid en activiteiten binnen de hogeschool en dat hun invloed op duurzaamheid vaak praktisch en uitvoerend is. De vragen richten zich daarom specifiek op hoe zij duurzaamheid binnen hun werk ervaren en waar zij verbeterpunten zien.

Door deze verschillende scopes, sluit de enquête beter aan bij de respectieve perspectieven en verantwoordelijkheden van studenten en medewerkers, wat de relevantie en bruikbaarheid van de verzamelde data voor Windesheim vergroot.

### *Stakeholderanalyse voor bepalen dubbele materialiteit*

Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen met een diverse selectie van stakeholders binnen en buiten Windesheim. De volledige vragenlijst voor deze stakeholder-interviews is opgenomen in bijlage B.3. De selectie van stakeholders is strategisch bepaald om een breed scala aan perspectieven te vertegenwoordigen, variërend van studenten en medewerkers tot externe betrokkenen zoals buurtbewoners en leveranciers. Deze keuze helpt om een vollediger beeld te krijgen van de verschillende belangen en verwachtingen rondom duurzaamheid binnen de organisatie. In paragraaf 4.4 wordt de selectie van specifieke stakeholdergroepen verder toegelicht.

Tijdens de interviews wordt een protocol gehanteerd waarin de verschillende ESG-thema's worden uitgelegd, evenals de manier waarop de stakeholders deze thema's kunnen beoordelen. De ESG-thema's worden door stakeholders beoordeeld op zowel relevantie als impact. Voor de relevantie moeten zij kiezen tussen drie opties: nauwelijks relevant, relevant of zeer relevant. Voor de impact geven zij aan of deze financieel of materieel is en kiezen zij uit de mogelijkheden: alleen inside-out, alleen outside-in of beide. Tabel 4.5 bevat een overzicht van de ESG-thema's die in dit onderzoek zijn meegenomen.

Nummer	Gebied	Benaming	Materiele onderwerpen
1	E1	Klimaatverandering	Reductie naar nul emissie
2	E1	Klimaatverandering	Aanpassen van klimaatverandering
3	E1	Klimaatverandering	Tegengaan van klimaatverandering
4	E1	Klimaatverandering	Energieverbruik (eigen gebruik)
5	E1	Klimaatverandering	Energieverbruik (zelf opgewekt)
6	E1	Klimaatverandering	Energietransitie
7	E1	Klimaatverandering	Beschikbaarheid van energie
8	E5	Circulaire economie	Circulaire transitie
9	S1	Eigen werknemers	Gezondheid en veiligheid van medewerkers
10	S1	Eigen werknemers	Veilig werken
11	S1	Eigen werknemers	Gelijke behandeling en kansen voor iedereen
12	S1	Eigen werknemers	Diversiteit
13	S1	Eigen werknemers	Geweld en intimidatie op de werkvloer
14	S1	Eigen werknemers	Leefbaar loon
15	S1	Eigen werknemers	Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
16	S1	Eigen werknemers	Opleiding
17	S1	Eigen werknemers	Behoud van medewerkers
18	S1	Eigen werknemers	Baanzekerheid
19	S1	Eigen werknemers	Werktijden
20	S1	Eigen werknemers	Werk-privé balans
21	S1	Eigen werknemers	Vakmanschap
22	S1	Eigen werknemers	Mensenrechten
23	S1	Eigen werknemers	Privacy van medewerkers
24	S1	Eigen werknemers	Vrijheid van meningsuiting
25	S1	Eigen werknemers	Recht op collectieve onderhandelingen
26	S1	Eigen werknemers	Vrijheid van vereniging
27	S1	Eigen werknemers	Adequate huisvesting
28	G1	Zakelijk gedrag	Bedrijfscultuur
29	G1	Zakelijk gedrag	Relatiebeheer met leveranciers

Tabel 4.5: overzicht relevante ESG's voor Windesheim

Voor het opstellen van een shortlist wordt eerst een materialiteitsmatrix gemaakt waarin de ESG's worden ingedeeld. ESG-onderwerpen in het 'monitor'-kwadrant worden geëlimineerd, omdat ze als minder materieel worden beschouwd. Vervolgens wordt het gemiddelde berekend van de waarden uit formules (3.1) en (3.2). ESG-onderwerpen met een gemiddelde

materialiteitsscore onder 0,7 en een relevantiescore van minder dan 46 worden geëlimineerd. De ESG-onderwerpen die aan deze criteria voldoen, worden opgenomen in de definitieve shortlist.

## 4.4 Selectie respondenten

### *Studenten enquête*

Voor het onderzoek is een selectie van studenten gemaakt, aangezien het praktisch niet haalbaar was om alle studenten de vragenlijst te laten invullen. Er is gekozen om het onderzoek voornamelijk te richten op accountancystudenten, met een selectie van zeven klassen verspreid over de leerjaren 1 tot en met 4. De keuze voor deze specifieke klassen is grotendeels gebaseerd op praktische overwegingen, zoals de gemakkelijke benaderbaarheid van deze studenten en hun bereidheid om aan het onderzoek deel te nemen.

Het richten op accountancystudenten introduceert echter wel een risico op bias. Studenten binnen deze opleiding hebben door hun professionele oriëntatie mogelijk al een verhoogde interesse in duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, gezien de groeiende rol van ESG-criteria in het accountancy-vakgebied. Dit kan leiden tot een hoger bewustzijn en betrokkenheid bij duurzaamheidsonderwerpen in vergelijking met studenten uit andere disciplines. Om deze mogelijke vertekening in de resultaten te erkennen, wordt dit aspect in de discussie van het onderzoek meegenomen als een beperking. Idealiter zou een bredere representatie van studenten uit verschillende opleidingen een meer gebalanceerd en representatief beeld geven van de houding binnen Windesheim ten aanzien van duurzaamheid.

Naast de geselecteerde klassen is in de vragenlijst een optie ‘overig’ toegevoegd, zodat ook studenten van andere opleidingen en klassen de mogelijkheid kregen om de vragenlijst online in te vullen. Uiteindelijk heeft deze optie echter geen respons opgeleverd. Binnen het tijdsbestek van een week zijn via e-mail en een herinneringsmail in totaal 108 enquêtes ingevuld ( $N = 108$ ), wat een responspercentage van bijna 54% oplevert. De respondenten bestonden uit 24 vrouwen (22%) en 84 mannen (78%).

Om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, werd gestreefd naar het betrekken van een zo groot mogelijke groep studenten uit jaar 1 tot en met 4. Desondanks is ervoor gekozen het onderzoek te beperken tot studenten die de opleiding Accountancy volgen, zowel voltijd als duaal. Na instemming van de manager van de opleiding Accountancy,

werd een e-mail verstuurd rechtstreeks aan de studenten. In deze e-mail stelde de onderzoeker zich voor en lichtte hij de doelstelling van het onderzoek toe. Ook werd hierin de link naar de online vragenlijst opgenomen. Daarnaast werd aan verschillende docenten van de opleiding Accountancy gevraagd om de vragenlijst te verspreiden onder hun studenten.

### *Medewerkers-enquête*

Voor het onderzoek is gekozen om de enquête uit te zetten onder medewerkers van de opleidingen Accountancy (AC), Finance & Control (F&C) en Finance, Tax and Advisory (FTA). Deze keuze is gemaakt om praktische redenen, aangezien deze medewerkers direct betrokken zijn bij financiële en duurzaamheidsvraagstukken die relevant zijn voor de onderzoeksthema's. Deze focus kan echter tot een zekere mate van selectiebias leiden, aangezien deze medewerkers wellicht meer affiniteit hebben met duurzaamheid in hun vakgebied dan ondersteunend personeel of medewerkers uit andere opleidingen, die niet direct betrokken zijn bij dergelijke thema's.

Verder is ondersteunend personeel, dat niet in het onderwijsproces zit, niet meegenomen in de enquête, wat een beperking kan vormen voor de volledigheid van het perspectief op duurzaamheid binnen de instelling. Een bredere steekproef, die ook ondersteunend personeel omvat, zou mogelijk andere inzichten kunnen opleveren.

Om een zo hoog mogelijke respons te verkrijgen, is ervoor gekozen de enquête af te nemen op een studiedag waar de medewerkers van de drie opleidingen aanwezig waren. Via directe e-mails en herinneringsmails, waarin de onderzoeker zich voorstelde en de doelstelling van het onderzoek toelichtte, zijn in totaal 45 enquêtes ingevuld ( $N = 45$ ), wat resulteert in een responspercentage van bijna 68%. In de steekproef waren 16 vrouwen (34 procent) en 29 mannen (66 procent) vertegenwoordigd. Voor een vollediger beeld zou een vergelijking met de totale man-vrouwverhouding binnen de drie opleidingen inzicht kunnen bieden in de representativiteit van de steekproef. Als uit de gegevens blijkt dat mannen in de populatie oververtegenwoordigd zijn, kan de steekproef als representatief worden beschouwd. Is de verhouding echter afwijkend, dan kan dit wijzen op een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten.

### *Stakeholderanalyse voor dubbele materialiteit*

Voor het tweede deelonderzoek zijn 31 stakeholders betrokken, zoals weergegeven in Tabel 4.6. Het doel van deze interviews was om inzicht te verkrijgen in de percepties en verwachtingen van diverse belanghebbenden ten aanzien van duurzaamheid en dubbele materialiteit binnen Windesheim. Elke interview duurde ongeveer 25 minuten. De tabel is te vinden op de volgende pagina.

<b>Stakeholder</b>	<b>Functie</b>	<b>Dataverzamelmethode</b>
Studenten accountancy ( $N = 6$ )	Voltijd studenten	Interview
Studenten Finance en Control ( $N = 4$ )	Voltijd studenten	Interview
Studenten Finance, Tax and Advisory ( $N = 5$ )	Voltijd studenten	Interview
Studenten Finance, Tax and Advisory deeltijd ( $N = 2$ )	Deeltijd studenten	Interview
Studenten ad Finance ( $N = 2$ )	Voltijd studenten	Interview
Parkeermeesters ( $N = 2$ )	Parkeermeesters	Interview
Medewerker SPIE	Monteur	Interview
Huismeesters ( $N = 2$ )	Huismeester	Interview
Facilitair dienstverlener	Facilitair dienstverlener	Interview
Catering	Restaurantmedewerker	Interview
Alumni	Alumni	Interview
Bedrijfsvoering	Medewerker bedrijfsvoering	Interview
ICT	Medewerker ICT	Interview
Buurbewoner	Burger	Interview
Manager accountancy	Manager accountancy	Interview

Tabel 4.6: overzicht stakeholders

De geselecteerde groep stakeholders bestaat voornamelijk uit interne belanghebbenden en studenten van diverse studierichtingen. Er is bewust gekozen voor deze interne focus om inzicht te krijgen in de perspectieven van degenen die direct verbonden zijn met Windesheim. Echter, door deze focus op interne stakeholders is de groep overheidsinstanties (zoals OCW of gemeente) niet vertegenwoordigd in dit onderzoek. Dit is een bewuste afweging geweest, aangezien de beschikbare tijd en middelen beperkt waren en het doel van dit onderzoek primair was gericht op het in kaart brengen van interne perspectieven en de directe omgeving van Windesheim.

Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat studenten die deelnamen aan het interview niet dezelfde groep zijn als de studenten die in de enquête werden meegenomen. De interviewgroep was samengesteld om een divers pallet aan programma's binnen Windesheim te representeren en zo bredere inzichten te verkrijgen binnen de onderwijsomgeving. Dit kan een zekere mate van bias introduceren, omdat de geselecteerde studenten een sterke affiniteit hebben met financiële en duurzaamheidsvraagstukken. Voor toekomstig onderzoek zou het relevant zijn om meer externe stakeholders – zoals beleidsmakers – te betrekken om een vollediger beeld te krijgen van de verwachtingen en invloeden van externe actoren op Windesheim.

Ondanks de beperkingen van de steekproef biedt de analyse een waardevolle inkijk in hoe interne stakeholders en enkele indirect betrokken partijen (zoals buurtbewoners en facilitaire dienstverleners) de duurzaamheidsthema's ervaren en waar zij mogelijk verbeterpunten zien.

#### **4.5 Validiteit en betrouwbaarheid onderzoek**

De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt samen met hoe precies en consistent variabelen worden gemeten. Precisie heeft betrekking op de geschiktheid van de gebruikte meetinstrumenten, terwijl consistentie draait om herhaalbaarheid: het opnieuw uitvoeren van hetzelfde onderzoek zou tot vergelijkbare resultaten moeten leiden. Naast betrouwbaarheid speelt ook validiteit een cruciale rol in onderzoek. Validiteit kent twee belangrijke vormen: interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de vraag of het onderzoek daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten, wat grotendeels afhankelijk is van de kwaliteit van de operationalisaties. Externe validiteit, daarentegen, gaat over de toepasbaarheid van de resultaten op andere situaties of organisaties. In dit onderzoek zijn specifieke stappen ondernomen om zowel de betrouwbaarheid als de validiteit te waarborgen en te verbeteren, zoals beschreven door van Thiel (2010, p. 56-59).

##### *Algemene maatregelen*

Tijdens de gegevensverzameling en analyse is de vragenlijst zonder wijzigingen gebruikt als meetinstrument, waardoor consistentie met de oorspronkelijke opzet gewaarborgd bleef. Om de invloed van bias verder te minimaliseren, is actief geprobeerd de persoonlijke verwachtingen van de onderzoeker zo weinig mogelijk invloed te laten hebben op het proces. Dit werd bereikt



door regelmatig overleg met collega's tijdens de verschillende fasen van het onderzoek, waardoor eventuele vooroordelen of aannames tijdig konden worden herkend en gecorrigeerd (Verhoeven, 2014, pp. 60-61).

#### *Maatregelen en beperkingen vragenlijst*

Om de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst te verbeteren, is als eerste gekozen voor het gebruik van bestaande, gerenommeerde vragenlijsten die zijn ontwikkeld op basis van een theoretisch kader. De vragenlijst werd samengesteld door items uit deze betrouwbare bronnen te integreren, zodat de kwaliteit van de operationalisaties optimaal werd gewaarborgd. Daarnaast werd een tweede maatregel genomen in de vorm van pilotsessies. Hierbij werd de vragenlijst aan een collega voorgelegd, met het verzoek kritisch naar de inhoud te kijken en te beoordelen hoeveel tijd het invullen ervan zou kosten. Op basis van de ontvangen feedback zijn enkele aanpassingen doorgevoerd om de vragenlijst verder te verfijnen.

Om mogelijke patroonvorming in de antwoorden te voorkomen, kregen de respondenten vooraf duidelijke instructies. Hierbij werd benadrukt dat de vragenlijst zelfstandig en zonder externe hulp ingevuld moest worden, om sociaal wenselijke antwoorden te reduceren. Daarnaast zijn controlevragen zorgvuldig toegevoegd om de consistentie van de ingevulde antwoorden te controleren. Tot slot is ingezet op het verhogen van de respons door herinneringsmails te sturen naar de studenten, wat resulteerde in een hogere deelname aan het onderzoek.

De selectie van makkelijk benaderbare klassen en de beperking van de enquête tot accountancystudenten kan leiden tot selectiebias, wat de generaliseerbaarheid van de resultaten en daarmee de externe validiteit beperkt. Dit onderzoek richtte zich op een zo groot mogelijke groep accountancystudenten om de generaliseerbaarheid te vergroten, resulterend in een redelijk responspercentage van 54%. Verschillende benaderingsmethoden, zoals e-mails en herinneringsmails, werden ingezet om de responsgraad te verhogen. Desondanks beperkt de focus op enkel accountancystudenten en de selectie op basis van toegankelijkheid de variatie in de data, wat de generaliseerbaarheid kan beïnvloeden. In het onderzoek waren daarnaast meer dan drie keer zoveel mannen als vrouwen vertegenwoordigd, wat bias kan veroorzaken ten opzichte van de gehele populatie.

Door te kiezen voor een studiedag waarop alle medewerkers van de geselecteerde opleidingen aanwezig waren, is getracht de respons te maximaliseren. Deze aanpak draagt bij aan de interne validiteit, omdat het een representatieve steekproef biedt binnen de opleidingen AC, F&C en FTA. Echter, de externe validiteit is beperkt, aangezien het onderzoek zich enkel richt op medewerkers binnen deze specifieke opleidingen en niet op medewerkers van andere opleidingen of afdelingen. Daarnaast is ondersteunend personeel dat geen directe rol heeft in het onderwijsproces niet in de steekproef opgenomen, waardoor de resultaten mogelijk niet volledig representatief zijn voor alle medewerkers van de hogeschool.

Met een responspercentage van 68% is de respons op de enquête redelijk hoog, mede dankzij de directe benadering van de medewerkers via e-mail en de opvolgende herinneringsmails. Hoewel deze aanpak het aantal ingevulde enquêtes positief heeft beïnvloed, kan het feit dat de enquête werd afgenomen op een studiedag ook een selectiebias introduceren. Medewerkers die aanwezig waren en bereid waren de enquête in te vullen, kunnen mogelijk andere kenmerken hebben dan degenen die niet deelnamen, wat de representativiteit van de resultaten kan beperken.

#### *Maatregelen interviews*

Om de betrouwbaarheid van de interviews te verhogen, is het essentieel dat de geïnterviewden zich comfortabel voelen tijdens het gesprek. Dit comfort kan worden vergroot door de interviews af te nemen op een locatie waar de deelnemers zich op hun gemak voelen en vrij kunnen spreken. Een vertrouwde omgeving stimuleert openheid en eerlijkheid in de antwoorden, wat bijdraagt aan de kwaliteit en diepgang van de verzamelde informatie.

Deel II      **EMPIRIE**

## HOOFDSTUK 5

“The real test of a company’s sustainability strategy is the tangible results it delivers in terms of both environmental impact and financial performance.” (Winston,2014, p. 153)

## Hoofdstuk 5

### Resultaten

#### 5.1 Studentenenquête

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek naar de behoeften en percepties van studenten en medewerkers op het gebied van duurzaamheid en inclusiviteit gepresenteerd en geanalyseerd. De verzamelde gegevens zijn gebaseerd op enquêtes onder studenten en medewerkers, waarbij gebruik is gemaakt van verschillende variabelen om de mate van relevantie en prioriteit te meten. Daarnaast wordt een documentenanalyse uitgevoerd van het instellingsplan en het jaarverslag van Windesheim, waarmee inzicht wordt verkregen in de strategische ambities van de hogeschool.

Eerst worden in paragraaf 5.1 de resultaten van de studentenenquête besproken. De beschrijvende statistieken geven een beeld van hoe studenten duurzaamheid en gerelateerde thema's ervaren, zowel in hun persoonlijke leven als in hun opleiding. Vervolgens worden in paragraaf 5.2 de resultaten van de enquête onder medewerkers behandeld, waarbij thema's zoals werk-privébalans, professionalisering en veiligheid op de werkvloer aan bod komen. In paragraaf 5.3 wordt de analyse van de dubbele materialiteit gepresenteerd, waarin impactmaterialiteit (inside-out) en financiële materialiteit (outside-in) van duurzaamheidsinitiatieven wordt beoordeeld aan de hand van de input van verschillende stakeholders.

Ten slotte bevat paragraaf 5.4 een documentenanalyse van het instellingsplan en het jaarverslag van Windesheim. Deze documenten bieden een strategisch kader waarin de belangrijkste maatschappelijke en duurzaamheidsdoelstellingen van de hogeschool worden verwoord. Door de resultaten van de enquêtes en de documentenanalyse te combineren, ontstaat een integraal beeld van de mate waarin Windesheim haar beleid en ambities afstemt op de behoeften en verwachtingen van studenten, medewerkers en externe stakeholders. Dit hoofdstuk biedt daarmee waardevolle inzichten in de strategische koers van Windesheim en hoe deze wordt ervaren door de interne en externe gemeenschap.

### 5.1.1 Beschrijvende statistiek

Het eerste deelonderzoek gaat in op de resultaten van de studentenenquêtes.

Tabel 5.1 presenteert het gemiddelde  $M$ , de standaarddeviatie  $SD$  en Cronbach's Alpha voor de negen variabelen die in het deelonderzoek zijn opgenomen. Het gemiddelde is bepaald op een schaal van 1 tot 5, waarbij hogere scores een sterkere mate van overeenstemming of intensiteit weerspiegelen. Cronbach's Alpha ligt tussen 0 en 1, waarbij waarden die dichterbij 1 liggen wijzen op een hogere interne samenhang.

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Cronbach's alpha</b>
<i>Control variabelen</i>			
Diploma	1.69	.92	
Studiejaar	2.14	1.20	
Traject	1.06	.23	
Geslacht	1.22	.42	
Tijdbesteding tentamens	2.43	.93	
<i>Afhankelijke variabelen</i>			
Persoonlijk	3.25	.71	.70
Opleiding	3.64	.47	.72
Impact	3.12	.68	.81
Zorgen	2.11	.53	.71

Tabel 5.1: beschrijvende statistieken van de variabelen;  $N = 108$ .

Voor de dataset ( $N = 108$ ) is vastgesteld dat alle respondenten alle vragen volledig hebben ingevuld. De dataset bevat geen ontbrekende waarden, wat ervoor zorgt dat alle verzamelde gegevens volledig konden worden meegenomen in de analyses. Dit draagt bij aan zowel de representativiteit van de dataset als de betrouwbaarheid van de resultaten. Uit de tabel blijkt dat studenten gemiddeld relatief hoge scores behalen op de variabele 'persoonlijk' ( $M = 3.25$ ;  $SD = .71$ ), 'opleiding' ( $M = 3.64$ ;  $SD = .47$ ) en 'impact' ( $M = 3.12$ ;  $SD = .68$ ). Dit suggereert

dat studenten duurzaamheidsvraagstukken belangrijk vinden, zowel in hun persoonlijke leven als binnen hun opleiding Accountancy. De hoge score op de variabele ‘opleiding’ geeft aan dat studenten verwachten dat duurzaamheid een prominente rol speelt in het onderwijsprogramma en dat het onderwerp actief aan bod komt in hun studie. Het lijkt er dus op dat studenten niet alleen geïnteresseerd zijn in duurzaamheid vanuit hun persoonlijke overtuigingen, maar ook het belang ervan benadrukken binnen hun vakgebied en toekomstige beroepspraktijk. Daarnaast geven studenten aan dat er veel behoefte is voor duurzaamheidsverandering binnen de colleges. Op de variabele ‘zorgen’ ( $M = 2.11$ ;  $SD = .53$ ) wordt relatief laag gescoord door studenten. Dit betekent dat studenten weinig zorgen en stress ervaren over duurzaamheidsonderwerpen waar zij in het privéleven mee te maken hebben. Tabel 5.1, laat de interne consistentie van de variabelen zien aan de hand van Cronbach’s alpha  $\alpha$ . Voor  $\alpha \geq .70$  geldt dat de items van de vragenlijst voor onderzoek kunnen worden gebruikt (Vogel et al., 2006). De Cronbach’s alpha voor persoonlijk ( $\alpha \geq .70$ ), opleiding ( $\alpha \geq .72$ ), impact ( $\alpha \geq .81$ ) en zorgen ( $\alpha \geq .71$ ) geven aan dat de interne consistentie van de vragen

die behoren bij de variabelen betrouwbaar zijn voor dit onderzoek.

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Controle variabelen</i>									
1. Diploma	--								
2. Studiejaar	.091	--							
3. Traject	.215*	.040	--						
4. Geslacht	.086	.106	.259**	--					
<i>Afhankelijke variabelen</i>									
5. Tijdbesteding	-.027	.258**	-.068	.308**	--				
6. Persoonlijk	-.012	-.070	-.009	.292**	.007	--			
7. Opleiding	.014	.282**	.015	.034	-.144	.184	--		
8. Impact	-.090	-.076	-.121	.150	.168	.432**	-.013	--	
9. Zorgen	-.067	-.199*	.081	.082	-.073	.263**	-.095	.287**	--

Tabel 5.2: correlaties van de variabelen (\* Correlatie is significant voor  $p < 0.05$ ; \*\* Correlatie is significant voor  $p < 0.01$ ).

In tabel 5.2 zijn alle correlaties voor de variabelen gepresenteerd. De diagonaal in de tabel stelt een perfecte correlatie voor ( $r = 1$ ), waarbij een variabele met zichzelf correleert. Uit de tabel blijkt dat de variabele 'impact' niet significant correleert met de controle variabelen.

'Opleiding' ( $r = .282$ ;  $p < .01$ ) is positief gecorreleerd aan het studiejaar met een  $p$ -waarde kleiner dan .01. Dit betekent dat wanneer studenten in een hoger studiejaar zitten, zij vinden dat er meer aandacht voor duurzaamheid binnen de opleiding accountancy moet zijn. Dit komt overeen met de verwachting dat studiejaar een voorspeller is van de mate van aandacht voor duurzaamheid binnen de opleiding. 'Tijdsbesteding' ( $r = .308$ ;  $p < .01$ ) en 'persoonlijk' ( $r = .292$ ;  $p < .01$ ) correleren positief significant met geslacht. Dit betekent dat wanneer het geslacht een vrouw is, de tijdsbesteding voor een tentamen hoger is dan van een man. Eveneens laat dit zien dat vrouwen duurzaamheidsvraagstukken in persoonlijke situaties belangrijker vinden dan mannen. 'Zorgen' ( $r = -.199$ ;  $p < .05$ ) is negatief significant gecorreleerd met studiejaar. Dit betekent dat hoe verder een student in de opleiding is, de zorgen en stress over duurzaamheidsonderwerpen in het privéleven afnemen. Deze bevinding suggereert dat dit kan samenhangen met minder stress door groeiende kennis en vaardigheden, maar mogelijk ook met een afnemend belang dat studenten aan duurzaamheid hechten. Dit kan enerzijds wijzen op meer vertrouwen in hun aanpak van deze onderwerpen, anderzijds op een verschuiving in prioriteiten naarmate ze hun studie afronden. 'Tijdsbesteding' ( $r = .258$ ;  $p < .01$ ) correleert positief significant met studiejaar. Naarmate een student verder in de studie is, neemt de tijdsbesteding voor een tentamen ook toe.

