



ONDERSTEUNT HUN HUIDIGE MANAGEMENTCONTROLSYSTEEM EEN DUURZAME BEDRIJFSVOERING VAN ZORGORGANISATIES?

Eindrapport

Auteurs:

Theo van Houten en **Inge Nieuwenhuis** (HAN University of Applied Sciences)

Co-auteur:

Jan Holsappel (Intrakoop)

4 december 2025

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----------|
| SAMENVATTING | 3 |
| INLEIDING | 5 |
| 1 HET THEORETISCH KADER..... | 8 |
| 2 DE ONDERZOEKSOPZET | 11 |
| 3 DE UITKOMSTEN | 13 |
| 3.1 De doelstellingen van de organisatie..... | 13 |
| 3.2 De strategievorming rond duurzaamheid..... | 14 |
| 3.3 Ambities en uitvoering..... | 14 |
| 3.4 De inzet van instrumenten..... | 15 |
| 4 ANALYSE VAN DE RESULTATEN..... | 21 |
| 5 BEPERKINGEN AAN HET ONDERZOEK..... | 24 |
| 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN | 25 |
| 6.1 Aanbevelingen..... | 27 |
| LITERATUURLIJST | 28 |
| BIJLAGE 1: DE BETROKKEN INSTELLINGEN EN ONDERZOEKERS..... | 30 |

SAMENVATTING

Doel & context onderzoek

Het onderzoek richt zich op de vraag of het huidige managementcontrolsysteem (MCS) van zorgorganisaties voldoende ondersteuning biedt voor duurzame bedrijfsvoering. Dit is relevant omdat zorginstellingen zich hebben gecommitteerd aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, met doelen zoals CO₂-reductie, circulair werken en gezondheidsbevordering.

Onderzoeksopzet

Uitgevoerd door HAN (lectoraat Futureproof Control) en Intrakoop. Online enquête bij 520 zorginstellingen; 195 respondenten (directie, duurzaamheidsmanagers, financieel en facilitair managers). Analyse met SPSS; focus op inzet van social controls (cultuur, gedrag) en technical controls (rapportages, procedures).

Belangrijkste bevindingen

Duurzame doelen

Ruim 90% van de organisaties streeft naast financiële ook sociale en ecologische doelen na. Gemiddeld ambitieniveau: 6,3; realisatieniveau: 5,9 (significant lager).

Strategie en verantwoordelijkheid

56% heeft een expliciete strategie voor duurzaamheid; vaak samen met medewerkers ontwikkeld. Verantwoordelijkheid ligt niet altijd bij de hele directie, soms bij een duurzaamheidsmanager of andere functionaris.

Inzet van controls

Social controls (tone at the top, socialisatie, selectie, clan control): nauwelijks toegepast. Introductieprogramma's en scholing besteden weinig aandacht aan duurzaamheid; werving & selectie zelden op duurzaamheid getoetst. Technical controls: veel gebruikt.

Rapportages over duurzaamheid komen bij ±80% voor, maar meestal jaarlijks en worden beperkt gebruikt bij besluitvorming. Procedures/richtlijnen voor inkoop en duurzame inzetbaarheid zijn Wijdverbreid, maar naleving wordt niet altijd gecontroleerd. Incentives (bonussen) spelen vrijwel geen rol.

Vergelijking met duurzame koplopers

De zorgsector leunt sterk op Technical Controls, terwijl koplopers (in andere sectoren) juist veel Social Controls inzetten om cultuur en gedrag te sturen. Rapportages zijn frequentie- en gebruiksaarm. Sociale verankering ontbreekt.

CONCLUSIES

1. Binnen de zorgsector ligt sterk de nadruk op technische controls, zoals rapportages en procedures. Sociale controls worden nauwelijks toegepast, terwijl die bijdragen aan een veel toekomstbestendiger verankering (in de bedrijfscultuur).
2. Daarnaast blijkt dat duurzaamheidsrapportages wel worden opgesteld, maar vaak te infrequent en met beperkte informatiewaarde, waardoor ze zelden worden gebruikt door beslissers (RvB, Directie) en opvallend genoeg wél worden gebruikt door de managers die verantwoordelijk zijn voor het opstellen ervan.

AANBEVELINGEN

1. Zorgorganisaties doen er goed aan hun technische controls, zoals rapportages en procedures, verder te verbeteren door kritisch te kijken naar de kwaliteit en het gebruik ervan. En ook het kennisniveau hierover te verhogen.
2. Daarnaast is het cruciaal dat bestuurders prioriteit geven aan sociale controls: zij moeten actief een cultuur creëren waarin duurzaamheid wordt gestimuleerd, waarin medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt en bekwaam worden om doelen te realiseren en veilig kunnen rapporteren over de voortgang.

INLEIDING

Zorgorganisaties geven aan duurzaamheid belangrijk te vinden. Zij ondertekenden eind 2022 bijvoorbeeld Green Deal 3.0 en de hogeschool van Arnhem en Nijmegen en zorgcoöperatie Intrakoop wilden achterhalen of het managementcontrolsysteem van zorgorganisaties zodanig is ingericht dat zij het bereiken van financiële, sociale en ecologische doelen die het zichzelf stelt, helpt te bereiken. Hiervoor deden wij een stand van zakenonderzoek waarin de vraag beantwoord wordt: welke instrumenten zetten zorgorganisaties in om een duurzame bedrijfsvoering te faciliteren? In dit rapport staan de resultaten van dit onderzoek vermeld.