De variabelen 'impact' ( $r = .432$ ;  $p < .01$ ) en 'zorgen' ( $r = .263$ ;  $p < .01$ ) correleren positief significant met de variabele 'persoonlijk'. Naarmate studenten duurzaamheidsvraagstukken in persoonlijke situaties belangrijk vinden, neemt de behoefte aan duurzaamheidsverandering binnen de colleges toe en nemen zorgen en stress van duurzaamheidsonderwerpen in privéleven toe. Dit komt overeen met de verwachting dat de toename van kennis over duurzaamheid tot een toename van zorgen en stress over duurzaamheid leidt. Tot slot is 'zorgen' ( $r = .287$ ;  $p < .01$ ) positief gecorreleerd aan 'impact'. Dit staat overigens in lijn met de correlatie van 'impact', 'zorgen' en 'persoonlijk'.



### 5.1.2 Verklarende statistiek

In subparagraaf 5.1.1 is gekeken naar de samenhang van de verschillende variabelen. Om aan de randvoorwaarden van lineaire regressie te voldoen, zijn er een aantal assumpties waaraan voldaan moet worden (Field, 2009):

- Normaliteit;
- Lineariteit;
- Homogeniteit;
- Onafhankelijke observaties.

#### *Normaliteit*

In de figuren C.1.1 tot en met C.1.4 uit bijlage C zijn de normaalverdelingen van de variabelen ‘persoonlijk’, ‘opleiding’, ‘impact’ en ‘zorgen’ weergegeven. Hieruit blijkt dat er geen duidelijke aanwijzingen zijn voor schendingen van de normaliteit; er zijn echter wel enkele uitschieters waarneembaar. Voor figuren C.1.2 en C.1.3 zijn er wel duidelijk schendingen waar te nemen: de variabelen ‘opleiding’ en ‘impact’ voldoen niet aan de assumptie van normaliteit, waardoor lineaire regressieanalyse niet mogelijk is.

#### *Lineariteit en homogeniteit*

In figuur C.1.5a is te zien dat voor de variabele ‘persoonlijk’ de waarden niet rondom  $O(0,0)$  zijn gecentreerd. Eveneens laat figuur C.1.5b zien dat er deviaties te zien zijn rondom de rechte lijn, wat indiceert dat er geen sprake is van normaliteit. Beide figuren zijn opgenomen in bijlage C. De analyse toont aan dat de variaties in de residuen niet uniform blijven over de gehele range van de predictorwaarden. Dit duidt erop dat niet is voldaan aan de aannames van lineariteit en homogeniteit. Voor de variabele ‘zorgen’ is er wel sprake van lineariteit en homogeniteit: de scores zijn verdeeld rondom de rechte lijn en de variaties van de residuen blijkt gelijk onder elke waarde van de predictor.

#### *Onafhankelijke observaties*

Tijdens het invullen van de enquête was er geen onderlinge beïnvloeding tussen de respondenten, omdat ieder deze zelfstandig op zijn eigen laptop heeft ingevuld. In de regressieanalyse is het belangrijk dat de fouttermen niet samenhangen. Dit kan worden

gecontroleerd met de Durbin-Watson-test, waarbij een waarde van 2,0 wijst op geen autocorrelatie. Waarden tussen 1,5 en 2,5 worden meestal als acceptabel beschouwd (Field, 2009). Voor de regressieanalyse van de variabele 'zorgen' werd een Durbin-Watson-waarde van 1,660 gevonden, wat aangeeft dat er waarschijnlijk geen afhankelijkheid in de fouttermen aanwezig is (Field, 2013).

### *Regressieanalyse*

In dit onderzoek is een regressieanalyse toegepast om te bepalen welke factoren invloed hebben op de variabele 'zorgen'. Het model onderzoekt de relatie tussen 'zorgen' en zowel de controlevariabelen als andere variabelen, zoals 'persoonlijk', 'opleiding' en 'impact'. Hierbij wordt de verandering in  $R^2$  gemeten. Voor de variabele 'zorgen' geldt  $\Delta R^2 = .191$  ( $F = 2.917$ ,  $p < .01$ ).

De resultaten van de regressieanalyse in dit onderzoek tonen aan dat de controlevariabelen, samen met de onafhankelijke variabelen (persoonlijk, opleiding en impact), gezamenlijk 19,1% van de variantie in de afhankelijke variabele 'zorgen' verklaren  $\Delta R^2 = .191$ . Dit wijst erop dat de opgenomen variabelen een bescheiden, maar statistisch significante invloed uitoefenen op 'zorgen', zoals geïllustreerd door een  $F$ -waarde van 2.917 en een significantieniveau van  $p < .01$ . Het significantieniveau van  $p < .01$  duidt op een sterke statistische significantie, wat impliceert dat de kans groot is dat de waargenomen relatie in de populatie bestaat en niet op toeval is berust.

Hoewel het model dus enige voorspellende kracht heeft, blijft 80,9% van de variantie in 'zorgen' onverklaard. Dit suggereert dat er mogelijk andere factoren van invloed zijn op 'zorgen' die niet in dit model zijn opgenomen.

In tabel 5.3 op de volgende pagina, is een prioritering voor het gemiddelde gemaakt van de variabelen. De prioritering is gemaakt voor  $M \geq 3.00$  met onderscheid tussen man en vrouw. De reden hiervoor is dat een score boven 3 doorgaans wordt geïnterpreteerd als een positieve of sterke mate van overeenstemming met de stelling. Door alleen scores hoger dan 3 te selecteren, worden enkel de antwoorden meegeteld die aangeven dat studenten een relatief positieve houding of sterke mate van betrokkenheid hebben bij de gestelde vragen. Deze benadering helpt om specifiek inzicht te krijgen in de mate waarin positieve opvattingen over

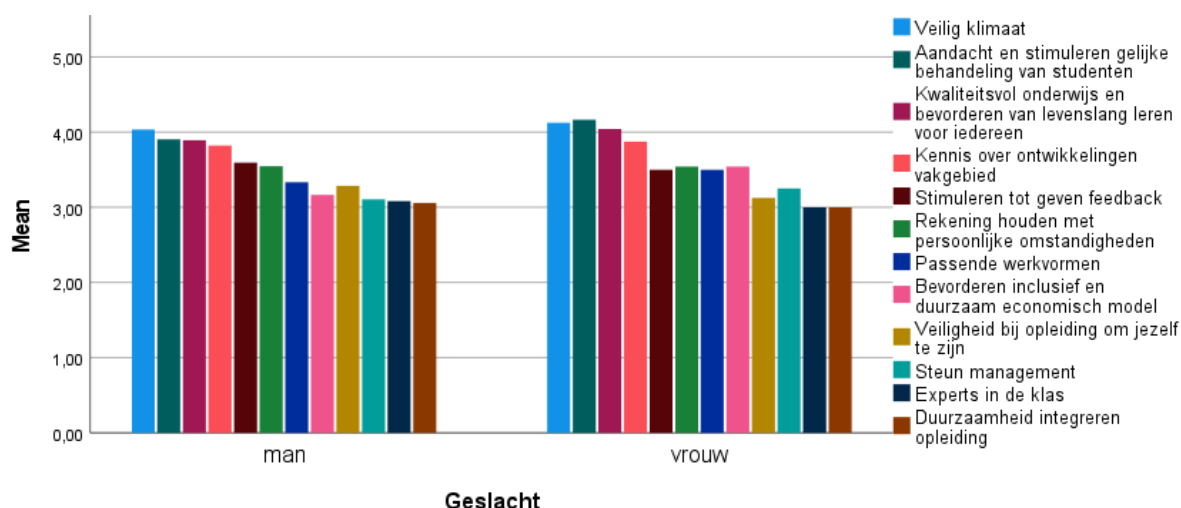
duurzaamheid en andere onderwerpen daadwerkelijk aanwezig zijn binnen de organisatie. Hiermee wordt voorkomen dat neutrale of negatieve antwoorden (scores van 3 of lager) de analyse vervagen, waardoor het onderzoek meer gefocust is op het identificeren van sterkere patronen en positieve trends.

Deze benadering heeft echter ook als gevolg dat de steekproefgrootte  $N$  afneemt. Een kleinere  $N$  leidt tot een hogere standaarddeviatie  $SD$ , wat betekent dat de resultaten minder goed te generaliseren zijn naar de gehele populatie. Hoewel de keuze om te focussen op positieve scores inzicht geeft in sterke trends en betrokkenheid, dient bij de interpretatie rekening te worden gehouden met de mogelijk verminderde betrouwbaarheid van de bevindingen door de kleinere steekproef.

Voor het onderzoek is het belangrijk om te kijken of er significant verschil zit tussen de beantwoording van de items door mannen en vrouwen. De analyse naar dit verschil is gedaan aan de hand van een  $t$ -test. Het gemiddelde van vrouwen ( $M = 3.56$ ;  $SD = .27$ ) is hoger dan die van de mannen ( $M = 3.49$ ;  $SD = .42$ ). Dit verschil is niet significant:  $t(106) = -.765$ ;  $p = .446$ . Dit betekent dat er geen verschil zit tussen de beantwoording van de items tussen mannen en vrouwen. De beantwoording van de items voor  $N > 3.00$ , is weergegeven in figuur 5.4.

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
	Totaal		Man		Vrouw	
Veilig klimaat op het werk	4.06	.53	4.04	.55	4.13	.45
Aandacht en stimuleren gelijke behandeling van studenten	3.96	.67	3.90	.67	4.17	.64
Kwaliteitsvol onderwijs en bevorderen van levenslang leren voor iedereen	3.93	.78	3.89	.79	4.04	.75
Kennis over ontwikkelingen vakgebied	3.83	.87	3.82	.93	3,50	.59
Stimuleren tot geven feedback	3.57	.84	3.60	.84	3.50	.83
Rekening houden met persoonlijke omstandigheden	3.55	.84	3.55	.81	3.54	.93
Passende werkvormen	3.37	.92	3.33	1.00	3.50	.59
Bevorderen inclusief en duurzaam economisch model	3.25	1.00	3.17	1.04	3.54	.78
Veiligheid bij opleiding om jezelf te zijn	3.25	1.21	3.28	1.23	3.13	1.19
Steun management	3.14	.86	3.11	.91	3.25	.68
Experts in de klas	3.06	1.02	3.08	1.08	3.00	.78
Duurzaamheid integreren opleiding	3.05	.94	3.06	.96	3.00	.88

Tabel 5.3: prioritering studenten enquête voor  $N > 3.00$  naar geslacht;  $N_{\text{man}} = 84$ ;  $N_{\text{vrouw}} = 24$



Figuur 5.4: gescoorde items studenten enquête gesorteerd naar geslacht ( $N > 3,00$ ).

Zoals eerder aangegeven, is er bij de analyse gebruikgemaakt van een steekproef van 108 respondenten ( $N = 108$ ), waarbij alle vragen volledig zijn ingevuld.

Opleiding specifieke items komen in zijn geheel voor in de prioriteitenlijst van studenten. ‘Een veilig klimaat’ ( $M = 4.06$ ;  $SD = .53$ ) en ‘aandacht en stimuleren van gelijke behandeling van studenten’ ( $M = 3.96$ ;  $SD = .67$ ) scoren zowel bij mannen als vrouwen hoog. Eveneens scoren ‘de docenten stimuleren je tot het geven van feedback’ ( $M = 3.57$ ;  $SD = .84$ ) en ‘de docenten houden rekening met jouw persoonlijke omstandigheden’ ( $M = 3.55$ ;  $SD = .84$ ) ook bovengemiddeld. Tot slot staat ‘duurzaamheid integreren in de opleiding’ ( $M = 3.05$ ;  $SD = .94$ ) ook hoog op het lijstje van studenten. In het instellingsplan van Windesheim staan ‘samen transities versnellen’, ‘welzijn en kwaliteit door open leercultuur’ en ‘leven lang ontwikkelen’ als eerste, tweede en derde ambitie. De hoge scores van de studenten geven aan dat deze ambities belangrijk voor hen zijn. De opleiding specifieke items komen voor 100% voor in de prioriteitenlijst.

Voor persoonlijke duurzaamheidsonderwerpen ‘kwaliteitsvol onderwijs en bevorderen van levenslang leren voor iedereen’ ( $M = 3.93$ ;  $SD = .78$ ) en ‘het bevorderen van een inclusief en duurzaam en economische model en waardig werk’ ( $M = 3.25$ ;  $SD = 1.00$ ) wordt bovengemiddeld gescoord. Studenten vinden deze items die behoren bij ambities twee en drie belangrijk. In de prioriteitenlijst komen duurzaamheidsvraagstukken die betrekking hebben op de persoonlijke situatie voor 67% terug.

De items die betrekking hebben op behoeften en ervaringen van studenten met betrekking tot duurzaamheidsveranderingen komen ook bovengemiddeld voor in de lijst. ‘Kennis over ontwikkelingen in het vakgebied’ ( $M = 3.83$ ;  $SD = .87$ ) en ‘passende werkvormen’ ( $M = 3.37$ ;  $SD = .92$ ) staan relatief hoog in de lijst. Voor de items ‘steun van het management’ ( $M = 3.14$ ;  $SD = .86$ ) en ‘experts in de klas’ ( $M = 3.06$ ;  $SD = 1.02$ ) is ook behoefte. Deze items vertegenwoordigen 57% van de prioriteitenlijst.

Items over de mate van zorgen van studenten komen relatief weinig voor. Er is echter maar één item dat terugkomt in de prioriteitenlijst. Het item ‘veiligheid bij opleiding om jezelf te zijn’ ( $M = 3.25$ ;  $SD = 1.21$ ) scoort relatief hoog. Studenten hebben bovengemiddelde zorgen over de veiligheid binnen de opleiding. Dit item vertegenwoordigt 9% van de items binnen de variabele zorgen.

Uit de tabel 5.3 blijkt dat er bij sommige variabelen relatief hoge standaarddeviaties ten opzichte van het gemiddelde zijn, wat wijst op een grotere spreiding in de antwoorden van respondenten. Met name bij de variabelen ‘Bevorderen van een inclusief en duurzaam economisch model’ ( $M = 3.25$ ,  $SD = 1.00$ ) en ‘Veiligheid bij opleiding om jezelf te zijn’ ( $M = 3.25$ ,  $SD = 1.21$ ) valt op dat de standaarddeviaties significant zijn. Dit betekent dat de antwoorden van respondenten sterk uiteenlopen rondom het gemiddelde, ondanks de gematigde tot positieve gemiddelde scores rond de 3.25.

De hogere standaarddeviaties bij deze variabelen geven aan dat de meningen van respondenten verdeeld zijn; hoewel het gemiddelde boven de neutrale score ligt, zijn er ook respondenten die lager scoren. Dit suggereert dat een deel van de populatie mogelijk minder positief staat tegenover deze aspecten. Variabelen met een lagere standaarddeviatie, zoals ‘Veilig klimaat op het werk’ ( $M = 4.06$ ,  $SD = .53$ ), laten daarentegen zien dat er een relatief consistente beleving onder respondenten is, met een concentratie van scores dicht bij het gemiddelde.

De variabelen die betrekking hebben op inclusiviteit, veiligheid en duurzaamheid laten dus een variërende beleving zien onder de respondenten, zoals blijkt uit de hogere standaarddeviaties. Dit kan erop wijzen dat de perceptie van deze thema’s binnen de groep divers is. In termen van analyse valt op dat de spreiding in meningen bij bepaalde thema’s groter is, wat kan duiden op verschillen in de ervaringen of verwachtingen van de respondenten. Deze variatie in

antwoorden komt sterk naar voren bij variabelen die betrekking hebben op de persoonlijke beleving van inclusiviteit en duurzaamheid binnen de opleiding.

## 5.2 Medewerkers-enquête

In tabel 5.5 zijn de beschrijvende statistieken voor de enquête onder medewerkers weergegeven, gescheiden naar geslacht. Deze tabel toont voor iedere variabele het gemiddelde  $M$  en de standaarddeviatie  $SD$ . Net als in de analyses bij studenten hanteren we een schaal van 1 tot 5 voor de gemiddelde scores van de variabelen. Ook hier is de betrouwbaarheid gemeten met Cronbach's alpha, die tussen de 0 en 1 ligt, waarbij een hogere waarde op een betere interne consistentie duidt. Cronbach's alpha wordt voor iedere schaal berekend om de betrouwbaarheid van de items die per variabele zijn geclusterd te waarborgen.

De keuze om de gegevens van studenten en medewerkers apart te analyseren, in plaats van ze samen te voegen, is gebaseerd op de aard en context van hun ervaringen binnen de organisatie. Studenten en medewerkers vormen verschillende groepen met uiteenlopende perspectieven op en betrokkenheid bij duurzaamheidskwesties en andere thema's in de enquête. Waar studenten primair te maken hebben met de leeromgeving en het onderwijsproces, richten medewerkers zich voornamelijk op hun werkplek, arbeidsomstandigheden en mogelijkheden voor professionele ontwikkeling. Daarnaast kunnen variabelen zoals 'werk-privé balans' en 'management biedt veilige werkplek' een fundamenteel andere betekenis hebben voor medewerkers dan voor studenten, waardoor een gezamenlijke analyse niet passend zou zijn en mogelijk zelfs misleidende conclusies zou opleveren. De vragenlijst van de medewerkers is weergegeven in bijlage B.2.

	Man		Vrouw	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>Controle variabelen</i>				
Opleidingsniveau	2,86	0,58	2,87	0,51
Werkzaam bij opleiding	1,66	0,81	1,73	1,01
Leeftijd	4,52	1,21	3,53	1,48
Omvang dienstverband	4,83	0,80	5,00	1,34
Soort werkzaamheden	1,38	0,90	1,27	1,01
Kinderen	1,28	0,45	1,33	0,48
Kennisgenomen instellingsplan WH	1,24	0,44	1,13	0,35
<i>Afhankelijke variabelen</i>				
Werk-privé balans	2,17	0,85	2,27	0,69
Vertrouwelijke omgaan gegevens	4,17	0,66	3,93	0,69
Mening geven op werk	4,21	0,68	3,93	0,87
Ongewenst gedrag	1,59	0,63	1,60	0,62
Ervaren groepsdruk	2,21	0,82	1,80	0,85
Training en zelfontplooiing	3,76	0,69	3,80	0,55
Stress om salaris	1,52	1,09	1,60	0,97
Leeftijd en kansen op promotie	3,38	1,24	3,40	0,97
Duurzaamheid keuzes persoonlijk leven	3,21	0,94	3,47	1,04
Inclusiviteit en diversiteit belangrijk	3,01	1,13	3,40	1,28
Management biedt veilige werkplek	4,34	0,55	3,87	0,73

Tabel 5.5: beschrijvende statistieken enquête medewerkers naar geslacht;  $N_{\text{man}} = 29$ ;  $N_{\text{vrouw}} = 15$ .

De prioritering is gemaakt voor  $M > 3.00$  met onderscheid tussen man en vrouw. De reden hiervoor is hetzelfde als voor de studenten enquête. De beschrijvende statistieken voor de totale medewerkers enquête ( $M = 2.82$ ;  $SD = .82$ ) kan worden uitgezet tegen mannen ( $M = 2.85$ ;  $SD = .80$ ) en vrouwen ( $M = 2.77$ ;  $SD = .86$ ).



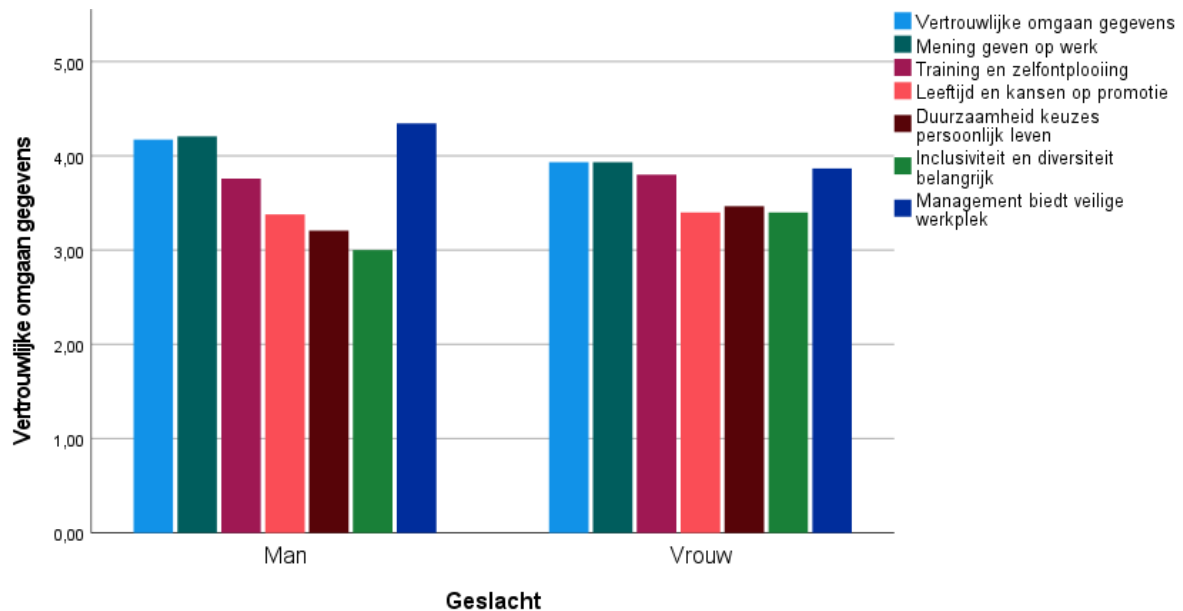
De mannelijke medewerkers hebben een gemiddelde leeftijd tussen 50 en 59 jaar en de vrouwelijke medewerkers een gemiddelde leeftijd tussen 40 en 49 jaar. Zowel mannen als vrouwen werken gemiddeld fulltime (40 uur per week), hebben vooral lesgevende taken en bezitten universitair niveau. Gemiddeld hebben beide groepen weinig tot geen kennisgenomen van het instellingsplan van Windesheim.

Zowel bij mannen ( $M = 2.17$ ;  $SD = .85$ ) als vrouwen ( $M = 2.27$ ;  $SD = .69$ ) wordt de privésfeer zelden negatief beïnvloed door het werk. Vrouwen ( $M = 4.17$ ;  $SD = .66$ ) en mannen ( $M = 3.93$ ;  $SD = .69$ ) vinden dat er vaak goed wordt omgegaan met vertrouwelijke informatie van medewerkers.

Ongewenst gedrag wordt volgens de resultaten zelden gemeld door zowel mannen ( $M = 1.59$ ;  $SD = .63$ ) als vrouwen ( $M = 1.60$ ;  $SD = .62$ ). Wat betreft groepsdruk geven vrouwen aan dit 'nooit tot soms' te ervaren ( $M = 1.80$ ;  $SD = .85$ ), terwijl mannen het iets vaker rapporteren, met een gemiddelde score van 'zelden tot soms' ( $M = 2.21$ ;  $SD = .82$ ). Hoewel deze cijfers wijzen op een lage prevalentie van ongewenst gedrag en groepsdruk, is het van belang deze bevindingen genuanceerd te bekijken. Mogelijk speelt sociale wenselijkheid een rol in de antwoorden. Respondenten kunnen geneigd zijn om minder vaak problematisch gedrag te melden uit vrees voor negatieve gevolgen of omdat zij zich sociaal wenselijk willen presenteren. Vanuit het perspectief van een vertrouwenspersoon zou dit kunnen betekenen dat de rapportage van ongewenst gedrag en groepsdruk lager uitvalt dan de daadwerkelijke ervaring op de werkvloer. Het is daarom belangrijk om naast de kwantitatieve resultaten ook aandacht te besteden aan vertrouwelijke en anonieme kanalen waar medewerkers hun ervaringen kunnen delen, om een volledig beeld van de werkcultuur te verkrijgen

Training en zelfontplooiing wordt hoog gescoord. Zowel mannen ( $M = 3.76$ ;  $SD = .69$ ) als vrouwen ( $M = 3.80$ ;  $SD = .55$ ) vinden dat ze vaak de mogelijkheid hebben om zichzelf via het werk te ontplooiën door middel van een cursus, training en studie. Stress om salaris komt bij beide groepen zelden voor. Bij vrouwen ( $M = 1.60$ ;  $SD = .97$ ) ligt dit een fractie hoger dan bij mannen ( $M = 1.52$ ;  $SD = 1.09$ ). Resultaten geven aan dat mannen ( $M = 3.38$ ;  $SD = 1.24$ ) en vrouwen ( $M = 3.40$ ;  $SD = .97$ ) ongeacht de leeftijd soms niet dezelfde kansen hebben op promotie. Duurzaamheid speelt voor mannen ( $M = 3.21$ ;  $SD = .94$ ) soms en voor vrouwen ( $M = 3.47$ ;  $SD = 1.04$ ) vaker een belangrijke rol in het maken van persoonlijke keuzes. Voor het

belangrijk vinden van inclusiviteit en diversiteit is hetzelfde patroon te zien. Mannen ( $M = 3.01$ ;  $SD = 1.13$ ) vinden dit soms en vrouwen ( $M = 3.40$ ;  $SD = 1.28$ ) vinden dit vaker belangrijk. Tot slot vinden mannen ( $M = 4.34$ ;  $SD = .55$ ) en vrouwen ( $M = 3.87$ ;  $SD = .73$ ) dat het management een veilige werkplek creëert voor de medewerkers (zie figuur 5.6).



Figuur 5.6: gescoorde items medewerkers gesorteerd naar geslacht ( $N > 3,00$ )

## 5.3 Analyse van dubbele materialiteit

### 5.3.1 Vaststellen van de waardecreatie van Windesheim en inzicht in de keten

De waardeketen van Windesheim kan worden geanalyseerd door gebruik te maken van het waardeketenmodel van Porter (1985), waarin primaire en ondersteunende activiteiten worden onderscheiden.

Ad 1: primaire activiteiten

#### i. *Onderwijs en Onderzoek*

Dit is de kern van de hogeschool en omvat het ontwikkelen en aanbieden van onderwijsprogramma's, inclusief colleges, trainingen en praktijkgericht onderzoek.

Windesheim richt zich op het bieden van hoogwaardig onderwijs aan studenten, het uitvoeren van toegepast onderzoek, en het onderhouden van relevante samenwerkingen met externe partners (Windesheim, 2022). Dit omvat de uitvoering van

studieprogramma's op bachelor- en masterniveau en het bevorderen van competentieontwikkeling bij studenten.

ii. *Inkomende logistiek*

Dit betreft de aanvoer van materialen en informatie die essentieel zijn voor het onderwijs en onderzoek (inbound). Voor Windesheim betekent dit het beheer van onderwijsbronnen, digitale leermiddelen (zoals online leeromgevingen) en de organisatie van faciliteiten zoals klaslokalen, laboratoria en bibliotheken (Porter, 1985). Daarnaast omvat dit de inrichting van IT-systemen en databases die nodig zijn voor het ondersteunen van onderwijsprocessen (Windesheim, 2022).

iii. *Uitgaande logistiek*

In de context van een hogeschool omvat dit het afstuderen van studenten die zijn voorbereid op de arbeidsmarkt en het publiceren en delen van onderzoeksresultaten (outbound). Windesheim zorgt ervoor dat studenten worden uitgerust met de benodigde kennis en vaardigheden om succesvol deel te nemen aan de maatschappij en de arbeidsmarkt (Windesheim, 2022). Daarnaast houdt dit in het creëren van verbindingen tussen studenten en werkgevers voor stages, afstudeerprojecten en werkgelegenheid.

iv. *Marketing en Verkoop*

Hoewel hogescholen zich niet direct bezighouden met verkoop, omvat dit het aantrekken van nieuwe studenten, het promoten van opleidingen en het opbouwen van relaties met toekomstige studenten en het werkveld. Windesheim investeert in activiteiten, zoals open dagen, online campagnes, samenwerkingen met scholen en bedrijven en alumni-relaties om haar onderwijs en onderzoek onder de aandacht te brengen (Windesheim, 2022).

v. *Dienstverlening*

Naast het aanbieden van onderwijs biedt Windesheim aanvullende diensten, zoals studiebegeleiding, loopbaanadvies, alumninetwerken en bij- en nascholingsprogramma's voor professionals. Deze activiteiten dragen bij aan de voortdurende ondersteuning van studenten en alumni, zelfs nadat zij de hogeschool hebben verlaten (Windesheim, 2022).

## Ad 2: ondersteunende activiteiten

### i. *Infrastructuur van de organisatie*

Dit omvat de bestuurlijke en administratieve processen die het functioneren van de hogeschool ondersteunen. Windesheim heeft een organisatiestructuur en beleid dat gericht is op kwaliteitszorg, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid (Windesheim, 2022). Hierin speelt strategisch management een cruciale rol bij het ontwikkelen van de onderwijs- en onderzoeksstrategie.

### ii. *Human Resource Management (HRM)*

Het werven, ontwikkelen en behouden van gekwalificeerd personeel is essentieel voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Uit de enquête onder medewerkers blijkt dat er binnen Windesheim een sterke behoefte is aan voortdurende professionalisering en een ondersteunende werkcultuur. Windesheim investeert daarom in de professionalisering van docenten, onderzoekers en ondersteunend personeel door middel van trainingen, loopbaanontwikkeling en het bevorderen van een positieve werkcultuur (Windesheim, 2022). Deze inspanningen sluiten aan bij de resultaten uit de enquête, waarin medewerkers aangaven belang te hechten aan professionele ontwikkeling en een werkomgeving die persoonlijke groei stimuleert.

### iii. *Technologische ontwikkeling*

Onderwijsinnovatie, digitale infrastructuur en ontwikkeling in onderzoek zijn belangrijke factoren. Windesheim investeert in moderne technologieën, zoals e-learning-platforms, digitale leeromgevingen en onderzoeksinstrumenten om onderwijs en onderzoek te verbeteren (Windesheim, 2022). Hierdoor kan de hogeschool inspelen op de veranderende behoeften van studenten en de arbeidsmarkt.

### iv. *Inkoop*

Dit omvat de aanschaf van leer- en lesmaterialen, onderzoeksapparatuur, digitale middelen en andere faciliteiten die nodig zijn voor onderwijs en onderzoek. Windesheim onderhoudt relaties met leveranciers en partners om efficiënt inkoopprocessen te beheren en duurzame keuzes te maken (Windesheim, 2022).

### 5.3.2 Analyse van de verzamelde gegeven en opstellen materialiteitsmatrix

Bij het afnemen van de stakeholder-interviews zijn potentiële materiele onderwerpen gescoord op relevantie en de impactgebieden op inside-out en outside-in. Om de resultaten kwantitatief te kunnen verwerken, zijn er scores toegekend aan diverse items (zie tabel 5.7).

	relevantie		Impact	
nauwelijks relevant	relevant	zeer relevant	inside-out	outside-in
0	1	2	1	1

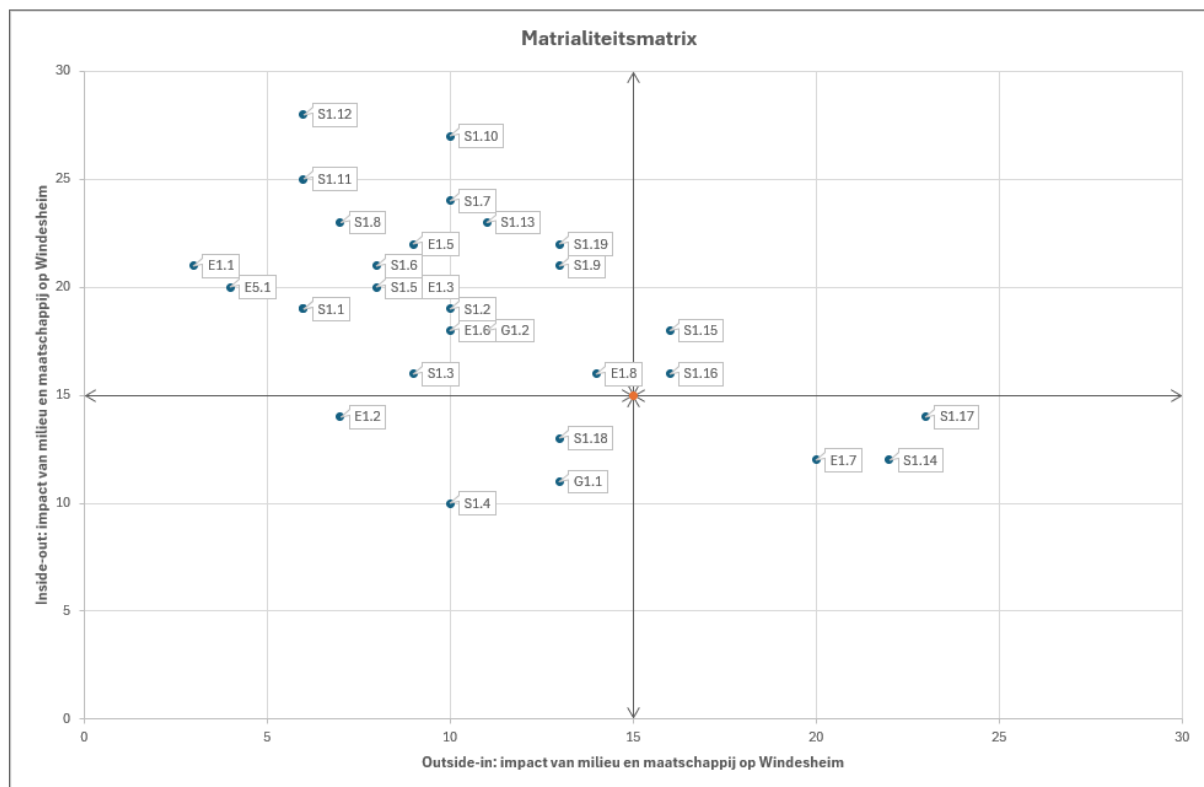
Tabel 5.7: toekenning scores op relevantie en impact op diverse ESG-thema's.

In tabel 5.8 zijn de inside-out en outside-in scores van de longlist te zien. De twee dimensies inside-out en outside-in worden respectievelijk op de x- en y-as van de materialiteitsmatrix gepositioneerd. De bijbehorende materialiteitsmatrix is te zien in figuur 5.9.

Gebied	#	materiele onderwerpen	relevantie	Impact	
				Inside-out	Outside-in
E1.1	E1	Reductie naar nul emissie	35	21	3
E1.2	E2	Aanpassen van klimaatverandering	20	14	7
E1.3	E3	Tegengaan van klimaatverandering	31	20	9
E5.1	E4	Circulaire transitie	28	20	4
E1.4	E5	Energieverbruik (eigen gebruik)	34	19	6
E1.5	E6	Energieverbruik (zelf opgewekt)	31	22	9
E1.6	E7	Energietransitie	30	18	10
E1.7	E8	Beschikbaarheid van energie	42	12	20
E1.8	E9	Waterverbruik (eigen gebruik)	31	16	14
S1.1	E10	Gezondheid en veiligheid van medewerkers	50	19	6
S1.2	S1	Veilig werken	50	19	10
S1.3	S2	Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	53	16	9
S1.4	S3	Diversiteit	31	10	10
S1.5	S4	Geweld en intimidatie op de werkvloer	46	20	8
S1.6	S5	Leefbaar loon	53	21	8

Gebied	#	materiele onderwerpen	relevantie	Impact	
				Inside-out	Outside-in
S1.7	S6	Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	57	24	10
S1.8	S7	Opleiding	43	23	7
S1.9	S8	Behoud van medewerkers	36	21	13
S1.10	S9	Baanzekerheid	44	27	10
S1.11	S10	Werktijden	39	25	6
S1.12	S11	Werk-privé balans	41	28	6
S1.13	S12	Vakmanschap	40	23	11
S1.14	S13	Mensenrechten	36	12	22
S1.15	S14	Privacy van medewerkers	49	18	16
S1.16	S15	Vrijheid van meningsuiting	44	16	16
S1.17	S16	Recht op collectieve onderhandelingen	43	14	23
S1.18	S17	Vrijheid van vereniging	44	13	13
S1.19	S18	Adequate huisvesting	45	22	13
G1.1	G1	Bedrijfscultuur	36	11	13
G1.2	G2	Relatiebeheer met leveranciers	36	18	11

Tabel 5.8: gescoorde items stakeholders dubbele materialiteit.



Figuur 5.9: materialiteitsmatrix op basis van longlist.

### *Shortlist en materialiteitsmatrix op basis van alleen drempelwaarde materialiteit*

Om de shortlist en bijbehorende materialiteitsmatrix te verkrijgen, worden de resultaten van impact- en financiële materialiteit berekend met een drempelwaarde van 0,7 (NBA, 2023). Deze drempelwaarde van 0,7 creëert een duidelijke prioritering van relevante onderwerpen, zodat enkel de meest impactvolle thema's worden opgenomen. Dit zorgt voor een onderscheid tussen kritieke en minder relevante kwesties, waardoor de focus ligt op de belangrijkste impactgebieden. Een score van 0,7 of hoger duidt op consensus onder stakeholders, hetgeen de relevantie en betrouwbaarheid van de geselecteerde onderwerpen versterkt. Daarnaast draagt deze drempelwaarde bij aan de consistentie en vergelijkbaarheid van duurzaamheidsrapportages tussen verschillende organisaties.

Stap 5 uit het stappenplan voor de materialiteitsanalyse van duurzaamheidsinformatie omvat het gebruik van twee formules waarmee de impact- en financiële materialiteit kunnen worden berekend. Ter illustratie van deze berekening wordt het onderwerp 'Gelijke behandeling en kansen voor iedereen' uitgewerkt.

#### **Voorbeeld**

De berekening van impact- en financiële materialiteit wordt uitgevoerd met de volgende waarden:

$$s_1 = 0,50; s_2 = 0,50; w = 1,00; o = 0,50 \text{ en } h = 0,90.$$

De impactmaterialiteit  $M_i$  wordt berekend volgens de formule:

$$M_i = \frac{1}{2,43}(s_1 + s_2 + h) \cdot w = \frac{1}{2,43}(0,50 + 0,50 + 0,90) \cdot 1,00 = 0,78.$$

De financiële materialiteit  $M_f$  wordt berekend volgens de formule:

$$M_f = \frac{1}{0,81}(o \cdot w) = \frac{1}{0,81}(0,50 \cdot 1,00) = 0,62.$$

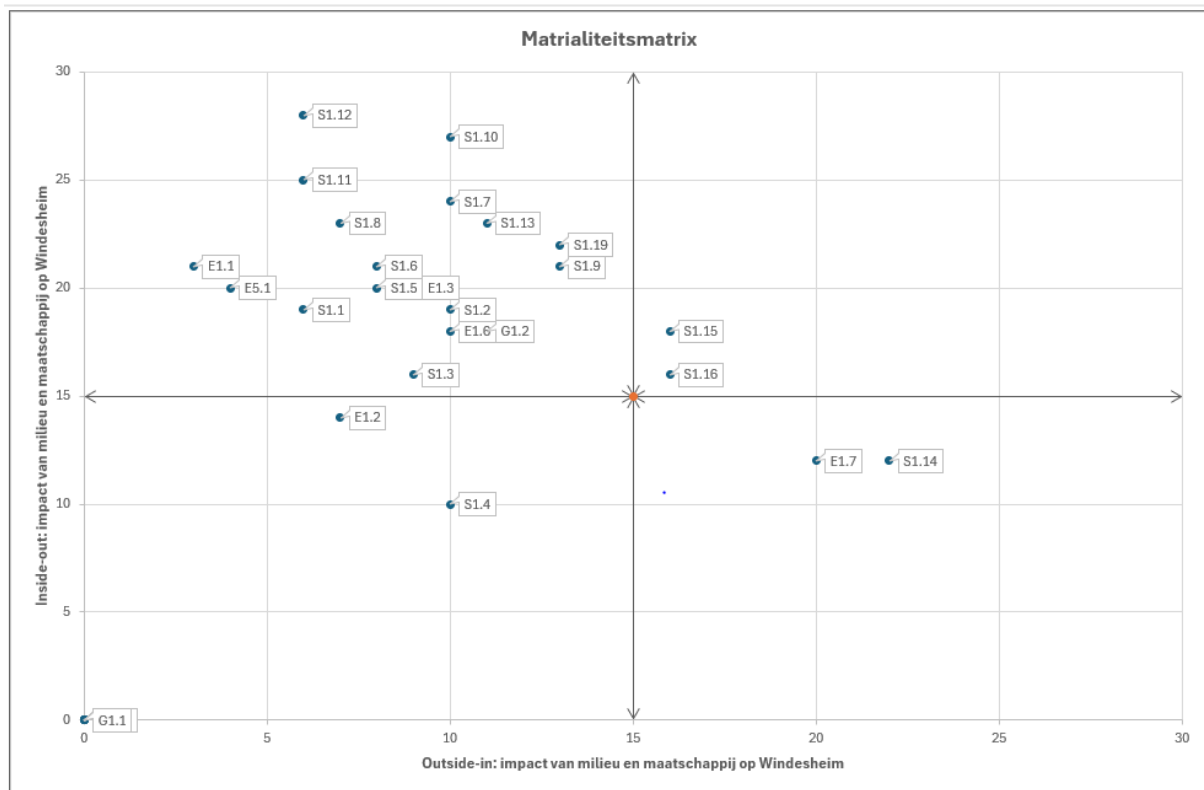
Dit resulteert in  $(M_i; M_f) = (0,78; 0,62)$ , met een gemiddelde waarde van  $\frac{1}{2}(0,78 + 0,62) = 0,70$ .

Omdat de gemiddelde materialiteit precies op de drempelwaarde van 0,7 ligt, wordt 'Gelijke behandeling en kansen voor iedereen' als materieel beschouwd, wat impliceert dat dit onderwerp voldoende relevant is om in de duurzaamheidsstrategie te worden opgenomen.

Gebied		materiele onderwerpen	Inside-Out	Outside-In	resultaat	materialiteit
E1.1	1	Reductie naar nul emissie	21	3	1,11	
E1.2	2	Aanpassen van klimaatverandering	14	7	1,11	
E1.3	3	Tegengaan van klimaatverandering	20	9	1,11	
S1.1	10	Gezondheid en veiligheid van medewerkers	19	6	1,11	
S1.2	11	Veilig werken	19	10	1,11	
S1.7	16	Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	24	10	1,03	
S1.14	23	Mensenrechten	12	22	1,03	
S1.15	24	Privacy van medewerkers	18	16	1,03	
S1.16	25	Vrijheid van meningsuiting	16	16	1,03	
E1.6	7	Energietransitie	18	10	0,95	
S1.5	14	Geweld en intimidatie op de werkvloer	20	8	0,95	
S1.6	15	Leefbaar loon	21	8	0,95	
E1.7	8	Beschikbaarheid van energie	12	20	0,86	
S1.13	22	Vakmanschap	23	11	0,86	
S1.8	17	Opleiding	23	7	0,78	
S1.19	28	Adequate huisvesting	22	13	0,78	
E5.1	4	Circulaire transitie	20	4		
S1.3	12	Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	16	9	0,70	
S1.4	13	Diversiteit	10	10	0,70	
S1.9	18	Behoud van medewerkers	21	13	0,70	
S1.10	19	Baanzekerheid	27	10	0,70	
S1.11	20	Werktijden	25	6	0,70	
S1.12	21	Werk-privé balans	28	6	0,70	
G1.2	30	Relatiebeheer met leveranciers	18		0,70	

Figuur 5.10: shortlist met een drempelwaarde van 0,7 voor de materialiteit.





Figuur 5.11: materialiteitsmatrix op basis van shortlist en drempelwaarde van 0,7 voor materialiteit

*Shortlist op basis van drempelwaarde materialiteit en relevantie*

Elk onderwerp in de longlist wordt door respondenten beoordeeld op relevantie aan de hand van een specifieke evaluatieschaal. Hierbij kunnen respondenten aangeven of zij een onderwerp ‘nauwelijks relevant’ (score 0), ‘relevant’ (score 1) of ‘zeer relevant’ (score 2) vinden.

Bovendien wordt voor elk onderwerp onderscheid gemaakt tussen de perspectieven ‘inside-out’ (de impact die de organisatie heeft op de buitenwereld) en ‘outside-in’ (de impact die externe factoren op de organisatie hebben). Respondenten kunnen beide perspectieven selecteren als ze beide relevant vinden, waarbij elk perspectief een waarde van 1 krijgt. Op deze manier worden voor elk onderwerp zowel de richting van de impact als de mate van relevantie gemeten.

De drempelwaarde voor relevantie in dit onderzoek is vastgesteld op een waarde hoger dan 43. Dit betekent dat alleen onderwerpen die door de respondenten gemiddeld als zeer relevant of relevant genoeg zijn beschouwd, worden meegenomen in de shortlist. De keuze voor deze drempelwaarde is bewust gemaakt om te garanderen dat alleen de meest cruciale onderwerpen worden opgenomen. Hoewel het gemiddelde van de initiële relevantiescore van alle onderwerpen

39,33 is, wat lager is dan de drempel van 43, werd ervoor gekozen om een hogere waarde als drempel te hanteren. Door deze hogere drempel wordt een scherpere selectie gemaakt, zodat uitsluitend de onderwerpen met de grootste strategische waarde en impact voor Windesheim naar voren komen. Deze aanpak helpt om de focus te houden op de meest relevante thema's binnen de duurzaamheidsstrategie (NBA, 2023).

Gebied	materiele onderwerpen	Inside-Out	Outside-In	resultaat materialiteit	relevantie
S1.7	16 Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	24	10	1,03	57
S1.1	10 Gezondheid en veiligheid van medewerkers	19	6	1,11	50
S1.2	11 Veilig werken	19	10	1,11	50
S1.6	15 Leefbaar loon	21	8	0,95	53
S1.3	12 Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	16	9	0,70	53
S1.10	19 Baanzekerheid	27	10	0,70	44
S1.15	24 Privacy van medewerkers	18	16	1,03	49
S1.16	25 Vrijheid van meningsuiting	16	16	1,03	44
S1.5	14 Geweld en intimidatie op de werkvloer	20	8	0,95	46
S1.19	28 Adequate huisvesting	22	13	0,78	45

Tabel 5.12: shortlist met drempelwaardes van 0,7 voor materialiteit en voor relevantie > 43.

#### Voorbeeld

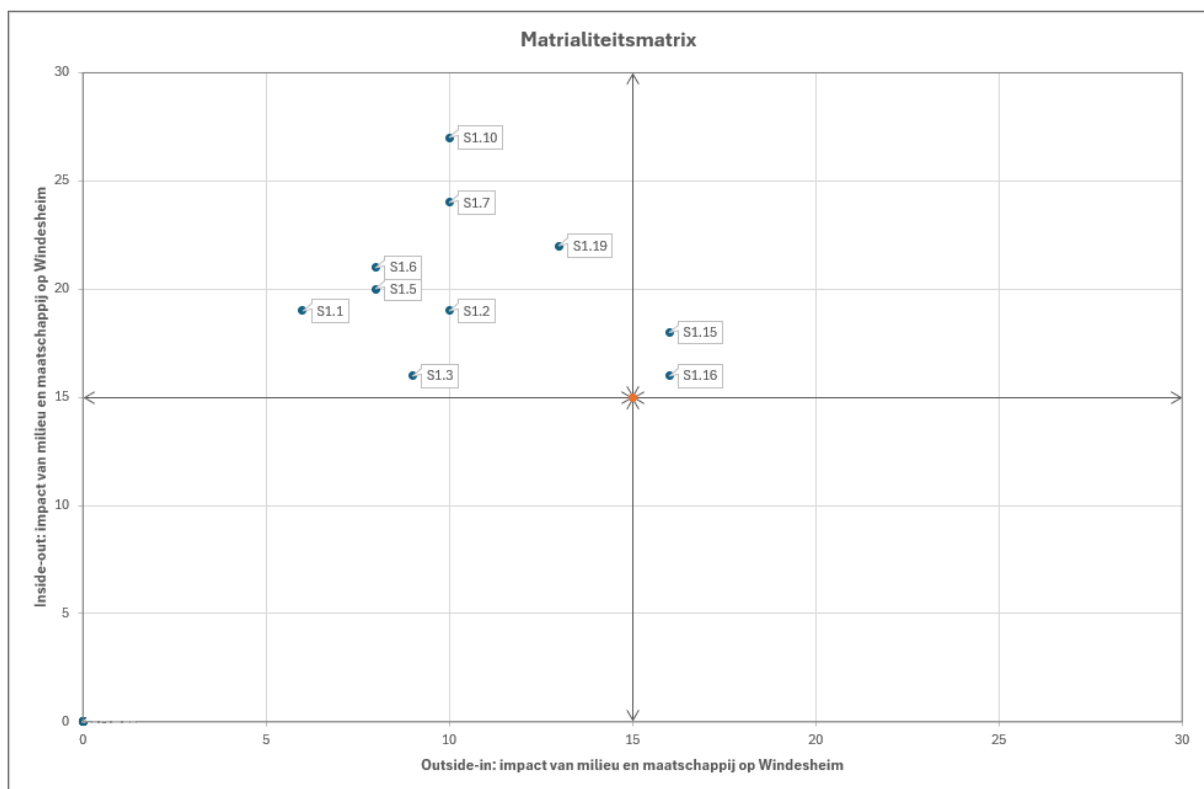
‘Gelijke behandeling en kansen voor iedereen’ wordt als materieel onderwerp beschouwd in de materialiteitsanalyse vanwege de hoge relevantiescore en de aanzienlijke impact- en financiële materialiteit.