Een duurzamere samenleving die leidt tot meervoudige waardecreatie is geen modewoord, maar een noodzakelijke koerswijziging voor onze toekomst. De belangrijkste redenen waarom dit streven zo belangrijk is, zijn:

1. Bescherming van het ecosysteem: Klimaatverandering, verlies van biodiversiteit en uitputting van natuurlijke hulpbronnen vragen om fundamentele veranderingen in hoe we produceren en consumeren.
2. Sociale rechtvaardigheid: Duurzaamheid gaat ook over eerlijke kansen, inclusiviteit en welzijn voor iedereen – niet alleen economische groei voor enkelen.
3. Toekomstbestendigheid: Door nu te investeren in duurzame oplossingen, bouwen we aan een samenleving die bestand is tegen toekomstige crises zoals energie- of watertekorten.

Met meervoudige waardecreatie bedoelen we het tegelijkertijd streven naar Economisch + Sociaal + Ecologisch resultaten in plaats van alleen het financiële resultaat centraal te stellen. Het draait dus om het creëren van waarde op meerdere fronten: geld, mensen en planeet. Daarvoor zijn slimme oplossingen voor complexe problemen nodig. Denk aan projecten die tegelijk bijdragen aan CO₂-reductie, het verlagen van maatschappelijke kosten én een betere gezondheid voor mensen. Als voorbeeld kan Telemonitoring dienen. Patiënten meten thuis bijvoorbeeld bloeddruk of glucosewaarden, die automatisch worden doorgestuurd naar de zorgverlener. Dit kan gebruikt worden bij chronische aandoeningen zoals hartfalen of diabetes en heeft als voordeel dat de patiënt niet naar een zorglocatie hoeft af te reizen en die tijd kan besteden aan het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. Ook zullen patiënten door deze aanpak minder vaak of geen beroep hoeven te doen op anderen om hen naar de zorglocatie te vervoeren. Daarnaast zal ook de zorgorganisatie hierdoor efficiencyvoordelen bereiken, want er zullen minder personele handelingen nodig zijn en de beschikbare huisvesting kan beter benut worden. Ook de tendens om 'van lineair naar circulair' speelt een grote rol bij het streven naar een duurzame samenleving.

We bewegen van een economie van 'nemen, maken, weggooien' naar een circulaire economie waarin grondstoffen worden hergebruikt en verspilling wordt geminimaliseerd.

Om de transitie naar een duurzamer samenleving te versnellen, hebben bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden sinds de start in 2011 238 Green Deals afgesloten (RVO, 2025). In een Green Deal worden concrete afspraken gemaakt – bijvoorbeeld over de verlaging van de CO₂-uitstoot -, worden acties en verantwoordelijkheden vastgelegd en wordt een tijdspad benoemd. Green Deals zijn weliswaar vrijwillige samenwerkingsafspraken en er staat geen juridische sanctie op het niet-nakomen ervan, maar dat betekent niet dat er sprake is van vrijblijvendheid. Het Planbureau voor de Leefomgeving noemt Green Deals “inspanningsverplichtingen” in de vorm van convenanten. Ze benadrukken dat maatschappelijke partijen warm lopen voor samenwerking en vernieuwing, en dat de overheid ruimte geeft aan vernieuwing vanuit de maatschappij (PBL, 2017).

Ook de zorgsector is zich bewust van haar maatschappelijke impact en streeft verbetering na. Op 4 november 2022 ondertekenden de Rijksoverheid, brancheorganisaties en andere stakeholders binnen de zorgsector daarom Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Dit convenant bouwt voort op eerdere edities en introduceert vijf centrale thema's die als leidraad dienen voor duurzame ontwikkelingen binnen de zorg (Green Deal Duurzame Zorg, 2022). De thema's en de bijbehorende doelen zijn:

1. Gezondheidsbevordering

Dit thema richt zich op het stimuleren van een gezonde leefstijl en omgeving voor zowel patiënten als zorgmedewerkers. Door preventie en gezondheidsbevordering te integreren in de zorgpraktijk, wordt gestreefd naar het verminderen van zorgbehoefte en het bevorderen van welzijn. Dit wordt gedaan door gezonde voeding te stimuleren, beweging te bevorderen en een gezonde zorg- en leefomgeving te creëren.

2. Kennis en bewustwording

Dit thema richt zich op het versterken van het besef over de impact van de zorgsector op het klimaat en andersom. Afsproken werd dat 'duurzaamheid' wordt opgenomen in zorgopleidingen, er vanuit de sector een actieve bijdrage wordt geleverd aan het maatschappelijk debat omtrent de relatie 'menselijk handelen', 'klimaatverandering' en 'gezondheid' en dat de bewustwording binnen zorginstellingen wordt vergroot omtrent dit thema.