De relevantie van dit onderwerp wordt weerspiegeld in een score van 53, wat ruim boven de drempelwaarde van 43 ligt. Deze score toont aan dat ‘Gelijke behandeling en kansen voor iedereen’ belangrijk wordt geacht door stakeholders en een aanzienlijke impact heeft op de organisatie en haar omgeving.

Voor dit onderwerp zijn de scores voor impactmaterialiteit en financiële materialiteit respectievelijk 16 (inside-out) en 9 (outside-in). De waarde van de impactmaterialiteit van 16 geeft aan dat de organisatie, door gelijkheid en gelijke kansen te bevorderen, een positieve invloed kan uitoefenen op haar interne cultuur en medewerkersbetrokkenheid. Tegelijkertijd toont de financiële materialiteitswaarde van 9 aan dat een focus op dit onderwerp ook financieel gunstig kan zijn voor de organisatie, doordat het bijdraagt aan de reputatie en mogelijk de aantrekkelijkheid voor investeerders en toekomstige werknemers vergroot.

Door zowel de hoge relevantie als de scores voor impact- en financiële materialiteit te combineren, wordt 'Gelijke behandeling en kansen voor iedereen' erkend als een onderwerp dat essentieel is voor de duurzaamheidsstrategie van de organisatie.

Doordat de relevantie een drempelwaarde van hoger dan 43 heeft, kan er een eliminatie plaatsvinden. Hierdoor is de uiteindelijke materialiteitsmatrix te construeren, die is weergegeven in figuur 5.13.



Figuur 5.13: Materialiteitsmatrix met een drempelwaarde van 0,7 voor materialiteit en > 43 voor relevantie.

Op basis van de tabel met materiële onderwerpen uit de dubbele materialiteitsanalyse kunnen de volgende observaties en analyses worden gemaakt.

*Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk (S1.7)*

Dit onderwerp scoort het hoogste op de relevantie-score (57) en heeft een materialiteitsscore van 1,03, wat aangeeft dat het onderwerp zowel vanuit de organisatie zelf (Inside-Out) als vanuit externe invloeden (Outside-In) als belangrijk wordt beschouwd. De hoge relevantie van gelijke beloning suggereert dat zowel interne medewerkers als externe stakeholders dit thema als een kernpunt binnen Windesheim zien.

*Gezondheid en veiligheid van medewerkers (S1.1) en Veilig werken (S1.2)*

Beide onderwerpen hebben een materialiteitsscore van 1,11, wat erop wijst dat deze thema's sterk van invloed zijn op de organisatie en belangrijk zijn voor het welzijn van medewerkers. De relatief hoge relevantie (50) geeft aan dat dit onderwerp door medewerkers en stakeholders als essentieel wordt gezien voor een veilige werkomgeving. Dit sluit aan bij de resultaten uit de medewerkers-enquête, waaruit bleek dat veiligheid en een goede werkcultuur belangrijk zijn voor de medewerkers.

*Leefbaar loon (S1.6)*

Met een materialiteitsscore van 0,95 en een relevantie van 53 is leefbaar loon een belangrijk onderwerp, vooral vanuit een Inside-Out-perspectief. Dit betekent dat het binnen de organisatie als significant wordt gezien, maar ook extern enige impact heeft. Het onderwerp raakt direct aan de tevredenheid en het welzijn van medewerkers, wat mogelijk ook bijdraagt aan hun perceptie van de organisatie als werkgever.

*Gelijke behandeling en kansen voor iedereen (S1.3)*

Dit onderwerp heeft een relatief lage materialiteitsscore (0,70), maar een hoge relevantie (53), wat aangeeft dat het vooral extern belangrijk is. Medewerkers en andere stakeholders lijken waarde te hechten aan gelijke kansen binnen de organisatie, hoewel dit niet altijd als topprioriteit in de interne besluitvorming wordt gezien. Dit is een punt waar mogelijk meer bewustwording nodig is binnen de organisatie om externe verwachtingen te matchen.

### *Baanzekerheid (S1.10)*

Baanzekerheid scoort lager in relevantie (44) en heeft een materialiteitsscore van 0,70, wat aangeeft dat dit thema voor medewerkers minder prominent is in vergelijking met andere onderwerpen. Dit kan erop wijzen dat medewerkers bij Windesheim relatief stabiel werk ervaren en dat het behouden van hun baan geen dringende zorg is, wat aansluit bij de resultaten van medewerkers en hun perceptie van werkzekerheid.

### *Privacy van medewerkers (S1.15) en Vrijheid van meningsuiting (S1.16)*

Beide onderwerpen hebben een materialiteitsscore van 1,03, wat aangeeft dat ze zowel intern als extern relevant worden geacht. Privacy en vrijheid van meningsuiting zijn waarden die belangrijk zijn voor een open en veilige werkcultuur. Dit is in lijn met het belang dat medewerkers hechten aan een werkklimaat waarin zij zich comfortabel voelen om zichzelf te uiten en beschermd zijn in hun persoonlijke gegevens.

### *Geweld en intimidatie op de werkvloer (S1.5)*

Dit onderwerp heeft een relatief hoge materialiteitsscore van 0,95, met een lagere relevantie van 46. Dit kan betekenen dat geweld en intimidatie weliswaar belangrijke onderwerpen zijn binnen de organisatie, maar niet als veelvoorkomende problemen worden gezien. De lagere relevantie kan wijzen op een lage incidentie van dergelijke problemen binnen Windesheim, wat positief is voor de werkomgeving.

### *Adequate huisvesting (S1.19)*

Adequate huisvesting heeft een lagere materialiteitsscore (0,78) en relevantie (45), wat aangeeft dat dit onderwerp niet als een dringende prioriteit wordt beschouwd door zowel medewerkers als externe stakeholders. Dit kan komen doordat het onderwerp minder direct gerelateerd is aan de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers of de kernactiviteiten van Windesheim.

De onderwerpen met de hoogste relevantie, zoals gelijke beloning, gezondheid en veiligheid van medewerkers en leefbaar loon, zijn duidelijke aandachtsgebieden waar Windesheim zowel intern als extern op wordt beoordeeld. Deze thema's zijn direct gerelateerd aan de werkomgeving en de werkcultuur, wat aansluit bij de bevindingen uit de medewerkers- en studentenonderzoeken over het belang van een ondersteunende en veilige werkplek.

Daarnaast geeft de hoge materialiteit van onderwerpen zoals privacy, vrijheid van meningsuiting en veilig werken aan dat deze thema's belangrijk zijn voor zowel de organisatie als de bredere gemeenschap. Deze onderwerpen ondersteunen de strategische richting van Windesheim om een inclusieve, veilige en rechtvaardige instelling te zijn, in lijn met de verwachtingen van zowel interne als externe stakeholders.

## 5.4 Analyse van documentatie Windesheim

### 5.4.1 Maatschappelijke ontwikkelingen en strategische focus

Hogeschool Windesheim heeft bij de formulering van haar instellingsplan 2022–2028 een aantal belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen als uitgangspunt genomen. Het instellingsplan is ontworpen als een aanvulling op het voorgaande plan en legt extra nadruk op de veranderingen die momenteel in de samenleving plaatsvinden. Windesheim beschouwt zichzelf als een actieve speler in deze samenleving en voelt de verantwoordelijkheid om in te spelen op de uitdagingen en kansen die zij ziet. De volgende tabel biedt een overzicht van de ontwikkelingen die in het instellingsplan worden benadrukt. Deze ontwikkelingen zijn gegroepeerd in vijf domeinen: sociaal-cultureel, ecologisch/omgeving, economisch-demografisch, technologisch en governance. Deze thema's vormen de basis voor de ambities en doelen die Windesheim in haar plan heeft vastgelegd.

Sociaal cultureel	Ecologisch/omgeving	Economisch en demografisch	Technologisch	Governance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welzijn</li> <li>• Kansgelijkheid</li> <li>• Diversiteit en inclusie</li> <li>• Individualisering</li> <li>• Polarisatie</li> <li>• Prestatiedruk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheid</li> <li>• Klimaat</li> <li>• Circulair</li> <li>• Energietransitie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderende samenstelling bevolking</li> <li>• Arbeids-tekorten</li> <li>• Complexe beroepen</li> <li>• Veranderende arbeidsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisering</li> <li>• Artificiële intelligentie</li> <li>• Virtuele werkelijkheid</li> <li>• Automatisering</li> <li>• Robotics</li> <li>• 3d printen</li> <li>• Elektrificatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van verticaal naar horizontaal</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Gedeelde collectieve verantwoordelijkheid</li> <li>• Ethisch handelen</li> </ul>

Tabel 5.14: Actuele ontwikkelingen voor de basis van ambities bij Windesheim (Dichterbij - Instellingsplan 2022-2028)

## 5.4.2 Strategische ambities

Op basis van deze ontwikkelingen heeft Windesheim drie centrale ambities geformuleerd. Deze ambities vormen de leidraad voor de strategie van de hogeschool in de komende jaren en versterken haar maatschappelijke verantwoordelijkheid in onderwijs en onderzoek. Elke ambitie gaat gepaard met specifieke opdrachten die de praktische uitwerking van deze doelen verduidelijken:

### *Dichter bij de wereld: Samen transities versnellen*

Deze ambitie benadrukt de rol van Windesheim in het aangaan van maatschappelijke uitdagingen en het bevorderen van een duurzame samenleving. Windesheim betreft studenten, medewerkers en externe partners bij het versnellen van transities op gebieden als energietransitie, digitalisering en sociale inclusie.

### *Dichter bij elkaar: Welzijn en kwaliteit door open leerculturen*

Windesheim streeft naar een inclusieve en open leercultuur waarin het welzijn van zowel studenten als medewerkers centraal staat. De hogeschool wil een veilige omgeving bieden waarin persoonlijke ontwikkeling, diversiteit en samenwerking worden aangemoedigd.

### *Dichter bij jezelf: Leven lang ontwikkelen*

Met deze ambitie benadrukt Windesheim het belang van voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling. De hogeschool wil zowel studenten als medewerkers stimuleren om zich continu te ontwikkelen, aansluitend op de veranderende eisen van de samenleving en de arbeidsmarkt.

Op basis van het instellingsplan van Windesheim en de koppeling met belangrijke items uit de studenten enquête, zijn er enkele strategische inzichten te halen over hoe Windesheim haar ambities en onderliggende opdrachten afstemt op de behoeften en prioriteiten van haar studenten.

## Ad 1 Koppeling tussen Studentbehoeften en Windesheims Ambities

Uit de analyse blijkt dat de ambities van Windesheim op verschillende manieren aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van studenten. Met name ambities gericht op welzijn, inclusief klimaat en persoonlijke ontwikkeling, zoals geformuleerd in ‘Dichter bij elkaar: Welzijn en

kwaliteit door open leerculturen' en 'Dichter bij jezelf: Leven lang ontwikkelen', komen terug in de studentenprioriteiten. Deze ambities benadrukken de ondersteuning en veilige leeromgeving die studenten essentieel vinden, zoals aandacht voor een veilig werk- en leerklimaat en het bevorderen van persoonlijke omstandigheden. Dit wijst op een gedeelde visie tussen Windesheim en haar studenten over het belang van een veilige, inclusieve en ondersteunende leeromgeving.

#### Ad 2 Ambitie 1: Dichter bij de wereld

De ambitie om samen transities te versnellen is zichtbaar in de prioriteiten rond duurzaamheid en maatschappelijke relevantie. Items zoals 'Bevorderen inclusief en duurzaam economisch model' en 'Duurzaamheid integreren opleiding' zijn direct gekoppeld aan opdrachten onder Ambitie 1, zoals O1 (onderwijs en onderzoek koppelen aan maatschappelijke transities) en O3 (zelf werk maken van duurzaamheid). Deze koppeling benadrukt Windesheims inzet om duurzaamheid niet alleen als abstracte doelstelling te hanteren, maar ook praktisch te implementeren in haar onderwijsmethoden en samenwerking met studenten.

#### Ad 3 Ambitie 2: Dichter bij elkaar

Onder Ambitie 2, die zich richt op welzijn en een open leercultuur, komen opdrachten naar voren die aansluiten bij de items 'Veilig klimaat op het werk', 'Aandacht en stimuleren gelijke behandeling van studenten' en 'Veiligheid bij opleiding om jezelf te zijn'. Opdrachten zoals O4 (open leer- en werkomgeving versterken) en O5 (inclusie en diversiteit benutten) ondersteunen deze aspecten en reflecteren Windesheims aandacht voor een inclusieve en veilige omgeving. De koppeling tussen deze ambitie en de studentenitems benadrukt dat de hogeschool zich inzet om tegemoet te komen aan studentenbehoeften rond inclusiviteit en veiligheid.

#### Ad 4 Ambitie 3: Dichter bij jezelf

Deze ambitie focust op levenslang ontwikkelen en stimuleert studenten om zich voortdurend aan te passen aan de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. De variabelen 'Kwaliteitsvol onderwijs en bevorderen van levenslang leren voor iedereen', 'Passende werkvormen' en 'Experts in de klas' worden gekoppeld aan de opdrachten onder deze ambitie, met name O8 (leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend maken) en O9 (eigen leerroutes ontwikkelen). Dit sluit



aan bij de behoefte van studenten aan flexibel en praktijkgericht onderwijs dat hen voorbereidt op een leven lang leren en werken.

#### Ad 5 Integratie en Overlap van Ambities

De analyse toont aan dat sommige variabelen, zoals ‘Duurzaamheid integreren opleiding’ en ‘Stimuleren tot geven feedback’, meerdere ambities en opdrachten ondersteunen. Deze integratie wijst op een brede, overkoepelende strategische benadering waarbij de ambities van Windesheim niet los van elkaar staan, maar samenhangend bijdragen aan een holistische leerervaring voor studenten. Dit wijst ook op een strategie die duurzaamheid, welzijn en levenslang leren als essentiële pijlers beschouwt, die elkaar versterken binnen de onderwijsomgeving van Windesheim.

#### Ad 6 Strategische Implicaties en Prioritering

Het instellingsplan legt een duidelijke nadruk op de belangrijkste behoeften van studenten. Items die hoog scoren in relevantie, zoals een veilig klimaat, gelijke behandeling en duurzaam onderwijs, zijn allemaal nauw verweven met de opdrachten onder de drie ambities. Dit geeft aan dat Windesheim haar strategische doelen daadwerkelijk baseert op concrete prioriteiten van de studentenpopulatie, waardoor het beleid niet alleen top-down, maar ook responsief en studentgericht is.

Uit bovenstaande beschrijving is een koppeling te maken tussen belangrijke items van studenten en ambities en opdrachten van Windesheim (zie tabel 5.15). Eveneens is in tabel 5.16 een toelichting gegeven op de ambities en opdrachten van Windesheim.

Variabele	Ambitie 1			Ambitie 2				Ambitie 3			
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	
Veilig klimaat op het werk			x	x				x	x		
Aandacht en stimuleren gelijke behandeling van studenten			x	x				x	x		
Kwaliteitsvol onderwijs en bevorderen van levenslang leren voor iedereen								x			
Kennis over ontwikkelingen vakgebied	x										
Stimuleren tot geven feedback							x	x	x	x	
Rekening houden met persoonlijke omstandigheden							x	x	x	x	
Passende werkvormen									x		
Bevorderen inclusief en duurzaam economisch model						x					
Veiligheid bij opleiding om jezelf te zijn						x					
Steun management						x					
Experts in de klas						x			x	x	
Duurzaamheid integreren opleiding			x	x				x	x		

Tabel 5.15: variabelen studenten enquête versus instellingsplan Windesheim.

<b>Ambities</b>	<b>Opdrachten</b>
<b>Dichter bij de wereld: Samen transities versnellen</b>	O1: Onderwijs en onderzoek aansluiten op maatschappelijke transities O2: Regionale, nationale en internationale samenwerking versterken O3: We maken er zelf werk van: duurzaam zijn
<b>Dichter bij elkaar: Welzijn en kwaliteit door open leerculturen</b>	O4: De open leer- en werkomgeving versterken O5: Inclusie verankeren en diversiteit benutten O6: Persoonlijk leiderschap accentueren O7: We maken er zelf werk van: medewerkers zijn rolmodel
<b>Dichter bij jezelf: Leven lang ontwikkelen</b>	O8: Leven lang ontwikkelen tot een vanzelfsprekendheid maken O9: Eigen leerroutes door ontwikkelen O10: We maken er zelf werk van: medewerkers ontwikkelen zich blijvend

Tabel 5.16: toelichting ambities en opdrachten op variabelen enquête versus instellingsplan Windesheim.

### 5.4.3 Jaarverslag Windesheim 2023

#### Ad 1 Strategische Ontwikkelingen en Professionaliseringsinitiatieven

De Raad van Toezicht (RvT) bij Windesheim evalueert regelmatig de scholingsbehoeften van haar leden en heeft in het afgelopen jaar trainingen gevolgd in leiderschap, diversiteit en inclusie, duurzaamheid en ESG, sociale veiligheid en toezicht op kwaliteit. Daarnaast namen RvT-leden deel aan intervisiesessies met andere hbo-toezichthouders ter verdere professionalisering.

In september 2023 lanceerde Windesheim het instellingsplan ‘Dichterbij’ voor 2023-2028, gericht op individuele leertrajecten, duurzaamheid en inclusie. Het plan is gebaseerd op input van meer dan 500 betrokkenen uit de organisatie.

Bovendien werkten de lectoraten Netwerken in een Circulaire Economie en Leven Lang Ontwikkelen aan de oprichting van twee cross-sectorale masteropleidingen: de master Sustainability Transitions (MST) en de master Human Capital Innovation (MHCI). Deze masters zijn ontworpen om professionals op te leiden voor maatschappelijke transitie zoals duurzaamheid en energietransitie. De MST-master richt zich op leiderschap in duurzame transitie met een focus op 'design-thinking' en 'challenge-based' onderzoek, terwijl de MHCI-master inzet op aanpassingsvermogen en duurzame inzetbaarheid binnen veranderende werkomgevingen (Windesheim, 2023).

#### Ad 2 Publicatieplicht en Toekomstparagraaf

Windesheim functioneert als een stichting en valt daarmee onder de juridische verslaggevingsverplichtingen die voor stichtingen gelden. Een stichting heeft een publicatieplicht, wanneer de netto-omzet van commerciële activiteiten boven de €6 miljoen komt (deze drempel is in 2024 €7,5 miljoen). Voor Windesheim, waarvan de inkomsten voornamelijk voortkomen uit niet-commerciële activiteiten, is het mogelijk dat de instelling onder deze drempel blijft en daarmee in sommige jaren geen verplichting heeft om haar jaarverslag publiekelijk te publiceren (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2021).

#### Ad 3 Uitzonderingen op de Toekomstparagraaf

In het geval dat Windesheim wel publicatieplichtig zou zijn, biedt artikel 391.2 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek een uitzondering op de verplichting om een toekomstparagraaf op te nemen. Deze uitzondering kan worden toegepast als 'gewichtige belangen' openbaarmaking in de weg staan. In een dergelijk geval moet de accountant worden geïnformeerd over deze gewichtige belangen. Echter, het lijkt onwaarschijnlijk dat deze uitzondering van toepassing is op Windesheim, aangezien er geen specifieke redenen zijn die zulke belangen ondersteunen (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2021; Epe, 2023).

#### Ad 4 Specifieke Richtlijnen voor Onderwijs: continuïteitsparagraaf

Windesheim valt onder de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO), een specifieke regeling voor de onderwijssector, die de algemene verslaggevingseisen in Boek 2, titel 9 van het

Burgerlijk Wetboek aanvult. In de RJO wordt de verplichting tot een toekomstparagraaf vervangen door de continuïteitsparagraaf, die vereist is in het bestuursverslag van onderwijsinstellingen. Deze paragraaf biedt een perspectief op de toekomstige continuïteit van de instelling, maar heeft niet de formele verplichting die aan een toekomstparagraaf elders wordt toegekend. Windesheim voldoet aan deze verplichting door een continuïteitsparagraaf op te nemen in haar bestuursverslag. Daarnaast worden aanvullende richtlijnen gespecificeerd in RJ 660, die specifieke bepalingen biedt voor de jaarverslaggeving binnen de onderwijssector, zoals de continuïteit van de instelling (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2021).

## HOOFDSTUK 6

“Sustainability reporting is the key to translating corporate responsibility into meaningful action, enabling companies to measure, manage, and communicate their impacts.” (Welford, 2007, p. 92)

## Hoofdstuk 6

# Conclusie, discussie en aanbevelingen

### 6.1 Conclusie

Deze masterthesis onderzoekt integratie van duurzaamheid in het instellingsplan van Hogeschool Windesheim, met specifieke aandacht voor de rol van stakeholders en de toepassing van de dubbele materialiteitsanalyse. De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt:

Op welke wijze kan de implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) bijdragen aan de transparantie en effectiviteit van het duurzaamheidsbeleid van Hogeschool Windesheim, met specifieke aandacht voor de verantwoording aan stakeholders en de realisatie van strategische doelstellingen?

Het onderzoek omvat een analyse van zowel studenten als medewerkers enquêtes, interviews met stakeholders en een dubbele materialiteitsanalyse. De resultaten benadrukken de noodzaak om duurzaamheid verder te integreren in het instellingsplan van Windesheim, aangezien zowel studenten, medewerkers en stakeholders, waarde hechten aan thema's zoals een veilig klimaat, gelijke behandeling en duurzaamheid in onderwijs- en werkprocessen.

Uit de studenten-enquêtes blijkt dat er een duidelijke behoefte is aan meer aandacht voor duurzaamheid in de opleiding. De correlatie tussen studiejaar en de aandacht voor duurzaamheid ( $r = .282$ ;  $p < .01$ ), wijst erop dat studenten in latere studie jaren meer belang hechten aan de integratie van duurzaamheid in hun curriculum. Dit suggereert dat bewustwording en interesse in duurzaamheidsvraagstukken toenemen, naarmate studenten meer ervaring opdoen. Daarnaast blijkt dat vrouwelijke studenten en medewerkers meer waarde hechten aan duurzaamheid dan hun mannelijke tegenhangers.

De analyse van de dubbele materialiteit, identificeerde belangrijke thema's zoals gezondheid en veiligheid van medewerkers, gelijke beloning, veiligheid en privacy van medewerkers. Deze resultaten benadrukken de noodzaak om duurzaamheid niet alleen als operationeel aspect te

beschouwen, maar ook als strategisch aandachtspunt dat invloed heeft op zowel interne als externe stakeholders van de hogeschool. De materialiteitsmatrix geeft inzicht in de prioritering van deze thema's, waarbij onderwerpen met de hoogste relevantie zowel intern als extern worden erkend.

### **6.1.1 Beantwoording deelvragen**

In deze paragraaf worden alle deelvragen beantwoord.

Deelvraag 1: Wat zijn belangrijke onderwerpen in relatie tot strategische management en hoe wordt het strategieformuleringsproces in kaart gebracht?

Bij strategisch management in de context van Windesheim zijn enkele kernonderwerpen van groot belang: duurzaamheid, stakeholderbetrokkenheid, materialiteitsanalyse en verantwoording. Het proces van strategieformulering wordt beïnvloed door zowel interne als externe factoren, waaronder technologische, sociale, economische en milieuontwikkelingen. Windesheim bevindt zich in een dynamische omgeving waarin het continu moet inspelen op veranderende maatschappelijke verwachtingen. Daarom wordt het strategieformuleringsproces vormgegeven door actuele vraagstukken zoals klimaatverandering, sociale inclusie en economische transitities.

Het strategievormingsproces van Windesheim volgt de klassieke modellen voor strategisch management. Hierbij worden verschillende stappen gevolgd, waaronder een omgevingsanalyse, SWOT-analyse, het vaststellen van strategische doelen en het formuleren van strategieën om die doelen te bereiken (Keuning & Eppink, 2012). In dit proces is de betrokkenheid van interne en externe stakeholders cruciaal, gezien hun invloed op en belangen bij de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid. Windesheim heeft dit inzicht vertaald naar concrete activiteiten, zoals het uitvoeren van enquêtes onder studenten en medewerkers om hun perspectieven op duurzaamheid te inventariseren.

Het concept van dubbele materialiteit speelt een centrale rol in dit proces, omdat het niet alleen kijkt naar hoe de hogeschool de omgeving beïnvloedt (inside-out), maar ook naar hoe externe factoren de organisatie zelf beïnvloeden (outside-in). De materialiteitsanalyse is hierbij een belangrijk instrument om relevante ESG-thema's te identificeren en prioriteren. Op deze



manier kan de strategie worden afgestemd op zowel interne behoeften als externe verwachtingen. Het belang van deze aanpak wordt benadrukt door de CSRD, die rapportage over beide perspectieven verplicht stelt.

Deelvraag 2: Wat is de huidige stand met betrekking tot de transparantie en rapportage van het duurzaamheidsbeleid van Windesheim?

De transparantie en rapportage van het huidige duurzaamheidsbeleid van Windesheim zijn vastgelegd in het instellingsplan Dichterbij en het jaarverslag (Windesheim, 2023). Het instellingsplan omschrijft algemene ambities, zoals 'samen transities versnellen' en 'leven lang ontwikkelen', maar deze zijn vrij globaal en missen vaak concrete uitwerkingen. Uit het onderzoek blijkt dat er behoefte is aan een meer gedetailleerde invulling van deze thema's, om de doelen daadwerkelijk te realiseren.

Studenten gaven aan dat de duurzaamheidsthema's binnen hun opleiding specifiekere moeten worden uitgewerkt en geïntegreerd in het onderwijsprogramma. Ze benadrukken bijvoorbeeld het belang van een veilige leeromgeving en gelijke behandeling. Daarnaast blijken medewerkers nauwelijks kennis te hebben genomen van het instellingsplan.

Een van de kernuitdagingen die naar voren komt, is dat het huidige jaarverslag van Windesheim geen specifieke informatie bevat over de stappen die genomen worden om duurzaamheid te bevorderen. Hoewel er algemene ambities worden genoemd, is er weinig zichtbaarheid van concrete maatregelen, prestaties en toekomstplannen. Dit maakt het moeilijk voor zowel interne als externe stakeholders om de voortgang op het gebied van duurzaamheid te volgen en de effectiviteit van het beleid te evalueren. De integratie van CSRD-vereisten zou hier verbetering in kunnen brengen door gestandaardiseerde en vergelijkbare rapportage mogelijk te maken. Tevens is er opgemerkt, dat het jaarverslag van Windesheim een specifieke toekomstparagraaf mist, wat een gemiste kans is voor transparantie op het gebied van duurzaamheid. Hoewel het verslag voldoet aan de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) via een continuïteitsparagraaf, biedt deze minder inzicht dan een toekomstgerichte duurzaamheidsparagraaf zou doen. Windesheim kan dit in de toekomst versterken door concrete duurzaamheidsdoelen en actieplannen op te nemen, waarmee ze beter tegemoetkomt aan de verwachtingen van stakeholders en aansluit bij de richtlijnen van de CSRD.

Deelvraag 3: Welke vereisten en normen stelt de CSRD aan organisaties met betrekking tot duurzaamheidsrapportage?

De CSRD legt organisaties strikte vereisten op ten aanzien van duurzaamheidsrapportage. Het is een uitbreiding van de Non-Financial Reporting Directive (NFRD) en verplicht organisaties om zowel hun financiële als niet-financiële impact op ESG-gebieden te rapporteren. Een belangrijk aspect van de CSRD is de nadruk op dubbele materialiteit: organisaties moeten zowel de impact van hun activiteiten op de samenleving en het milieu rapporteren (inside-out) als de impact van maatschappelijke en omgevingsfactoren op hun eigen functioneren (outside-in) (European Commission, 2021).

Deze benadering vereist een materialiteitsanalyse die de relevante thema's identificeert en beoordeelt in termen van hun belang voor zowel de organisatie als haar stakeholders. De CSRD vereist dat deze analyse wordt uitgevoerd volgens een gestructureerd en transparant proces, waarbij de resultaten worden gebruikt om verslag uit te brengen over de voortgang en prestaties op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast stelt de CSRD eisen aan de betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid van de informatie, wat inhoudt dat externe accountants de verstrekte informatie moeten verifiëren.

De CSRD introduceert ook de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die organisaties moeten volgen. Deze standaarden bevatten specifieke indicatoren en richtlijnen voor rapportage over verschillende duurzaamheidsaspecten, zoals klimaatverandering, biodiversiteit, sociale gelijkheid en goed bestuur. Hierdoor biedt de CSRD, organisaties een gestandaardiseerd raamwerk voor duurzaamheidsrapportage, wat leidt tot betere vergelijkbaarheid tussen organisaties en duidelijkere verantwoording richting stakeholders. De CSRD stelt hoge eisen aan de inhoud en structuur van duurzaamheidsrapportages. De richtlijn verplicht instellingen om gedetailleerd te rapporteren over hun impact op milieu en samenleving, waarbij zowel inside-out als outside-in effecten worden meegenomen in de rapportage. Uit documentanalyses en literatuuronderzoek blijkt dat de ESRS bedoeld zijn om een hoge mate van consistentie en vergelijkbaarheid te bereiken.

Voor Windesheim betekent dit dat zij, hoewel niet wettelijk verplicht, de keuze kan maken om deze standaarden vrijwillig te implementeren. Dit kan waardevolle inzichten bieden in de

relatie tussen de duurzame ambities en concrete resultaten. Dit onderzoek laat zien dat 68% van de medewerkers de CSRD-normen als een kans ziet om duurzame strategieën te versterken door nauwkeurige rapportages die zowel kwalitatieve als kwantitatieve duurzaamheidsdata bevatten.

Deelvraag 4: Hoe kunnen de vereisten van de CSRD worden geïntegreerd in het huidige instellingsplan en de strategische doelstellingen van Windesheim?

De integratie van de CSRD in het huidige instellingsplan van Windesheim vraagt om een gedetailleerdere specificatie van de duurzaamheidsdoelen en een systematische aanpak voor de implementatie ervan. De materialiteitsanalyse, die is uitgevoerd in dit onderzoek, heeft de belangrijkste thema's geïdentificeerd die zowel voor Windesheim als haar stakeholders van belang zijn. Materiele thema's zijn onder andere gezondheid en veiligheid van medewerkers, veilig werken, gelijke behandeling en kansen voor iedereen en vrijheid van meningsuiting. Om de CSRD-eisen effectief te integreren, moet Windesheim deze onderwerpen expliciet opnemen in haar instellingsplan en strategie.

De resultaten van de materialiteitsanalyse tonen aan dat er uiteindelijk tien materiële onderwerpen zijn die boven de drempelwaarde van relevantie (groter dan 43) en materialiteit (groter en gelijk aan 0,7) uitkomen. Deze onderwerpen vormen de kern van de duurzaamheidsstrategie en moeten daarom centraal staan in de rapportage en besluitvorming. Door deze materiële onderwerpen te koppelen aan concrete doelen en indicatoren, kan Windesheim haar strategie afstemmen op de vereisten van de CSRD en een duidelijk pad uitstippelen voor het realiseren van haar duurzaamheidsambities.

De CSRD kan worden geïntegreerd in de strategie door gebruik te maken van een gestructureerde aanpak voor rapportage en verantwoording. Dit omvat het opstellen van een jaarlijks duurzaamheidsverslag waarin de voortgang op de tien materiële onderwerpen wordt geëvalueerd en de impact van de initiatieven wordt gemeten.

De huidige strategische doelstellingen van Windesheim, waaronder sociale inclusie en ecologische duurzaamheid, sluiten aan bij de bredere CSRD-doelstellingen. Uit documentanalyse blijkt echter dat er weinig expliciete koppeling is tussen deze ambities en specifieke meetbare doelstellingen. De implementatie van de CSRD kan helpen door duidelijke

richtlijnen te geven voor het opstellen van concrete KPI's, die niet alleen de resultaten maar ook de voortgang van duurzaamheid kunnen meten.

Uit de enquête bleek dat 74% van de studenten en 65% van de medewerkers graag zien dat deze duurzaamheidsdoelen transparanter worden gecommuniceerd en dat de effecten beter worden gemonitord. Door de CSRD-normen te integreren in het instellingsplan, kan Windesheim meer houvast geven aan haar strategische ambities en de organisatie voorbereiden op toekomstige wettelijke vereisten, waardoor ook de betrokkenheid van medewerkers vergroot kan worden.

Deelvraag 5: Hoe kan de toepassing van het concept dubbele materialiteit binnen de CSRD bijdragen aan een effectieve besluitvorming en strategieontwikkeling bij Windesheim?

De toepassing van het concept dubbele materialiteit binnen de CSRD draagt bij aan effectieve besluitvorming en strategieontwikkeling bij Windesheim door een gestructureerde en holistische aanpak. Door zowel de impact van Windesheim op de maatschappij (inside-out) als de invloed van externe factoren op de organisatie (outside-in) te analyseren, identificeert de dubbele materialiteitsanalyse de meest relevante thema's voor alle stakeholders. Zoals aangegeven resulteert dit in tien materiële onderwerpen. Dit biedt Windesheim een duidelijk kader om prioriteiten te stellen, middelen effectief toe te wijzen en gerichte acties te ondernemen. Bovendien maakt de integratie van deze onderwerpen in de strategie, de institutionele doelstellingen meetbaar en controleerbaar. Hierdoor wordt het mogelijk om de voortgang te monitoren en de strategie continu te verbeteren, wat leidt tot meer transparantie en verantwoording richting stakeholders.

De dubbele materialiteitsanalyse geeft Windesheim een methodologisch kader om duurzaamheid integraal in haar besluitvorming te betrekken. Door zowel interne als externe duurzaamheidsinvloeden te beoordelen, kunnen prioriteiten worden gesteld die aansluiten bij de belangen van studenten, medewerkers en externe stakeholders. Uit de regressieanalyse van studentenenquêtes blijkt dat er correlatie is tussen de aandacht voor duurzaamheid binnen de opleiding en de persoonlijke motivatie van studenten ( $r = 0.432$ ,  $p < 0.01$ ). Dit toont aan dat integratie van duurzaamheidsdoelen in het onderwijs een positieve invloed kan hebben op de betrokkenheid.

De materialiteitsmatrix, zoals voorgesteld door de CSRD, kan een hulpmiddel zijn om ESG-thema's te prioriteren op basis van hun maatschappelijke en financiële relevantie.

Documentanalyse bevestigt dat een dergelijke gestructureerde aanpak nodig is om de duurzaamheidsthema's effectief te integreren in de strategische doelstellingen van Windesheim, wat resulteert in een meer meetbare en beheersbare strategie.

Deelvraag 6: Hoe versterkt de implementatie van de CSRD de verantwoording van hogeschool Windesheim aan haar stakeholders?

De implementatie van de CSRD kan Windesheim helpen om haar verantwoording aan stakeholders te verbeteren door een transparanter en meer gestructureerd beeld te geven van de duurzaamheidsimpact. De eisen van de CSRD dwingen organisaties om hun activiteiten in detail te evalueren, wat leidt tot een beter begrip van de huidige prestaties en mogelijkheden voor verbetering. Voor Windesheim betekent dit dat het instellingsplan en de jaarverslagen moeten worden aangevuld met specifieke informatie over de duurzaamheidsinitiatieven, resultaten en plannen voor de toekomst.

Een belangrijk voordeel van de CSRD is dat het organisaties verplicht om hun rapportage uit te voeren volgens gestandaardiseerde normen (ESRS). Hierdoor kunnen stakeholders – zoals studenten, medewerkers en externe partners – de duurzaamheidsinspanningen van Windesheim beter volgen en vergelijken met andere onderwijsinstellingen. Dit draagt bij aan een groter vertrouwen en betrokkenheid van stakeholders bij de duurzaamheidsstrategie van Windesheim. Daarnaast biedt de CSRD een kans voor Windesheim om de dialoog met stakeholders te versterken. Door inzicht te geven in de manier waarop duurzaamheidsdoelen worden nagestreefd en welke voortgang wordt geboekt, kan Windesheim beter inspelen op de verwachtingen van haar stakeholders en hen betrekken bij het vormgeven van het duurzaamheidsbeleid. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van stakeholderbijeenkomsten, het opzetten van een klankbordgroep voor duurzaamheid of het publiceren van een jaarlijks duurzaamheidsverslag met feedbackmogelijkheden.

## 6.1.2 Beantwoording hoofdvraag

De implementatie van de CSRD kan bijdragen aan de transparantie en effectiviteit van het duurzaamheidsbeleid van Windesheim door een gestructureerd raamwerk te bieden voor het identificeren, prioriteren en rapporteren van materiële duurzaamheidsthema's. Uit het onderzoek blijkt dat studenten en medewerkers waarde hechten aan thema's als een veilig klimaat, gelijke behandeling en integratie van duurzaamheid in onderwijs- en werkprocessen. Dit benadrukt de noodzaak om duurzaamheid verder te verankeren in het instellingsplan. De CSRD introduceert de dubbele materialiteitsanalyse, een cruciaal concept dat zowel de impact van Windesheim op de maatschappij als de invloed van externe factoren op de organisatie omvat. Deze analyse helpt Windesheim de meest relevante thema's voor stakeholders te identificeren, zoals gezondheid, veiligheid, gelijke beloning en klimaatverandering. In dit onderzoek zijn uiteindelijk tien materiële onderwerpen geselecteerd, die boven de vastgestelde drempelwaarde voor relevantie en materialiteit uitkomen. Deze onderwerpen vormen de kern van de duurzaamheidsstrategie en maken het mogelijk om prioriteiten te stellen en doelgerichte acties te ondernemen.

De implementatie van de CSRD vereist ook dat Windesheim haar duurzaamheidsrapportage volgens de ESRS opstelt. Dit zorgt voor een betrouwbare, gestructureerde en vergelijkbare rapportage, waardoor interne en externe stakeholders de voortgang en effectiviteit van het beleid kunnen volgen en evalueren. Bovendien kan de CSRD Windesheim helpen om haar verantwoording te verbeteren door transparant inzicht te geven in zowel prestaties als toekomstige ambities.

De implementatie van de CSRD kan substantieel bijdragen aan zowel de transparantie als de effectiviteit van Windesheims duurzaamheidsbeleid. De verplichting tot rapportage over duurzaamheid binnen de CSRD, met name door dubbele materialiteitsanalyse, dwingt de hogeschool om concrete en meetbare doelstellingen vast te stellen die aansluiten bij de verwachtingen van stakeholders. Door gebruik te maken van de ESRS, kan Windesheim betrouwbare informatie genereren die niet alleen intern waardevol is, maar ook de transparantie naar externe stakeholders verhoogt. Deze gestandaardiseerde rapportage helpt de hogeschool om de impact van haar beleid te communiceren en verantwoording af te leggen over zowel interne als externe duurzaamheidsthema's.

Empirisch onderzoek in deze scriptie toont aan dat er binnen Windesheim veel vraag is naar concretere duurzaamheidsdoelen. Enquêtes laten zien dat 72% van de medewerkers aangeeft nauwelijks kennis te hebben van het instellingsplan, wat kan wijzen op een behoefte aan meer interne communicatie en betrokkenheid bij de duurzame ambities van de hogeschool. Implementatie van de CSRD kan bijdragen aan een betere interne samenhang en zorgen voor betrokkenheid bij duurzaamheidsbeleid door doelen en acties expliciet in de strategische agenda te verwerken. De CSRD en analyse van dubbele materialiteit bieden zo een helder kader om prioriteiten te stellen en om een cultuur van verantwoording en continue verbetering te bevorderen.

## 6.2 Discussie

Dit onderzoek heeft enkele beperkingen die de interpretatie en generaliseerbaarheid van de resultaten kunnen beïnvloeden. Ten eerste is er de beperking van de steekproefomvang en selectie. Zowel de studenten als de medewerkers enquêtes zijn afgenomen binnen specifieke opleidingen van Windesheim (Accountancy, Finance & Control en Finance, Tax and Advice). Hoewel dit een goede representatie biedt van deze groepen, beperkt het de generaliseerbaarheid naar andere opleidingen binnen Windesheim. Bovendien waren er in de studentensteekproef meer mannen dan vrouwen, wat een mogelijke bias introduceert ten opzichte van de populatie.

Daarnaast zijn de respondenten voor de enquête geselecteerd op basis van toegankelijkheid, wat kan leiden tot selectiebias. Dit kan de validiteit van de onderzoeksresultaten aantasten, aangezien de meningen en ervaringen van andere minder toegankelijke groepen mogelijk niet zijn vertegenwoordigd.

De enquête heeft een kwantitatieve benadering gebruikt, wat beperkingen heeft in het verkrijgen van diepgaande, kwalitatieve inzichten in de meningen en attitudes van de respondenten. Hoewel de kwantitatieve aanpak een breed scala aan gegevens biedt, kunnen complexere nuances en individuele ervaringen over duurzaamheid binnen de organisatie daardoor minder goed naar voren komen.

Daarnaast is de afhankelijkheid van zelf-gerapporteerde data een beperking, gezien de mogelijkheid van sociaal wenselijke antwoorden. Dit kan met name de resultaten rond gevoelige onderwerpen, zoals de omgang met duurzaamheid en diversiteit, vertekenen.

Ten slotte kan de beperkte kennis van het instellingsplan onder medewerkers een impact hebben op de kwaliteit van de feedback. Dit wijst op een mogelijke discrepantie tussen de beleidsvoornemens van de organisatie en de bewustwording daarvan onder het personeel. Deze beperking benadrukt de noodzaak van betere interne communicatie en betrokkenheid bij de implementatie van het duurzaamheidsbeleid.

Toekomstig onderzoek zou een bredere en meer diverse steekproef kunnen omvatten, evenals kwalitatieve methoden zoals interviews of focusgroepen, om een dieper inzicht te krijgen in de percepties van duurzaamheid binnen verschillende geledingen van Windesheim

### **6.3 Aanbevelingen**

Op basis van het onderzoek, zijn er diverse aanbevelingen

#### **Ad 1 Uitwerken van het Instellingsplan**

Windesheim dient het huidige instellingsplan verder uit te werken en specifieker te maken. Dit kan door concrete doelstellingen te formuleren voor de geïdentificeerde materiële onderwerpen, zoals gezondheid en veiligheid van medewerkers, gelijke behandeling en kansen voor iedereen en privacy van medewerkers. Door deze onderwerpen te integreren in de strategische doelen en duidelijke KPI's te koppelen, wordt het eenvoudiger om de voortgang te meten en rapporteren.

#### **Ad 2 Implementatie van de CSRD-vereisten**

Windesheim zou zich moeten voorbereiden op de verplichtingen van de CSRD door een gedetailleerde materialiteitsanalyse uit te voeren en deze op te nemen in het bestuursverslag, als onderdeel van het jaarverslag. Het gebruik van de ESRS als richtlijn voor rapportage, zorgt voor gestandaardiseerde en vergelijkbare gegevens, wat de transparantie naar stakeholders vergroot. De focus dient hierbij te liggen op de tien materiële onderwerpen die in de analyse zijn geïdentificeerd, zodat de rapportage de belangrijkste thema's weerspiegelt die van belang zijn voor zowel de interne als externe stakeholders.

#### **Ad 3 Stakeholderbetrokkenheid vergroten**

Om het duurzaamheidsbeleid van Windesheim te versterken, is actieve betrokkenheid van zowel interne (medewerkers, studenten, onderwijsondersteunend personeel, etc.) als externe stakeholders (leveranciers, overheid, etc.) essentieel. Windesheim moet regelmatig overleg



organiseren met stakeholders om feedback te verzamelen en deze in het strategisch plan te verwerken. Dit kan bijvoorbeeld door het instellen van een klankbordgroep of het organiseren van periodieke stakeholderbijeenkomsten. Het creëren van een dialoog met stakeholders draagt niet alleen bij aan de verantwoording, maar helpt ook bij het afstemmen van de strategie op hun verwachtingen en behoeften.

#### Ad 4 Versterken van interne communicatie

Er blijkt uit het onderzoek dat medewerkers nauwelijks kennis hebben genomen van het huidige instellingsplan. Windesheim zou meer aandacht moeten besteden aan de interne communicatie over het duurzaamheidsbeleid en de strategische doelen. Dit kan door middel van interne nieuwsbrieven, workshops en trainingen over de CSRD en de relevantie ervan voor de hogeschool. Een betere interne bewustwording en betrokkenheid zullen bijdragen aan het draagvlak voor de implementatie van de strategie en de realisatie van de doelstellingen.

#### Ad 5 Duurzaamheidsverslag

Windesheim zou moeten beginnen met het opstellen van een jaarlijks duurzaamheidsverslag, dat de voortgang van de tien materiële onderwerpen in kaart brengt. Dit verslag moet voldoen aan de CSRD-vereisten en inzicht geven in de impact van de initiatieven, de geboekte resultaten en de plannen voor de toekomst. Het opnemen van een toekomstparagraaf in het jaarverslag zou tevens bijdragen aan het inzichtelijk maken van de strategische koers van Windesheim met betrekking tot duurzaamheid.

#### Ad 6 Continue evaluatie en verbetering van de strategie

Om de effectiviteit van het duurzaamheidsbeleid te waarborgen, dient Windesheim de strategie continu te evalueren en indien nodig bij te stellen. De dubbele materialiteitsanalyse kan hierbij als hulpmiddel dienen om zowel de impact van Windesheim op de maatschappij als de invloed van externe factoren op de organisatie te monitoren. Het integreren van feedback van stakeholders in deze evaluaties zal zorgen voor een toekomstgerichte en flexibele strategie die aansluit op de dynamische maatschappelijke verwachtingen.

In het streven naar de supremum van duurzame strategieformulering, biedt de CSRD een fundament waarmee zelfs de infimum – de minimale vereisten – een betekenisvolle stap voorwaarts betekent voor Windesheim haar inzet voor maatschappelijke verantwoordelijkheid.

**Deel III      BIBLIOGRAFIE EN NASLAG**

# Literatuurlijst

- Adams, C. A. (2020). *Sustainable Development Goals Disclosure (SDGD) Recommendations*. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA).
- Adams, C. A., & Abhayawansa, S. (2022). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for 'harmonisation' of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 82, 102309
- Alsem, K. J. (2001). *Strategische marketingplanning: Analyse, keuze en implementatie*. Wolters-Noordhoff.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall.
- Ansoff, H., (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Bekkers, V (2017), *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*, Boom bestuurskunde, Den Haag, pp. 28.
- Bovens, M. e.a. (1996), *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*, Alphen aan de Rijn: Samson.
- Bowman, C., Asch, D. (1992), *Strategic Management*, MacMillan, London.
- Business Insider Nederland. (2023, 12 januari). *Forse daling verkoop pc's en laptops in 2022*. Geraadpleegd op 15 juli 2024, van <https://www.businessinsider.nl/forse-daling-verkoop-pcs-en-laptops-in-2022-dit-zijn-de-3-grootste-merken/>
- Byars, L.L. (1991), *Strategic Management; Formulation and Implementation*, 3th edition, Harper, Collins Publishers, New York.
- Dess, G. G. (1993). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*.
- EFRAG. (2022). *Sustainability Reporting Standards*. European Financial Reporting Advisory
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (p. 83). Capstone Publishing.

- Engelsen, A. Th., den. (1999), *Kerncompetenties belangrijk voor profilering dienstenorganisaties*, *Holland Management Review*, 68, 76-81.
- Epe, P. (2023). *Jaarverslaggeving: Theorie en praktijk*, Noordhoff Uitgevers, Groningen.
- European Commission. (2021). *Corporate Sustainability Reporting*.  
<https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive>
- European Commission. (2023). *European Sustainability Reporting Standards*. European Commission. [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en#:~:text=On%205%20January%202023%2C%20the,that%20companies%20have%20to%20report](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#:~:text=On%205%20January%202023%2C%20the,that%20companies%20have%20to%20report). Group. <https://www.efrag.org/sustainability/reporting-standards>.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. de. (2019). *Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: Applying the Theory to Multiple Contexts*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 192-211.
- Heene, A. (1995), *Bruggen naar de toekomst*, Lannoo Scriptum Management, Tiel.
- Hogeschool Windesheim. (2023). *Jaarverslag 2023: Dichterbij, Jaarverantwoording*. Hogeschool Windesheim.
- Hoogerwerf, A. (1987), *Beleid berust op veronderstellingen: de beleidstheorie*, in: Lehning, P. e.a. (red.), *Handboek Beleidswetenschap*, Meppel/Amsterdam: Boom, pp. 23-40.
- Inspectie van het Onderwijs. (2023). *Verantwoording en transparantie in het onderwijs*. Geraadpleegd op <https://www.onderwijsinspectie.nl>
- Johnson, G., Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy (5<sup>th</sup> edition)*, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy (8th ed.)*. Pearson Education.

- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2004). *Management en organisatie: theorie en toepassing*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (2023). *Dubbele materialiteitsanalyse: Stappenplan, achtergrond en longlist duurzaamheidsonderwerpen bij CSRD-implementatie*. Koninklijke NBA
- Langendijk, H. (2000). *Waardering van waardeketens: Theorie en toepassing*.
- Lewin, K. (1958). *Group Decision and Social Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78.
- Merron, K. (1993). *Let's bury the term 'resistance'*. *Organization Development Journal*, 11, 77-86.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022). *Duurzaamheid in het onderwijs: Beleidskaders en verwachtingen*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/ocw>
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. *California Management Review*, 30(1), 11-24. (p. 18).
- Mintzberg, H.J. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press: New York.
- Moore, M.H. (1996), *Creating Public Value, Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Mouwen, C.A.M. (1998), *Strategisch management in het hoger onderwijs*, Vuga Uitgeverij B.V., Den Haag.
- Mouwen, C.A.M. (2011), *Handboek strategisch management voor de non-profitorganisatie*, Koninklijke van Gorcum B.V., Assen.
- Porter, M. E. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (p. 212). Free Press.
- Porter, M. E. (2011). *Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review.

- Raad voor de Jaarverslaggeving. (2023). *Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, RJ 660 Onderwijsinstellingen*. Raad voor de Jaarverslaggeving.
- SAP. (n.d.). *SAP Sustainability Performance Management*. Geraadpleegd op <https://www.sap.com/products/sustainability/esg-reporting.html>
- SASB. (z.d.). *SASB Materiality Map*. Geraadpleegd op <https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-map/>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Staveren, M. Th. Van (2018). *Risicoleiderschap, doelgericht omgaan met risico's*. Deventer: Vakmedianet.
- Thomas, I., & Day, T. (2014). Sustainability capabilities, graduate capabilities, and the Australian Curriculum Framework for Sustainable Development. *Journal of Education for Sustainable Development*, 8(2), 151-162.
- UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Van Beest, F., & Vergoossen, R. (2024). *Duurzaamheidsverslaggeving*. Noordhoff.
- Van der Heijden, T., & Smith, R. (2023). *Implementatie van duurzaamheidsrapportage in de publieke sector*. *Journal of Public Accountability*, 15(2), 34-52.
- Verhage, B. (2004). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e druk). Boom Lemma uitgevers.
- Wang, C., & Sengupta, A. (2016). *Managing dependency on external technology providers: The role of information security and cybersecurity capabilities in supply chain risk management*. *Journal of Supply Chain Management*, 52(4), 37-55.
- Welford, R. (2007). *Corporate governance and corporate social responsibility: Issues for Asia*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(1), 42-51.

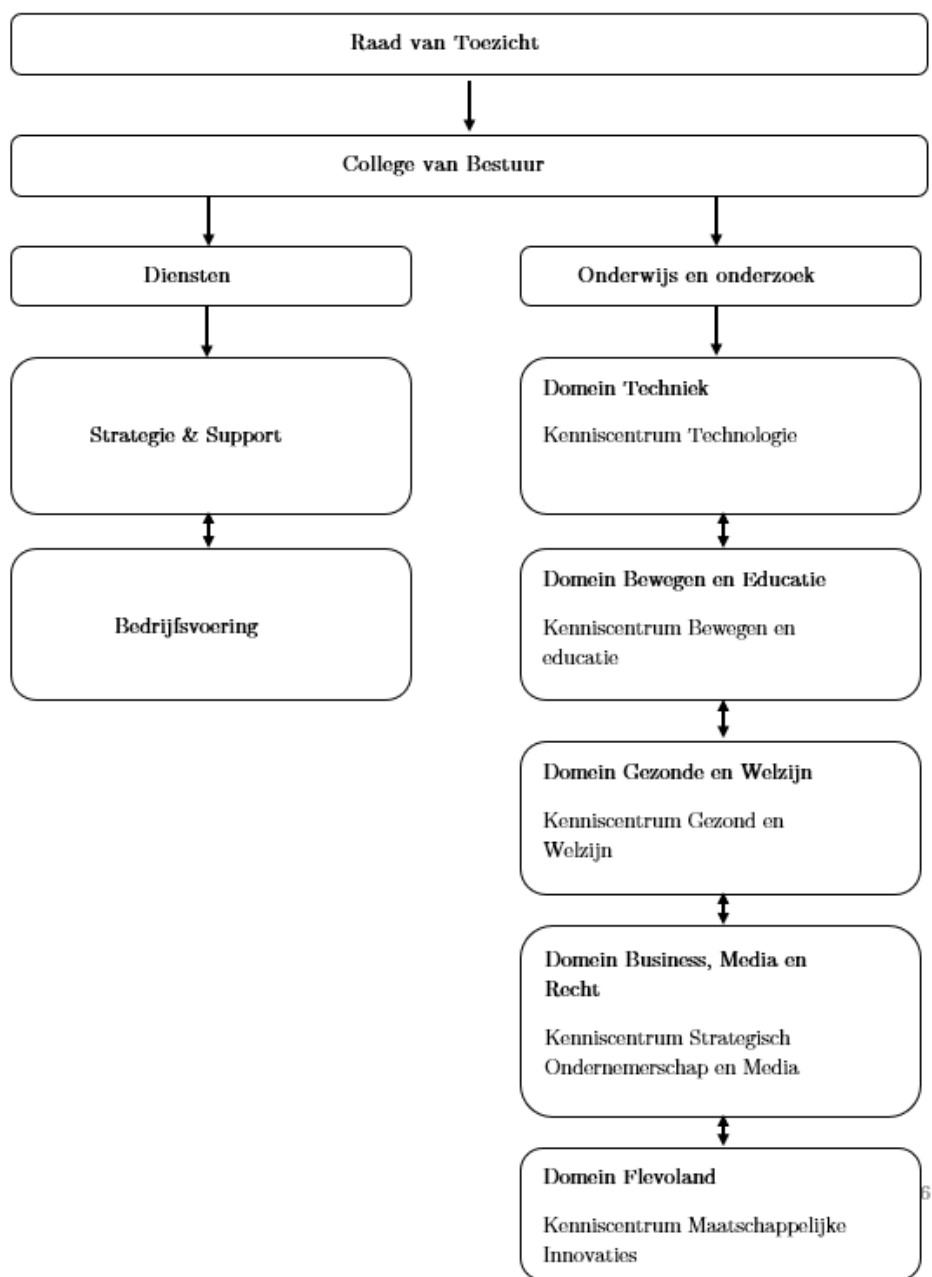
- Welford, R. (2007). *Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice* (p. 92). Routledge.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (1992), *Strategic Management and Business Policy (Fourth Edition)*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading-Mass.
- Whittington, R. (2001), *What is strategy – And does it matter?*, Thomson Learning, London.
- Winckels, G. (2021), *Inleiding organisatiekunde*, Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Windesheim. (2022). *Instellingsplan 2022-2028: Dichter bij de wereld, elkaar en jezelf*.
- Winston, A. (2014). *The Big Pivot: Radically Practical Strategies for a Hotter, Scarcer, and More Open World* (p. 153). Harvard Business Review Press.
- Wright, T. S., & Bennett, S. J. (2011). *Business schools and sustainability: A content analysis of sustainability courses*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(3), 282-296.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed., p. 45). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.

# Bijlagen

## Bijlage A

### Organisatie

#### A.1 Organogram





# Bijlage B

## Enquêtes

### B.1 Studenten enquête

#### Enquête duurzaamheid studenten hogeschool Windesheim

**Instructie:** Hieronder staan een aantal vragen die betrekking hebben op jouw achtergrond, jouw vooropleiding en jouw werk.

**1. Met welk diploma ben je toegelaten tot deze opleiding?**

- a) Havo
- b) Vwo
- c) Mbo
- d) Hbo-propedeuse
- e) Andere vooropleiding, namelijk: .....

**2. In welk studiejaar zit je?**

- a) Jaar 1
- b) Jaar 2
- c) Jaar 3
- d) Jaar 4

**3. Welk traject volgt je?**

- a) Accountancy voltijd/deeltijd
- b) Accountancy duaal

**4. Wat is jouw geslacht?**

- a) Man

- b) Vrouw
- c) Anders

**5. Wat is jouw leeftijd?**

.....

**6. Hoeveel tijd besteed je gemiddeld aan het leren voor een tentamen/examen?**

- a) 0-3 uur
- b) 4-7 uur
- c) 8-12 uur
- d) > 13 uur

<p>Achtergrondvragen</p> <p><b>Deze vragen gaan over jouw persoonlijke situatie. Het gaat hierbij om jouw kijk op (belangrijke) thema's m.b.t. duurzaamheidsvraagstukken.</b></p> <p>In hoeverre vind je de volgende thema's belangrijk?</p>	<p>Ze er onbelangrijk</p>				<p>Ze er belangrijk</p>
<p>7. Kwaliteitsvol onderwijs en bevorderen van levenslang leren voor iedereen</p>	1	2	3	4	5
<p>8. Het bereiken van gendergelijkheid</p>	1	2	3	4	5
<p>9. Het bevorderen van een inclusief en duurzaam economisch model en waardig werk</p>	1	2	3	4	5

<p>Opleiding accountancy</p> <p><b>Deze vragen gaan over de aandacht voor duurzaamheid binnen de Accountancy</b></p>	<p>Ze er oneens</p>				<p>Ze er eens</p>
--	-----------------------------	--	--	--	---------------------------

<b>opleiding. Het gaat hierbij om jouw kijk op de stand van zaken binnen deze organisatie.</b>					
10. Tijdens jouw opleiding ben je aan de slag met concrete en actuele duurzaamheids- vraagstukken	1	2	3	4	5
11. De docenten stimuleren je tot het geven van feedback	1	2	3	4	5
12. De docenten houden rekening met jouw persoonlijke omstandigheden	1	2	3	4	5
13. De opleiding heeft een veilig klimaat waarin je jouw mening durft te geven	1	2	3	4	5

14. De opleiding bestedt aandacht én stimuleert gelijke behandeling van alle studenten	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Impact	Zeer weinig behoefte				Zeer veel behoefte
<b>Deze vragen gaan over wat duurzaamheid voor jou betekent. Het gaat hierbij om jouw behoefte en ervaringen</b>					

<b>m.b.t. duurzaamheidsveranderingen.</b>					
<b>Wat heb je nodig zodat duurzaamheid meer aandacht kan krijgen in de lessen die je ontvangt? Waar zou je mee geholpen zijn?</b>					
15. Experts in de klas	1	2	3	4	5
16. Passende werkvormen	1	2	3	4	5
17. Kennis over ontwikkelingen in uw vakgebied	1	2	3	4	5
18. Vakoverstijgend lesmateriaal	1	2	3	4	5
19. Hoe om te gaan met emoties rond klimaatverandering	1	2	3	4	5
20. Steun van het management	1	2	3	4	5
21. Anders...					

<b>In hoeverre ervaar je momenteel...</b>	Zeer weinig				Zeer veel
22. zorgen/stress over de werkgelegenheid na het afronden van jouw studie?	1	2	3	4	5
23. zorgen/stress over mijn studieschuld?	1	2	3	4	5
24. zorgen/stress dat je de opleiding niet kan halen?	1	2	3	4	5

25.	zorgen/stress of je later wel een baan kan krijgen?	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

26.	zorgen/stress dat je bij het werken in een groep met andere studenten je vaak onbegrepen voelt?	1	2	3	4	5
27.	dat jouw leeftijd invloed heeft op het participeren in de opleiding?	1	2	3	4	5
28.	dat het veilig genoeg is om jezelf te kunnen zijn binnen je opleiding?	1	2	3	4	5
29.	dat je geslacht impact heeft op jouw (behaalde) resultaten?	1	2	3	4	5
30.	dat als je in een groep werkt, jij altijd het meeste moet doen?	1	2	3	4	5
31.	problemen met medestudenten	1	2	3	4	5
32.	dat er vertrouwelijk met mijn gegevens om wordt gegaan	1	2	3	4	5

**Einde van de enquête; bedankt voor het invullen!**

## B.2 Medewerkers enquête

### Enquête duurzaamheid medewerkers hogeschool Windesheim

#### Deel 1: persoonlijke vragen

**Instructie:** Hieronder staan een aantal vragen die betrekking hebben op uw achtergrond, vooropleiding en jouw werk.

**33. Wat is uw opleidingsniveau?**

- a) Hbo bachelor
- b) Universitaire bachelor
- c) Universitaire master
- d) Gepromoveerd
- e) Andere vooropleiding, namelijk: .....

**34. Voor welke opleiding werkt u?**

- a) AC
- b) F&C
- c) FTA
- d) Anders, namelijk: .....

**35. Wat is uw geslacht?**

- d) Man
- e) Vrouw
- f) Anders

**36. Wat is uw leeftijd?**

- a) < 18
- b) 18 – 29
- c) 30 – 39
- d) 40 – 49
- e) 50 – 59
- f) 60 – 69
- g) > 69

**37. Hoeveel uur werkt u per week? (omvang dienstverband op WH fte)**

- e) 0-0.2 fte
- f) 0,2-0,4 fte
- g) 0,4-0,6 fte
- h) 0,6-0,8 fte
- i) 0,8-1,0 fte
- j) >1.0 fte

**38. Wat zijn voornamelijk uw werkzaamheden op Windesheim?**

- a) Lesgevende werkzaamheden
- b) Taakwerkzaamheden
- c) Leidinggevende werkzaamheden
- d)

**39. Heeft u kinderen?**

- a) Ja
- b) Nee

**40. Ik heb kennisgenomen van het instellingsplan van Windesheim**

- a) Ja
- b) nee

<b>Deze vragen gaan over uw werk-privé balans</b>	Nooit				Altijd
41. In mijn privé tijd word ik negatief beïnvloed door gebeurtenissen op het werk.	1	2	3	4	5

Deel 3: Werk-gerelateerde vragen	Nooit				Altijd
<b>Deze vragen gaan over de aandacht voor duurzaamheid</b>					



<b>binnen uw werk. Het gaat hierbij om uw kijk op de stand van zaken binnen deze organisatie.</b>					
42. Op het werk wordt er goed omgegaan met mijn vertrouwelijke gegevens	1	2	3	4	5
43. Op het werk kan ik eerlijk mijn mening geven	1	2	3	4	5
44. Op het werk ervaar ik vormen van ongewenst gedrag	1	2	3	4	5
45. Op het werk ervaar ik groepsdruk	1	2	3	4	5
46. Op het werk heb ik ruimte voor training en zelfontplooiing	1	2	3	4	5
47. Op het werk heb ik stress om mijn salaris	1	2	3	4	5
48. Ongeacht mijn leeftijd heb ik dezelfde kansen op promotie	1	2	3	4	5
49. Duurzaamheid speelt een belangrijke rol bij het maken van keuzes in mijn persoonlijke leven	1	2	3	4	5
50. Inclusiviteit en diversiteit zijn voor mij persoonlijk belangrijk	1	2	3	4	5
51. Het management biedt mij een veilige werkomgeving	1	2	3	4	5

**Einde van de enquête; bedankt voor het invullen!**

## B.3 Interviewprotocol stakeholders

### Stakeholderinterview

Naam organisatie:.....  
Datum

naam respondent:.....

#### A. Algemeen

1. Wat is uw rol/ positie binnen Windesheim?
2. a. Hoe belangrijk vindt u de maatschappelijke impact van onze sector in het algemeen?  
b. Op welke maatschappelijke impact-onderwerpen focust Windesheim? (denk bijv. aan circulariteit, klimaat, veilige/gezonde werkomgeving, diversiteit, integriteit, etc.)
3. Waarom is het voor een organisatie als Windesheim belangrijk om aandacht te besteden aan maatschappelijke impact?
4. Hoe belangrijk is voor u de maatschappelijke impact van een onderneming voor een eventuele samenwerking met deze onderneming?
5. Hoe schat u de positie van Windesheim in m.b.t. maatschappelijke impact: Koploper, Volger of Achterblijver? Waarom?
6. Heeft u de afgelopen vijf jaar verbeteringen gezien in de maatschappelijke impact van Windesheim? Zo ja, welke? Kunt u ook aangeven hoe u dit weet c.q. heeft gezien (uit gesprekken, uit onze projecten, etc.)?

#### B. Strategie en beleid

Windesheim onderscheidt drie strategische pijlers: Dichter bij de wereld (Samen transitie versnellen), Dichter bij de wereld (Samen transitie versnellen) en Dichter bij jezelf (Leven lang ontwikkelen).

1. Wist u dat Windesheim deze drie strategische pijlers onderscheidt? Kunt u ook aangeven hoe u dit weet c.q. heeft gezien?
2. Komt de keuze voor deze pijlers overeen met uw verwachtingen t.a.v. Windesheim? Kunt u ook aangeven waarom?
3. Ziet u deze strategische pijlers terug in de bedrijfsvoering van Windesheim? Kunt u ook aangeven op welke manier?

## Mogelijk materiële onderwerpen Windesheim

	Mogelijk relevante onderwerpen	Zeer relevant	Relevant	Nauwelijks relevant	Inside-out	Outside-in
1	Reductie naar nul emissie					
2	Ethiek					
3	Publiek beleid					
4	Beheer relaties met leveranciers					
5	Aanpassen van klimaatverandering					
6	Tegengaan van klimaatverandering					
7	Circulaire transitie					
8	Energieverbruik (eigen gebruik)					
9	Energieverbruik (zelf opgewekt)					
10	Energietransitie					
11	Beschikbaarheid van energie					
12	Waterverbruik (eigen gebruik)					
13	Toekomst van kernenergie					
14	Grondstoffenverbruik					
15	Gezondheid van medewerkers					
16	Veilig werken					
17	Gelijke behandeling voor iedereen					
18	Gelijke kansen voor iedereen					
19	Diversiteit					
20	Geweld en intimidatie op de werkvloer					
21	Culturele rechten van inheemse bevolking					
22	Leefbaar loon					
23	Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk					
24	Inkomensongelijkheid					
25	Opleiding					
26	Behoud van medewerkers					
27	Baanzekerheid					
28	Werktijden					
29	Werk-privé balans					
30	Vakmanschap					
31	Mensenrechten					
32	Digitalisering					
33	Innovatie					
29	Financiële gezondheid					
30	Privacy van medewerkers					
31	Vrijheid van meningsuiting					
32	Recht op collectieve onderhandelingen					
33	Vrijheid van vereniging					
34	Adequate huisvesting					
35	Maatschappelijk verantwoorde marketingpraktijken					
36	Bedrijfscultuur					
37	Relatiebeheer met leveranciers					
38	Veiligheid					
39	Gezondheid					

## B.4 Ambities en opdrachten Instellingsplan Windesheim

Hogeschool Windesheim heeft in haar instellingsplan drie centrale ambities geformuleerd die richtinggevend zijn voor de strategie in de komende jaren. Deze ambities vormen het fundament van de activiteiten van de hogeschool en benadrukken haar maatschappelijke verantwoordelijkheid in zowel onderwijs als onderzoek. De bijbehorende tien opdrachten bieden een concrete uitwerking van hoe deze ambities in de praktijk worden gerealiseerd (Windesheim, 2022).

### Dichter bij de wereld: Samen transities versnellen

Deze ambitie legt de nadruk op de rol van Windesheim in het aangaan van maatschappelijke uitdagingen en het bijdragen aan een duurzame samenleving. De hogeschool streeft ernaar om haar studenten, medewerkers en externe partners te betrekken bij de versnelling van transities op gebieden als energietransitie, digitalisering en sociale inclusie. De bijbehorende opdrachten (O) zijn:

- Het integreren van actuele maatschappelijke thema's, zoals duurzaamheid en digitalisering, in zowel onderwijs als onderzoek (O1)
- Het versterken van samenwerkingsverbanden met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties om gezamenlijk kennis en expertise te ontwikkelen en implementeren rondom duurzame vraagstukken (O2)
- Het bevorderen van praktijkgericht onderzoek dat direct bijdraagt aan maatschappelijke en duurzame transities (O3)

### Dichter bij elkaar: Welzijn en kwaliteit door open leerculturen

Deze ambitie richt zich op de ontwikkeling van een open leercultuur waarin aandacht is voor het welzijn van zowel studenten als medewerkers. Windesheim streeft naar een inclusieve omgeving die ruimte biedt voor persoonlijke ontwikkeling, diversiteit en samenwerking. De bijbehorende opdrachten zijn:

- Het bevorderen van een open leercultuur, waarin studenten en medewerkers zich veilig en gewaardeerd voelen (O4)

- Het bevorderen van een open inclusieve leercultuur en diversiteit benutten (O5)
- Het bieden van begeleiding en ondersteuning gericht op het welzijn van studenten, om hun persoonlijke en professionele groei te stimuleren (O6)
- Het creëren van flexibele leertrajecten die aansluiten bij de diverse behoeften en achtergronden van medewerkers (O7)

### **Dichter bij jezelf: Leven lang ontwikkelen**

Windesheim benadrukt met deze ambitie het belang van voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling. De hogeschool wil zowel studenten als medewerkers stimuleren om zich continu te ontwikkelen, in lijn met de snel veranderende eisen van de arbeidsmarkt en samenleving. De bijbehorende opdrachten:

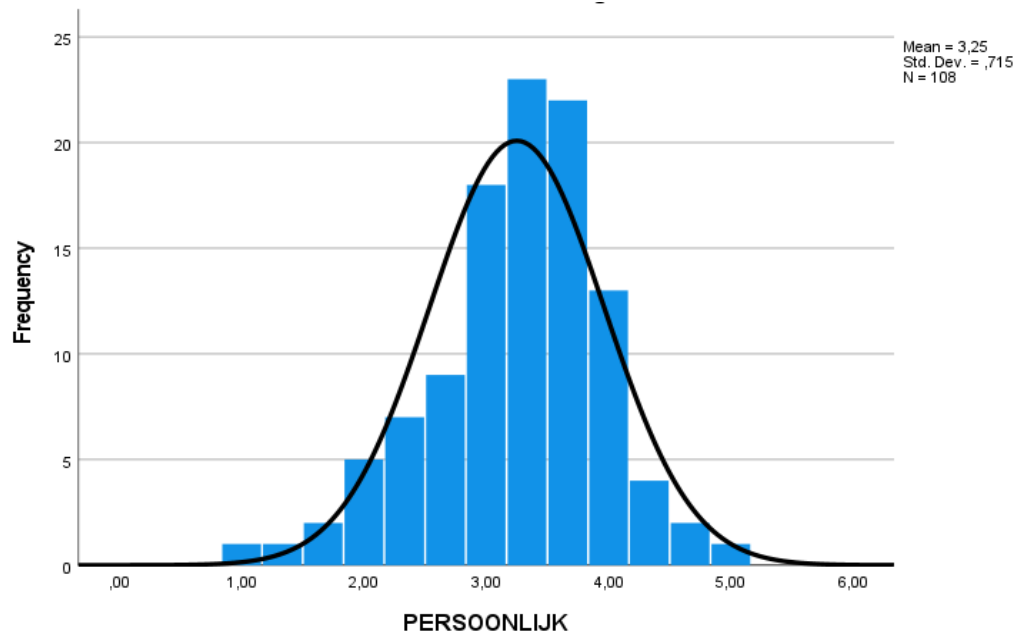
- Het aanbieden van modulair en flexibel onderwijs dat inspeelt op de behoefte aan levenslang leren, zowel voor huidige studenten als voor werkende professionals (O8)
- Het ontwikkelen van onderwijsprogramma's die studenten voorbereiden op een arbeidsmarkt in transitie, waarbij de nadruk ligt op vaardigheden zoals aanpassingsvermogen en zelfsturing (O9)
- Het faciliteren van medewerkers in hun professionele ontwikkeling, zodat zij kunnen inspelen op nieuwe onderwijsvormen en veranderende eisen binnen het onderwijsveld (O10)

Deze ambities en de daarbij behorende opdrachten (O) vormen de strategische koers van Hogeschool Windesheim, met als doel het versterken van haar maatschappelijke rol en het bevorderen van duurzame ontwikkeling (Windesheim, 2022).

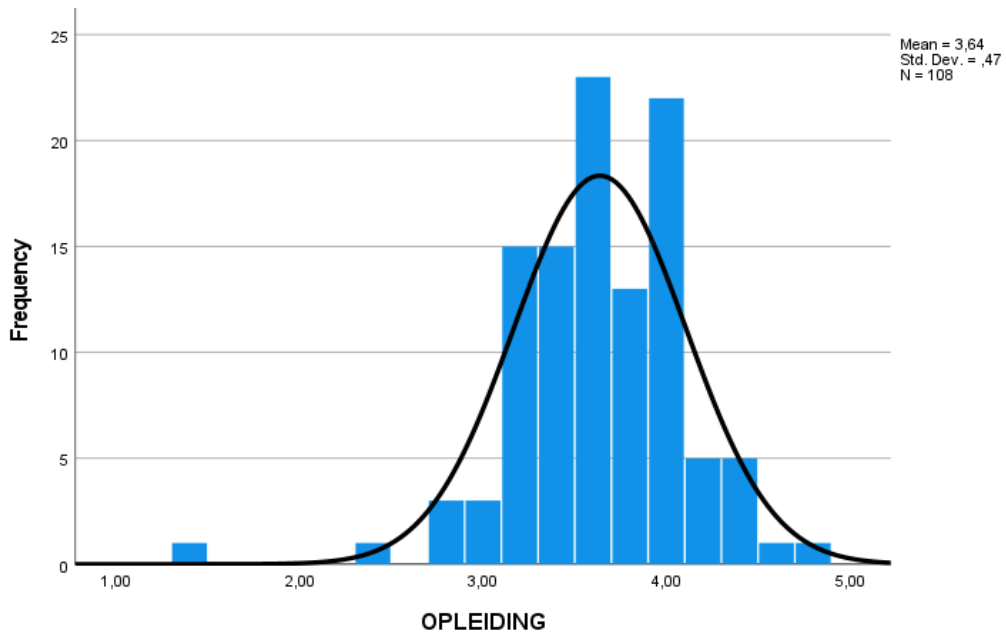
# Bijlage C

## Lineaire regressieanalyse

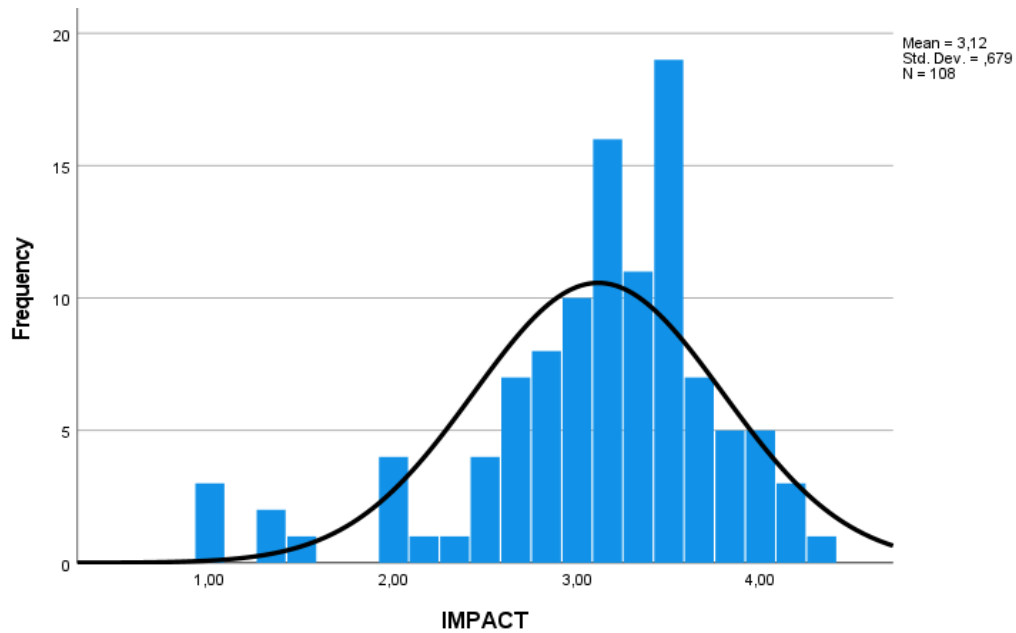
### C.1 Studenten enquête



*Figuur C.1.1: normaalverdeling persoonlijk*

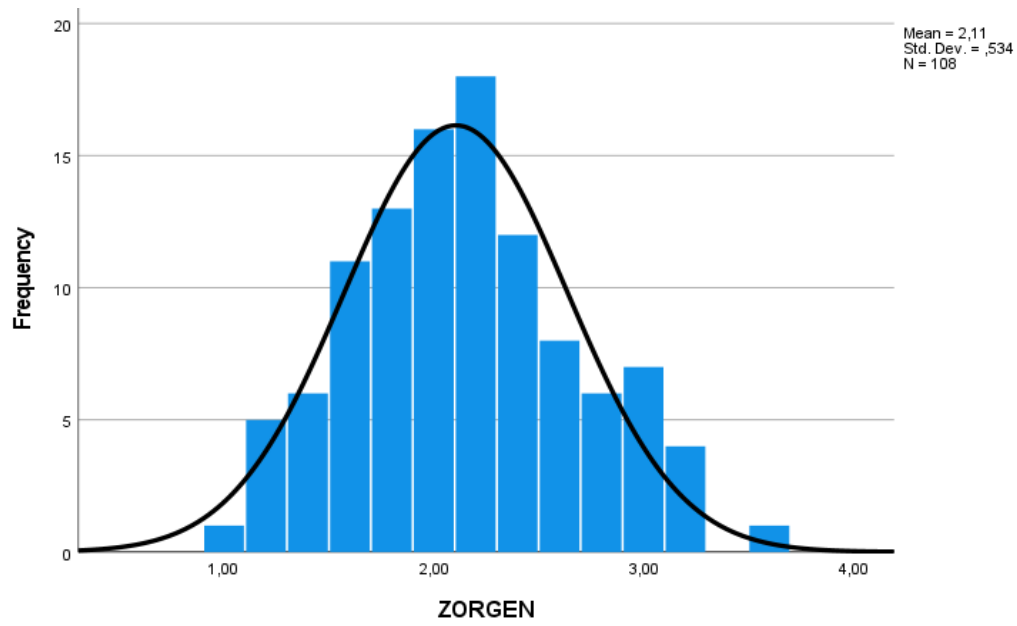


*Figuur C.1.2: normaalverdeling opleiding*

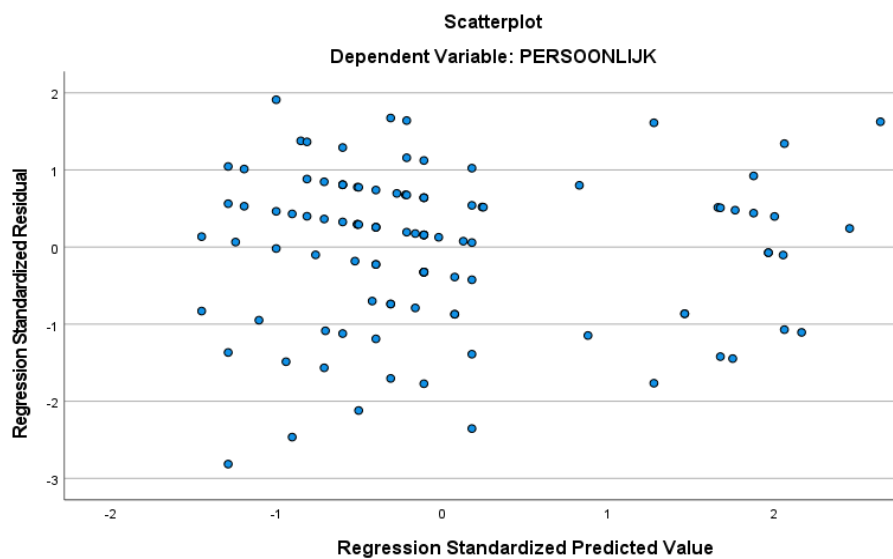


*Figuur C.1.3: normaalverdeling impact*

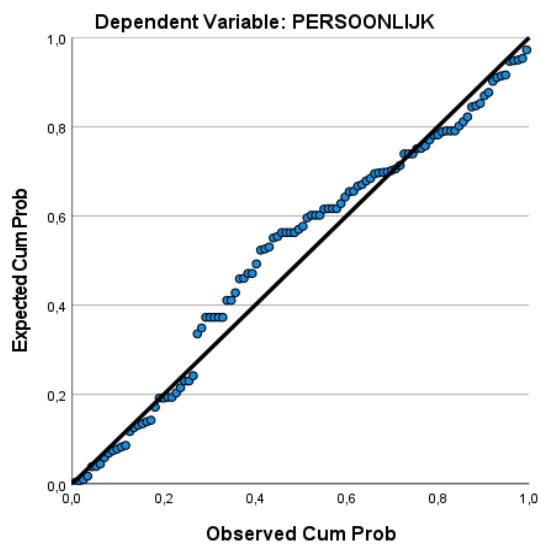




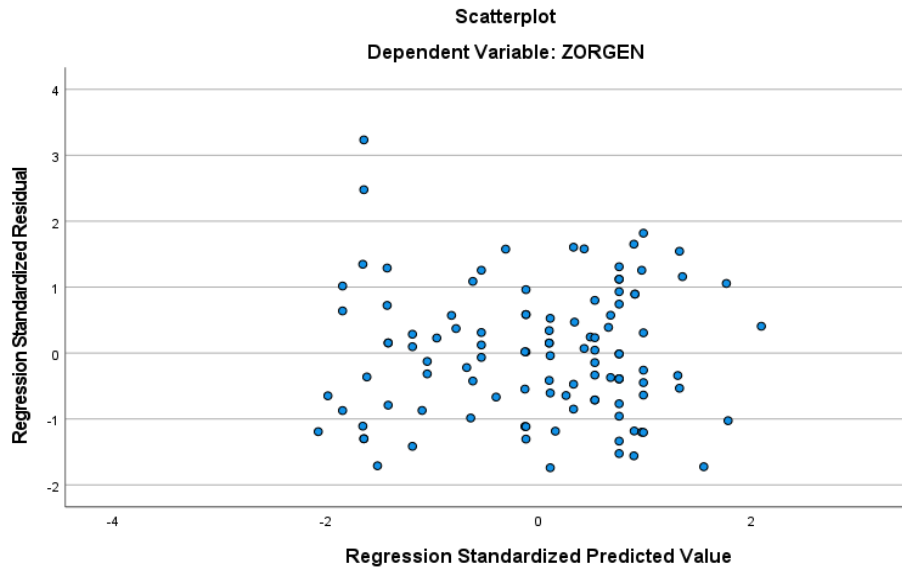
*Figuur C.1.4: normaalverdeling zorgen*



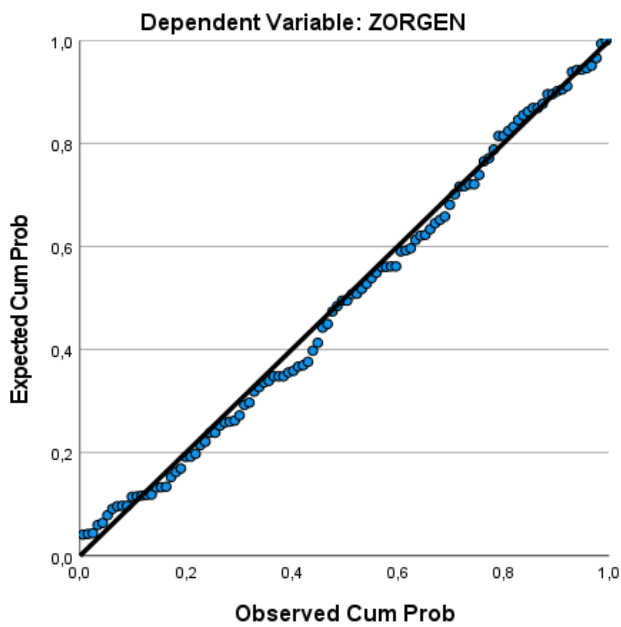
*Figuur C.1.5a: scatterplot persoonlijk*



*Figuur C.1.5b: regression standarized residual persoonlijk*



*Figuur C.1.6a: scatterplot zorgen*



*Figuur C.1.6b: regression standarized residual zorgen*

# Bijlage D



## Dubbele materialiteitsanalyse

### D.1 ESG-onderwerpen

#### Milieugerelateerde onderwerpen 1/2

Klimaatverandering	Vervuiling	Water en mariene hulpbronnen
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Energieverbruik</li><li><input type="checkbox"/> Broeikasgasemissies</li><li><input type="checkbox"/> Tegengaan van klimaatverandering (mitigatie)</li><li><input type="checkbox"/> Reductiepad naar nul emissies (transitieplan)</li><li><input type="checkbox"/> Aanpassen aan klimaatverandering (adaptatie)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Luchtvervuiling</li><li><input type="checkbox"/> Watervervuiling</li><li><input type="checkbox"/> Bodemvervuiling</li><li><input type="checkbox"/> Verontreiniging levende organismen en voedselbronnen</li><li><input type="checkbox"/> Gebruik van (zeer) zorgwekkende stoffen (waaronder novel entities)</li><li><input type="checkbox"/> Microplastics</li><li><input type="checkbox"/> Aërosolen in de atmosfeer</li><li><input type="checkbox"/> Invloed op stikstofkringloop</li><li><input type="checkbox"/> Invloed op fosforkringloop</li><li><input type="checkbox"/> Invloed op gat in de ozonlaag</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Waterschaarste</li><li><input type="checkbox"/> Waterkwaliteit</li><li><input type="checkbox"/> Wateronttrekking</li><li><input type="checkbox"/> Waterverbruik</li><li><input type="checkbox"/> Waterlozing in grondwater, oppervlaktewater en oceanen</li><li><input type="checkbox"/> Ontginning en gebruik mariene bronnen</li><li><input type="checkbox"/> Oceaanverzuring</li></ul>
		

#### Milieugerelateerde onderwerpen 2/2

Biodiversiteitsverlies	Materiaalgebruik en circulaire economie
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Landgebruik en omzetting</li><li><input type="checkbox"/> Directe exploitatie</li><li><input type="checkbox"/> Invasieve exoten</li><li><input type="checkbox"/> Impact op omvang soortenpopulatie</li><li><input type="checkbox"/> Uitsterving van soorten</li><li><input type="checkbox"/> Landdegradatie</li><li><input type="checkbox"/> Verwoestijning</li><li><input type="checkbox"/> Bodemafdekking</li><li><input type="checkbox"/> Impact op ecosysteemdiensten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Materiaalinstromen inclusief materiaalgebruik</li><li><input type="checkbox"/> Gebruik van zeldzame materialen en producten</li><li><input type="checkbox"/> Materiaaluitstroom m.b.t. producten en diensten</li><li><input type="checkbox"/> Afval(stoffen)</li></ul>
	

### Sociaalgerelateerde onderwerpen 1/3

#### Klimaatverandering

- Baanzekerheid
- Werktijden



#### Gezondheid en welzijn medewerkers

- Werk-privé balans
- Veiligheid en gezondheid



#### Gelijke behandeling voor iedereen

- Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
- Opleiding en ontwikkeling vaardigheden
- Werkgelegenheid voor en inclusie van mensen met een beperking
- Geweld en intimidatie op de werkvloer
- Diversiteit



#### Eerlijke beloning

- Leefbaar loon
- Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
- Inkomensongelijkheid



### Sociaalgerelateerde onderwerpen 2/3

#### Werkgerelateerde rechten

- Adequate huisvesting
- Privacy
- Schoon water en sanitair
- Sociale dialoog
- Vrijheid op associatie, het recht op vereniging van medewerkers
- Recht op collectieve onderhandelingen



#### Vrije arbeid

- Kinderarbeid
- Gedwongen arbeid



#### Rechten van inheemse bevolking

- Vrijwillige, voorafgaande en geïnformeerde instemming
- Zelfbeschikking
- Culturele rechten



#### Getroffen gemeenschappen

- Adequate huisvesting
- Voldoende voedsel
- Schoon water en sanitair
- Landgerelateerde impacts
- Veiligheid
- Vrijheid van meningsuiting
- Vrijheid van vereniging
- Impact op de verdediging van mensenrechten



### Sociaalgerelateerde onderwerpen 3/3

#### Recht op informatie consumenten / eindgebruikers

- Privacy
- Vrijheid van meningsuiting
- Toegang tot (kwalitatieve) informatie



#### Persoonlijke veiligheid voor consumenten / eindgebruikers

- Gezondheid en veiligheid
- Veiligheid van personen
- Bescherming van kinderen



#### Sociale inclusie van consumenten / eindgebruikers

- Geen discriminatie
- Toegang tot producten en diensten
- Maatschappelijk verantwoorde marketingpraktijken



### Governance gerelateerde onderwerpen

#### Gezonde bedrijfscultuur

- Bedrijfscultuur
- Bescherming van klokkenluiders



#### Opdrachtgeverschap

- Relatiebeheer met leveranciers
- Betalingspraktijken



#### Corruptie en omkoping

- Preventie en opsporing inclusief opleiding
- Incidenten



#### Dierenwelzijn

- Dierenwelzijn



#### Beïnvloeding

- Politieke engagement
- Lobby



## D.2 Longlist materiële onderwerpen Windesheim

---

Gebied	materiele onderwerpen
E1.1	1 Reductie naar nul emissie
E1.2	2 Aanpassen van klimaatverandering
E1.3	3 Tegengaan van klimaatverandering
E5.1	4 Circulaire transitie
E1.4	5 Energieverbruik (eigen gebruik)
E1.5	6 Energieverbruik (zelf opgewekt)
E1.6	7 Energietransitie
E1.7	8 Beschikbaarheid van energie
E1.8	9 Waterverbruik (eigen gebruik)
S1.1	10 Gezondheid en veiligheid van medewerkers
S1.2	11 Veilig werken
S1.3	12 Gelijke behandeling en kansen voor iedereen
S1.4	13 Diversiteit
S1.5	14 Geweld en intimidatie op de werkvloer
S1.6	15 Leefbaar loon
S1.7	16 Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
S1.8	17 Opleiding
S1.9	18 Behoud van medewerkers
S1.10	19 Baanzekerheid
S1.11	20 Werktijden
S1.12	21 Werk-privé balans

---

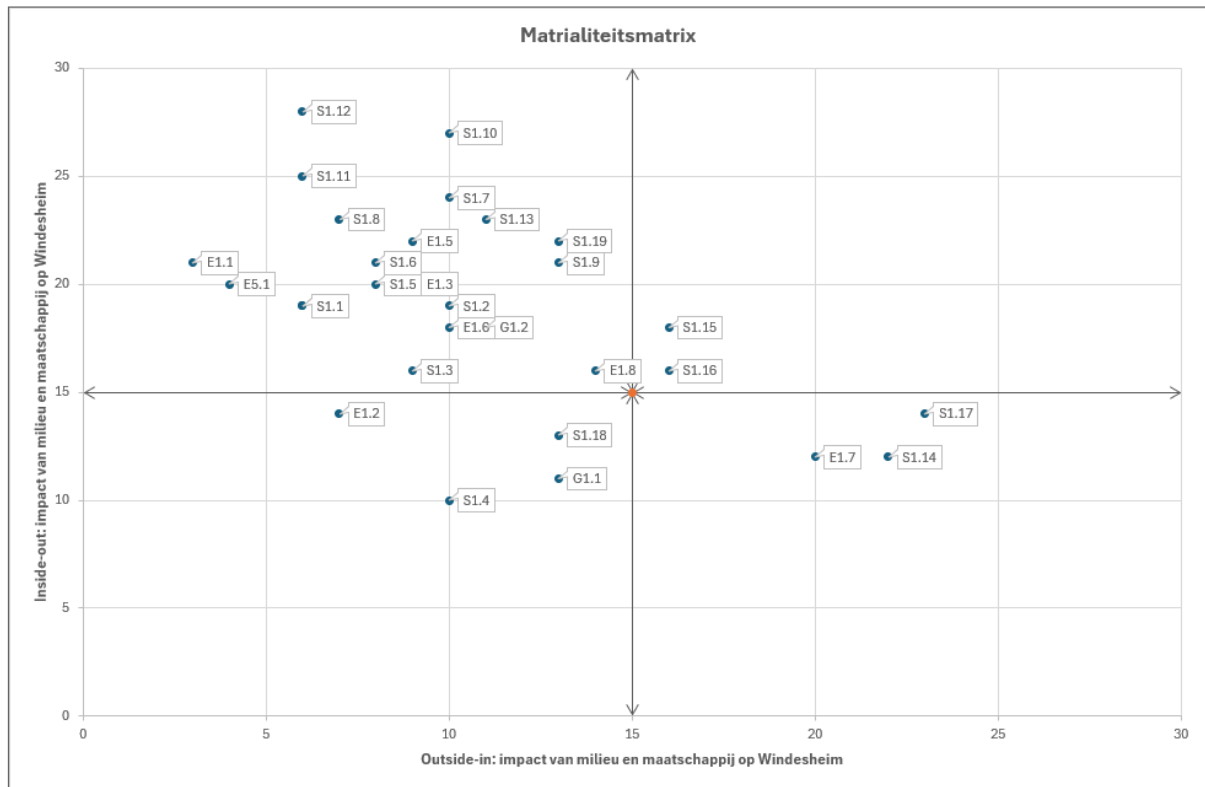
---

S1.13	22	Vakmanschap
S1.14	23	Mensenrechten
S1.15	24	Privacy van medewerkers
S1.16	25	Vrijheid van meningsuiting
S1.17	26	Recht op collectieve onderhandelingen
S1.18	27	Vrijheid van vereniging
S1.19	28	Adequate huisvesting
G1.1	29	Bedrijfscultuur
G1.2	30	Relatiebeheer met leveranciers

---



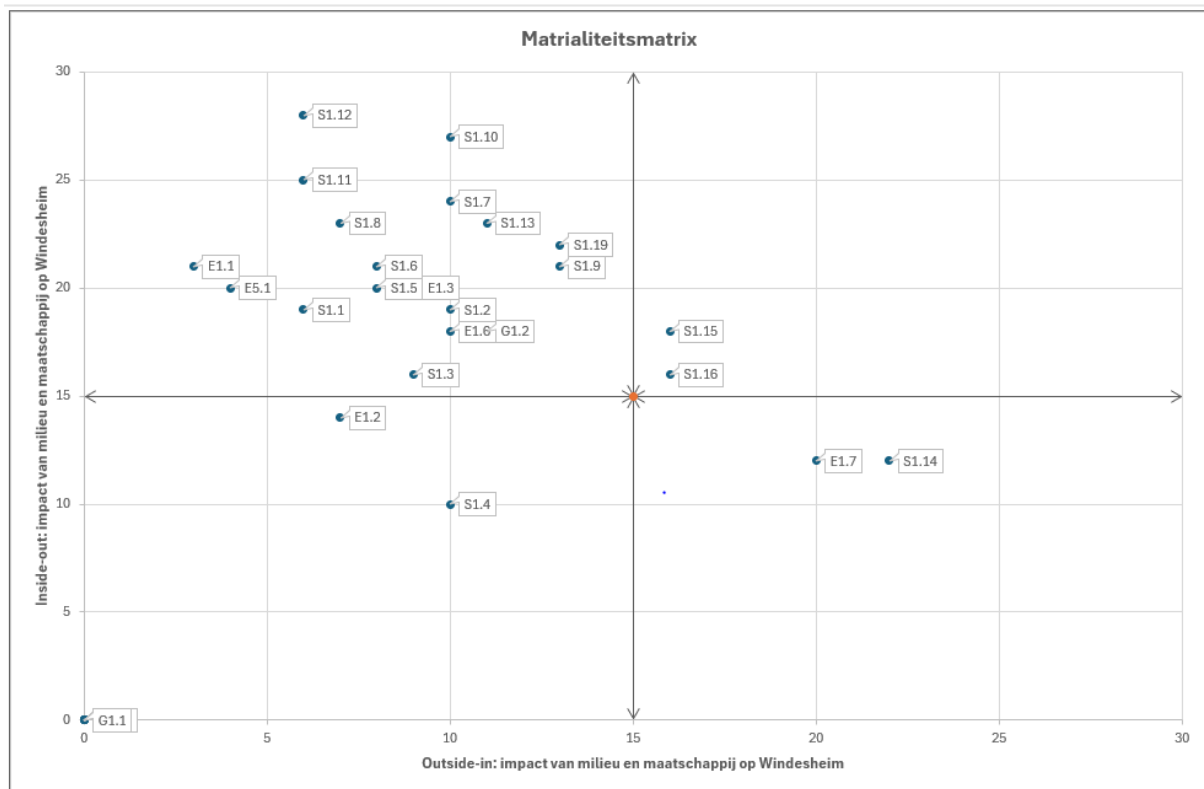
### D.3 Materialiteitsmatrix longlist



## D.4 Shortlist materiële onderwerpen Windesheim

Gebied	materiele onderwerpen	impact	financiële impact	resultaat
		materialiteit		materialiteit
E1.1	1 Reductie naar nul emissie	1,11	1,11	1,11
E1.2	2 Aanpassen van klimaatverandering	1,11	1,11	1,11
E1.3	3 Tegengaan van klimaatverandering	1,11	1,11	1,11
S1.1	10 Gezondheid en veiligheid van medewerkers	1,11	1,11	1,11
S1.2	11 Veilig werken	1,11	1,11	1,11
S1.7	16 Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	0,95	1,11	1,03
S1.14	23 Mensenrechten	0,95	1,11	1,03
S1.15	24 Privacy van medewerkers	0,95	1,11	1,03
S1.16	25 Vrijheid van meningsuiting	0,95	1,11	1,03
E1.6	7 Energietransitie	0,78	1,11	0,95
S1.5	14 Geweld en intimidatie op de werkvloer	0,78	1,11	0,95
S1.6	15 Leefbaar loon	0,78	1,11	0,95
E1.7	8 Beschikbaarheid van energie	1,11	0,62	0,86
S1.13	22 Vakmanschap	0,62	1,11	0,86
S1.8	17 Opleiding	0,95	0,62	0,78
S1.19	28 Adequate huisvesting	0,95	0,62	0,78
E5.1	4 Circulaire transitie	0,78	0,62	0,70
S1.3	12 Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	0,78	0,62	0,70
S1.4	13 Diversiteit	0,78	0,62	0,70
S1.9	18 Behoud van medewerkers	0,78	0,62	0,70
S1.10	19 Baanzekerheid	0,78	0,62	0,70
S1.11	20 Werktijden	0,78	0,62	0,70
S1.12	21 Werk-privé balans	0,78	0,62	0,70
G1.2	30 Relatiebeheer met leveranciers	0,78	0,62	0,70

## D.5 Materialiteitsmatrix shortlist



## D.6 Resultaten impact materialiteit en financiële impact

Gebied	materiele onderwerpen	impact	financiële	resultaat
		materialiteit	materialiteit	materialiteit
E1.1	1 Reductie naar nul emissie	1,11	1,11	1,11
E1.2	2 Aanpassen van klimaatverandering	1,11	1,11	1,11
E1.3	3 Tegengaan van klimaatverandering	1,11	1,11	1,11
E5.1	4 Circulaire transitie	0,78	0,62	0,70
E1.4	5 Energieverbruik (eigen gebruik)	0,47	0,62	0,55
E1.5	6 Energieverbruik (zelf opgewekt)	0,27	1,11	0,69
E1.6	7 Energietransitie	0,78	1,11	0,95
E1.7	8 Beschikbaarheid van energie	1,11	0,62	0,86
E1.8	9 Waterverbruik (eigen gebruik)	0,62	0,62	0,62
S1.1	10 Gezondheid en veiligheid van medewerkers	1,11	1,11	1,11
S1.2	11 Veilig werken	1,11	1,11	1,11
S1.3	12 Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	0,78	0,62	0,70
S1.4	13 Diversiteit	0,78	0,62	0,70
S1.5	14 Geweld en intimidatie op de werkvloer	0,78	1,11	0,95
S1.6	15 Leefbaar loon	0,78	1,11	0,95
S1.7	16 Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	0,95	1,11	1,03
S1.8	17 Opleiding	0,95	0,62	0,78
S1.9	18 Behoud van medewerkers	0,78	0,62	0,70
S1.10	19 Baanzekerheid	0,78	0,62	0,70
S1.11	20 Werktijden	0,78	0,62	0,70
S1.12	21 Werk-privé balans	0,78	0,62	0,70
S1.13	22 Vakmanschap	0,62	1,11	0,86
S1.14	23 Mensenrechten	0,95	1,11	1,03
S1.15	24 Privacy van medewerkers	0,95	1,11	1,03
S1.16	25 Vrijheid van meningsuiting	0,95	1,11	1,03
S1.17	26 Recht op collectieve onderhandelingen	0,47	0,19	0,33
S1.18	27 Vrijheid van vereniging	0,47	0,19	0,33
S1.19	28 Adequate huisvesting	0,95	0,62	0,78
G1.1	29 Bedrijfscultuur	0,62	0,62	0,62
G1.2	30 Relatiebeheer met leveranciers	0,78	0,62	0,70

## D.7 Berekeningen dubbele materialiteitsanalyse

Gebied	materiele onderwerpen	Impact materialiteit			totaal	resultaat
E1.1	1 Reductie naar nul emissie	schaal	scoop	onherstelbaarheid		
E1.2	2 Aanpassen van klimaatverandering	hoog	hoog	hoog	2,7	1,11
E1.3	3 Tegengaan van klimaatverandering	hoog	hoog	hoog	2,7	1,11
E5.1	4 Circulaire transitie	middel	hoog	middel	1,9	0,78
E1.4	5 Energieverbruik (eigen gebruik)	laag	middel	middel	1,15	0,47
E1.5	6 Energieverbruik (zelf opgewekt)	laag	midel	middel	0,65	0,27
E1.6	7 Energietransitie	middel	hoog	middel	1,9	0,78
E1.7	8 Beschikbaarheid van energie	hoog	hoog	hoog	2,7	1,11
E1.8	9 Waterverbruik (eigen gebruik)	middel	middel	middel	1,5	0,62
S1.1	10 Gezondheid en veiligheid van medewerkers	hoog	hoog	hoog	2,7	1,11
S1.2	11 Veilig werken	hoog	hoog	hoog	2,7	1,11
S1.3	12 Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	middel	middel	hoog	1,9	0,78
S1.4	13 Diversiteit	middel	hoog	middel	1,9	0,78
S1.5	14 Geweld en intimidatie op de werkvloer	middel	hoog	middel	1,9	0,78
S1.6	15 Leefbaar loon	hoog	middel	middel	1,9	0,78
S1.7	16 Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	hoog	hoog	middel	2,3	0,95
S1.8	17 Opleiding	hoog	hoog	middel	2,3	0,95
S1.9	18 Behoud van medewerkers	hoog	middel	middel	1,9	0,78
S1.10	19 Baanzekerheid	hoog	middel	middel	1,9	0,78
S1.11	20 Werktijden	hoog	middel	middel	1,9	0,78
S1.12	21 Werk-privé balans	hoog	middel	middel	1,9	0,78
S1.13	22 Vakmanschap	middel	middel	middel	1,5	0,62
S1.14	23 Mensenrechten	hoog	hoog	middel	2,3	0,95
S1.15	24 Privacy van medewerkers	hoog	hoog	middel	2,3	0,95
S1.16	25 Vrijheid van meningsuiting	hoog	hoog	middel	2,3	0,95
S1.17	26 Recht op collectieve onderhandelingen	middel	middel	laag	1,15	0,47
S1.18	27 Vrijheid van vereniging	middel	middel	laag	1,15	0,47
S1.19	28 Adequate huisvesting	hoog	hoog	middel	2,3	0,95
G1.1	29 Bedrijfscultuur	middel	middel	middel	1,5	0,62
G1.2	30 Relatiebeheer met leveranciers	hoog	middel	middel	1,9	0,78

materiele onderwerpen		financiële impact	totaal	resultaat	RESULTAAT
1 Reductie naar nul emissie	omvang		0,9	1,11	1,11
2 Aanpassen van klimaatverandering	hoog		0,9	1,11	1,11
3 Tegengaan van klimaatverandering	hoog		0,9	1,11	1,11
4 Circulaire transitie	middel		0,5	0,62	0,70
5 Energieverbruik (eigen gebruik)	middel		0,5	0,62	0,55
6 Energieverbruik (zelf opgewekt)	hoog		0,9	1,11	0,69
7 Energietransitie	hoog		0,9	1,11	0,95
8 Beschikbaarheid van energie	middel		0,5	0,62	0,86
9 Waterverbruik (eigen gebruik)	middel		0,5	0,62	0,62
10 Gezondheid en veiligheid van medewerkers	hoog		0,9	1,11	1,11
11 Veilig werken	hoog		0,9	1,11	1,11
12 Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	middel		0,5	0,62	0,70
13 Diversiteit	middel		0,5	0,62	0,70
14 Geweld en intimidatie op de werkvloer	hoog		0,9	1,11	0,95
15 Leefbaar loon	hoog		0,9	1,11	0,95
16 Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	hoog		0,9	1,11	1,03
17 Opleiding	middel		0,5	0,62	0,78
18 Behoud van medewerkers	middel		0,5	0,62	0,70
19 Baanzekerheid	middel		0,5	0,62	0,70
20 Werktijden	middel		0,5	0,62	0,70
21 Werk-privé balans	middel		0,5	0,62	0,70
22 Vakmanschap	hoog		0,9	1,11	0,86
23 Mensenrechten	hoog		0,9	1,11	1,03
24 Privacy van medewerkers	hoog		0,9	1,11	1,03
25 Vrijheid van meningsuiting	hoog		0,9	1,11	1,03
26 Recht op collectieve onderhandelingen	laag		0,15	0,19	0,33
27 Vrijheid van vereniging	laag		0,15	0,19	0,33
28 Adequate huisvesting	middel		0,5	0,62	0,78
29 Bedrijfscultuur	middel		0,5	0,62	0,62
30 Relatiebeheer met leveranciers	middel		0,5	0,62	0,70

Laag	0,15
Middel	0,5
Hoog	0,9

Gemiddelde:	0,64
Drempel:	0,7

Schaal:	Wat is het effect op individueel niveau (hoog effect bij grote impact op individu)
Scope:	Wat is het effect voor het geheel (denk aan aantal individuen, organisatie, natuur; wijderspreid); hoog bij wijderspreide impact.
Onherstelbaarheid:	als het mis gaat, hoe groot is de kans dat de schade kan worden hersteld? --> een onderwerp is hoog en dus materiëler als de schade niet
Waarschijnlijkheid:	Wat is de kans dat het zich voordoet? (alleen relevant bij potentiële impacts)

### Formule kwantificeren thema's voor impact materialiteit

Formule impact:	$((\text{schaal} + \text{scope} + \text{herstelbaarheid}) / 3) * \text{waarschijnlijkheid} / 0,61$
-----------------	--

Laag	0,15
Middel	0,5
Hoog	0,9

Gemiddelde:	0,64
Drempel:	0,7

Omvang:	Hoe groot zijn de financiële effecten van het duurzaamheidsonderwerp op de ontwikkeling, financiële
Waarschijnlijkheid:	Wat is de kans dat het zich voordoet? (alleen relevant bij potentiële impacts)

Gebied	materiele onderwerpen	impact	materieel	financieel	materieel	resultaat	materieel
E1.1	1 Reductie naar nul emissie	1,11	1,11	1,11	1,11		
E1.2	2 Aanpassen van klimaatverandering	1,11	1,11	1,11	1,11		
E1.3	3 Tegengaan van klimaatverandering	1,11	1,11	1,11	1,11		
E5.1	4 Circulaire transitie	0,78	0,62	0,70	0,70		
E1.4	5 Energieverbruik (eigen gebruik)	0,47	0,62	0,55	0,55		
E1.5	6 Energieverbruik (zelf opgewekt)	0,27	1,11	0,69	0,69		
E1.6	7 Energietransitie	0,78	1,11	0,95	0,95		
E1.7	8 Beschikbaarheid van energie	1,11	0,62	0,86	0,86		
E1.8	9 Waterverbruik (eigen gebruik)	0,62	0,62	0,62	0,62		
S1.1	10 Gezondheid en veiligheid van medewerkers	1,11	1,11	1,11	1,11		
S1.2	11 Veilig werken	1,11	1,11	1,11	1,11		
S1.3	12 Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.4	13 Diversiteit	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.5	14 Geweld en intimidatie op de werkvloer	0,78	1,11	0,95	0,95		
S1.6	15 Leefbaar loon	0,78	1,11	0,95	0,95		
S1.7	16 Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	0,95	1,11	1,03	1,03		
S1.8	17 Opleiding	0,95	0,62	0,78	0,78		
S1.9	18 Behoud van medewerkers	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.10	19 Baanzekerheid	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.11	20 Werktijden	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.12	21 Werk-privé balans	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.13	22 Vakmanschap	0,62	1,11	0,86	0,86		
S1.14	23 Mensenrechten	0,95	1,11	1,03	1,03		
S1.15	24 Privacy van medewerkers	0,95	1,11	1,03	1,03		
S1.16	25 Vrijheid van meningsuiting	0,95	1,11	1,03	1,03		
S1.17	26 Recht op collectieve onderhandelingen	0,47	0,19	0,33	0,33		
S1.18	27 Vrijheid van vereniging	0,47	0,19	0,33	0,33		
S1.19	28 Adequate huisvesting	0,95	0,62	0,78	0,78		
G1.1	29 Bedrijfscultuur	0,62	0,62	0,62	0,62		
G1.2	30 Relatiebeheer met leveranciers	0,78	0,62	0,70	0,70		

Gebied	materiele onderwerpen	impact	materieel	financieel	materieel	resultaat	materieel
E1.1	1 Reductie naar nul emissie	1,11	1,11	1,11	1,11		
E1.2	2 Aanpassen van klimaatverandering	1,11	1,11	1,11	1,11		
E1.3	3 Tegengaan van klimaatverandering	1,11	1,11	1,11	1,11		
E1.6	7 Energietransitie	0,78	1,11	0,95	0,95		
E1.7	8 Beschikbaarheid van energie	1,11	0,62	0,86	0,86		
E5.1	4 Circulaire transitie	0,78	0,62	0,70	0,70		
G1.2	30 Relatiebeheer met leveranciers	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.1	10 Gezondheid en veiligheid van medewerkers	1,11	1,11	1,11	1,11		
S1.10	19 Baanzekerheid	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.11	20 Werktijden	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.12	21 Werk-privé balans	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.13	22 Vakmanschap	0,62	1,11	0,86	0,86		
S1.14	23 Mensenrechten	0,95	1,11	1,03	1,03		
S1.15	24 Privacy van medewerkers	0,95	1,11	1,03	1,03		
S1.16	25 Vrijheid van meningsuiting	0,95	1,11	1,03	1,03		
S1.19	28 Adequate huisvesting	0,95	0,62	0,78	0,78		
S1.2	11 Veilig werken	1,11	1,11	1,11	1,11		
S1.3	12 Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.4	13 Diversiteit	0,78	0,62	0,70	0,70		
S1.5	14 Geweld en intimidatie op de werkvloer	0,78	1,11	0,95	0,95		
S1.6	15 Leefbaar loon	0,78	1,11	0,95	0,95		
S1.7	16 Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	0,95	1,11	1,03	1,03		
S1.8	17 Opleiding	0,95	0,62	0,78	0,78		
S1.9	18 Behoud van medewerkers	0,78	0,62	0,70	0,70		



Gebied	materiele onderwerpen	
E1.1	1	Reductie naar nul emissie
E1.2	2	Aanpassen van klimaatverandering
E1.3	3	Tegengaan van klimaatverandering
E5.1	4	Circulaire transitie
E1.4	5	Energieverbruik (eigen gebruik)
E1.5	6	Energieverbruik (zelf opgewekt)
E1.6	7	Energietransitie
E1.7	8	Beschikbaarheid van energie
E1.8	9	Waterverbruik (eigen gebruik)
S1.1	10	Gezondheid en veiligheid van medewerkers
S1.2	11	Veilig werken
S1.3	12	Gelijke behandeling en kansen voor iedereen
S1.4	13	Diversiteit
S1.5	14	Geweld en intimidatie op de werkvloer
S1.6	15	Leefbaar loon
S1.7	16	Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
S1.8	17	Opleiding
S1.9	18	Behoud van medewerkers
S1.10	19	Baanzekerheid
S1.11	20	Werktijden
S1.12	21	Werk-privé balans
S1.13	22	Vakmanschap
S1.14	23	Mensenrechten
S1.15	24	Privacy van medewerkers
S1.16	25	Vrijheid van meningsuiting
S1.17	26	Recht op collectieve onderhandelingen
S1.18	27	Vrijheid van vereniging
S1.19	28	Adequate huisvesting
G1.1	29	Bedrijfscultuur
G1.2	30	Relatiebeheer met leveranciers

zr	relevantie		impact		
	r	nr	Inside-out	Outside-in	
	12	23	0	21	3
	12	8	0	14	7
	10	21	0	20	9
	22	6	0	20	4
	20	14	0	19	6
	10	21	0	22	9
	12	18	0	18	10
	32	10	0	12	20
	18	13	0	16	14
	38	12	0	19	6
	38	12	0	19	10
	44	9	0	16	9
	18	13	0	10	10
	30	16	0	20	8
	44	9	0	21	8
	52	5	0	24	10
	24	19	0	23	7
	16	20	0	21	13
	26	18	0	27	10
	26	13	0	25	6
	22	19	0	28	6
	22	18	0	23	11
	10	26	0	12	22
	36	13	0	18	16
	36	8	0	16	16
	28	15	0	14	23
	28	15	0	13	13
	28	17	0	22	13
	22	14	0	11	13
	18	18	0	18	11

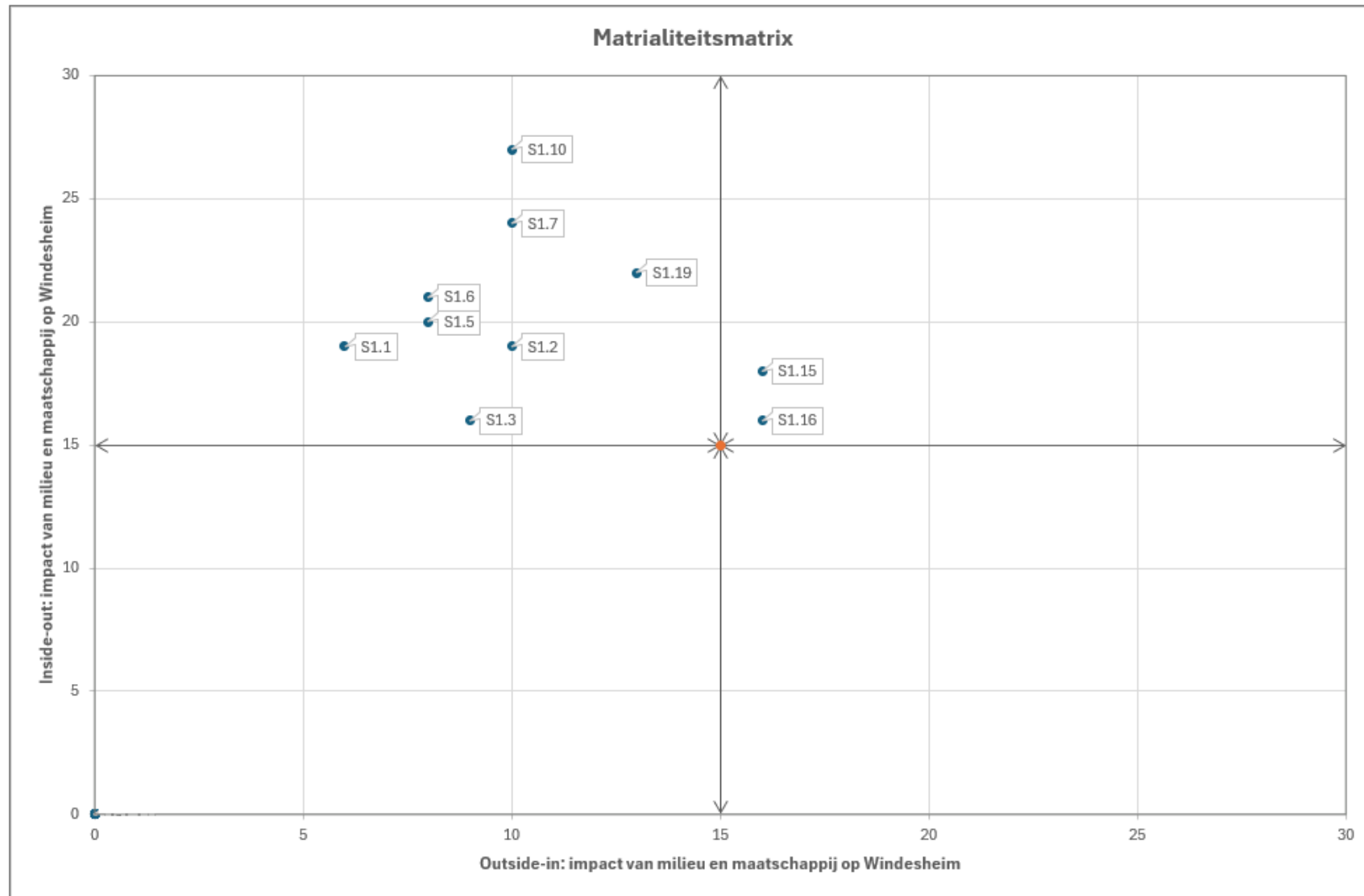
relevantie	Impact	
	Inside-out	Outside-in
35	21	3
20	14	7
31	20	9
28	20	4
34	19	6
31	22	9
30	18	10
42	12	20
31	16	14
50	19	6
50	19	10
53	16	9
31	10	10
46	20	8
53	21	8
57	24	10
43	23	7
36	21	13
44	27	10
39	25	6
41	28	6
40	23	11
36	12	22
49	18	16
44	16	16
43	14	23
43	13	13
45	22	13
36	11	13
36	18	11

Gebied	#	materiele onderwerpen	relevantie		Impact	
			Inside-out	Outside-in	Outside-in	Inside-out
E1.1	E1	Reductie naar nul emissie	35	21	3	3
E1.2	E2	Aanpassen van klimaatverandering	20	14	7	7
E1.3	E3	Tegengaan van klimaatverandering	31	20	9	9
E5.1	E4	Circulaire transitie	28	20	4	4
E1.4	E5	Energieverbruik (eigen gebruik)	34	19	6	6
E1.5	E6	Energieverbruik (zelf opgewekt)	31	22	9	9
E1.6	E7	Energietransitie	30	18	10	10
E1.7	E8	Beschikbaarheid van energie	42	12	20	20
E1.8	E9	Waterverbruik (eigen gebruik)	31	16	14	14
S1.1	E10	Gezondheid en veiligheid van medewerkers	50	19	6	6
S1.2	S1	Veilig werken	50	19	10	10
S1.3	S2	Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	53	16	9	9
S1.4	S3	Diversiteit	31	10	10	10
S1.5	S4	Geweld en intimidatie op de werkvloer	46	20	8	8
S1.6	S5	Leefbaar loon	53	21	8	8
S1.7	S6	Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	57	24	10	10
S1.8	S7	Opleiding	43	23	7	7
S1.9	S8	Behoud van medewerkers	36	21	13	13
S1.10	S9	Baanzekerheid	44	27	10	10
S1.11	S10	Werktijden	39	25	6	6
S1.12	S11	Werk-privé balans	41	28	6	6
S1.13	S12	Vakmanschap	40	23	11	11
S1.14	S13	Mensenrechten	36	12	22	22
S1.15	S14	Privacy van medewerkers	49	18	16	16
S1.16	S15	Vrijheid van meningsuiting	44	16	16	16
S1.17	S16	Recht op collectieve onderhandelingen	43	14	23	23
S1.18	S17	Vrijheid van vereniging	43	13	13	13
S1.19	S18	Adequate huisvesting	45	22	13	13
G1.1	G1	Bedrijfscultuur	36	11	13	13
G1.2	G2	Relatiebeheer met leveranciers	36	18	11	11

Impact	
Outside-in	Inside-out
3	21
7	14
9	20
4	20
6	19
9	22
10	18
20	12
14	16
6	19
10	19
9	16
10	10
8	20
8	21
10	24
7	23
13	21
10	27
6	25
6	28
11	23
22	12
16	16
23	14
13	13
13	22
13	11
11	18



## D.8 Materialiteitsmatrix Windesheim



## Bijlage E

### Lijsten van afkortingen, variabelen, figuren en tabellen

#### E.1 Lijst van afkortingen

Afkorting	Definitie
AC	Accountancy
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CO <sub>2</sub>	Koolstofdioxide
COSO-ERM	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESG	Environmental, Social & Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU	Europese Unie
F&C	Finance & Control
FTA	Finance, Taks & Advice
Hbo	Hoger beroepsonderwijs

---

HRM	Human Resource Management
IASB	International Accounting Standard Board
IBM	International Business Machines Corporation
KIA's	Kennis- en Innovatieagenda's
KPI	Key Performance Indicator
MHCI	Master Human Capital Innovation
MST	Master Sustainability Transitions
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NBA	Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NSE	Nationale Studenten Enquête
RJ	Raad voor de jaarverslaggeving
SDG	Sustainable Development Goals
SPSS	Statistical Packages for Social Sciences
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization

---



## E.2 Lijst van variabelen

---

Variabele	Definitie
$\alpha$	Cronbach's alpha
F	Statistische maatstap die gebruikt wordt om te kijken of een gevonden meervoudig regressiemodel significant bijdraagt tot de verklaring van de afhankelijke variabele
h	Onherstelbaarheid voor impact materialiteit
I	Impact
M	Gemiddelde
$M_f$	Financiële materialiteit
$M_i$	Impact materialiteit
N	Aantal respondenten steekproef
$O_i$	Opdrachten Instellingsplan Windesheim
o	Omvang voor financiële materialiteit
p	Waarde waarmee bepaald wordt of de steekproefuitkomst statistisch significant is
r	Correlatiecoëfficiënt steekproef
$\Delta R^2$	Statistische maatstaf die gebruikt wordt om het percentage variantie in de afhankelijke

---

---

<b>SD</b>	variabele te verklaren door de onafhankelijke variabelen
<b>s<sub>1</sub></b>	Standaarddeviatie
<b>s<sub>2</sub></b>	Schaal voor impact materialiteit
<b>w</b>	Scope voor impact materialiteit
	Waarschijnlijkheid voor financiële en impactmaterialiteit

---

### **E.3 Lijst van figuren en tabellen**

Figuur 2.1	Model strategieformuleringsproces.....	35
Figuur 3.1	De twaalf ESRS-standaarden verdeelt over diverse ESG's.....	46
Figuur 3.2	Beslisboom om te bepalen of een onderneming onder de CSRD-plicht valt.....	47
Figuur 3.3	Waardecreatiemodel.....	54
Figuur 3.4	De vier kwadranten van een materialiteitsmatrix.....	59
Figuur 3.5	Strategische inbedding volgens ESRS.....	61
Figuur 3.6	Conceptueel model.....	62
Figuur 5.4	Gescoorde items studenten enquête ( $N > 3,00$ ).....	91
Figuur 5.6	Gescoorde items medewerkers gesorteerd naar geslacht.....	96
Figuur 5.9	Materialiteitsmatrix op basis van longlist.....	100
Figuur 5.11	Materialiteitsmatrix op basis van shortlist en drempelwaarde van 0,7 voor materialiteit.....	103
Figuur 5.14	Materialiteitsmatrix met een drempelwaarde van 0,7 voor materialiteit en > 43 voor relevantie.....	105

Tabel 1.1	Actuele ontwikkelingen voor de basis van ambities bij Windesheim.....	25
Tabel 2.2	Confrontatiematrix.....	41
Tabel 4.1	Overzicht variabelen studenten enquête.....	69
Tabel 4.2	Overzicht variabelen studenten enquête, ambities en opdrachten instellingsplan Windesheim.....	71
Tabel 4.3	Overzicht variabelen medewerker enquête.....	72
Tabel 4.4	Overzicht variabelen medewerker enquête, ambities en opdrachten instellingsplan Windesheim.....	73
Tabel 4.5	Overzicht relevante ESG's voor Windesheim.....	75
Tabel 4.6	Overzicht stakeholders.....	78
Tabel 5.1	Beschrijvende statistieken van de variabelen.....	85
Tabel 5.2:	Correlaties van de variabelen.....	86
Tabel 5.3:	Prioritering studenten enquête voor $M \geq 3.00$ naar geslacht.....	90
Tabel 5.5	Beschrijvende statistieken enquête medewerkers naar geslacht.....	94
Tabel 5.7	Toekenning scores op relevantie en impact op diverse ESG-thema's.....	99



Tabel 5.8	Gescoorde items stakeholders dubbele materialiteit.....	100
Tabel 5.10	Shortlist met een drempelwaarde van 0,7 voor materialiteit .....	102
Tabel 5.10	Gescoorde items stakeholders dubbele materialiteit.....	90
Tabel 5.12	Shortlist met een drempelwaarde van 0,7 voor materialiteit en > 43 voor relevantie .....	104
Tabel 5.14	Actuele ontwikkelingen voor de basis van ambities bij Windesheim (Dichterbij - Instellingsplan 2022-2028) .....	108
Tabel 5.15	Variabelen studenten enquête versus instellingsplan Windesheim.....	112
Tabel 5.16	Toelichting ambities en opdrachten op variabelen enquête versus Instellingsplan Windesheim .....	112