3. CO₂-reductie

De sector deed concrete beloften om de CO₂-uitstoot drastisch te verlagen. In 2026 moet de uitstoot 30% lager zijn dan in 2018 en in 2050 moet sprake zijn van klimaatneutraliteit.

4. Circulair werken

Het verminderen van afval en het efficiënt gebruik van grondstoffen staan centraal in dit thema. Doelstellingen zijn onder andere 25% minder restafval in 2026 ten opzichte van 2018 en het realiseren van een volledig circulaire zorgsector in 2050.

5. Medicijnresten

Het beperken van de milieubelasting door medicijngebruik is het focuspunt van dit thema. Acties omvatten het verminderen van medicijngebruik, het verbeteren van afvalwaterzuivering en het bevorderen van verantwoord voorschrijfgedrag (Green Deal Duurzame Zorg, 2022).

De Green Deals leiden dus tot andere, duurzamer doelen en dat heeft naar verwachting gevolgen voor de managementcontrol van deelnemende organisaties dat doorgaans gezien wordt als een middel om een organisatie te sturen naar strategische en operationele doelen (Ferreira & Otley, 2009; Gond et al., 2012; Simons, 1995).

1 HET THEORETISCH KADER

Voor ons onderzoek definiëren wij een Managementcontrolsysteem (MCS) in navolging van Malmi & Brown, 2008, p. 290) als 'systemen, regels, praktijken, waarden en andere activiteiten die het management heeft ingevoerd om het gedrag van werknemers te sturen'. Gerdin (2020) onderscheidt twee typen controlinstrumenten:

1. Social controls die op een indirecte wijze het gedrag van ondergeschikten beïnvloeden door hun denkwijze te vormen in de hoop dat zij de waarden en overtuigingen van de organisatie zullen internaliseren en in overeenstemming hiermee zullen handelen.
2. Technical controls die op een directe manier het bovenstaande beogen te bereiken.

Willekes (2023) werkte op basis van een uitgebreide literatuurstudie beide categorieën controls nader uit. In tabel 1 staat het overzicht van de social controls en hun betekenis.

| Control concept | Definitie |
|----------------------------|--|
| Tone at the top | "..management kan de cultuur vormgeven door de juiste toon aan de top te zetten. Hun uitingen moeten consistent zijn met het type cultuur dat ze proberen te creëren, en, belangrijker nog, hun acties en gedrag moeten consistent zijn met hun uitingen." (Merchant & Van der Stede, 2017, p. 100) |
| Socialisatie van personeel | Socialisatie verwijst naar hoe individuen de waarden, overtuigingen, verwachte gedragingen en sociale normen van de organisatie internaliseren (Chatman, 1991; Louis, 1980). Mentoring, oriëntatie- en introductieprogramma's kunnen worden gebruikt om nieuwe managers te laten wennen aan acceptabel gedrag en normen (Chatman, 1991; Kraus et al., 2017). Evenzo kunnen sociale evenementen en functies, evenals trainings- en ontwikkelingsprocessen, worden gebruikt om een grotere sociale cohesie en identificatie met de waarden en doelstellingen van de organisatie te bevorderen (Chatman, 1991; Harrison & Carroll, 1991). |
| Selectie van personeel | Het zoeken, beoordelen en werven van medewerkers volgens een reeks criteria, zoals waardeafstemming (Chatman, 1991; Harrison & Carroll, 1991) |
| Interactieve controls | Regelmatige betrokkenheid van het management bij activiteiten om debat en creatief gedrag te stimuleren en strategische onzekerheden aan te pakken (Bisbe et al., 2007; Simons, 1995) |
| Clan control | Vertrouwen op gedeelde waarden, normen en overtuigingen om werkactiviteiten te sturen (Ouchi, 1979; Schein, 2010). Het legt de effecten vast van informele processen die ertoe leiden dat werknemers waarden en basisveronderstellingen opbouwen die verankerd zijn in de symbolen, rituelen, taal en sociale structuren van de organisatie (Schein, 2010). |

Tabel 1 Social controls, ontleend aan Willekes 2023 blz. 135

De Technical controls staan in tabel 2 uitgewerkt.

| Technical controls | Definitie |
|---------------------------|---|
| Diagnostic controls | Monitoring van activiteiten door middel van afwijkingen van vooraf vastgestelde prestatienormen (Simons, 1995) |
| Richtlijnen en procedures | Verklaringen die acceptabele of onacceptabele activiteitsdomeinen definiëren (Simons, 1995). Regels en procedures die de middelen voor het uitvoeren van werkzaamheden bepalen (Daft & Macintosh, 1984) |
| Incentive systemen | Prestatieafhankelijke beloning (Fisher, 1995; Shields & Young, 1993) |

Tabel 2 Technical controls, ontleend aan Willekes 2023 blz. 136

In het kader van zijn dissertatie onderzocht Willekes de inzet van bovenstaande social en technical controls bij organisaties die aan tenminste twee van de volgende voorwaarden voldeden:

1. De aanwezigheid van een duurzaamheidsmanager;
2. Integrated reporting waaruit blijkt dat duurzaamheid een cruciale rol speelt in de bedrijfsstrategie;
3. Hoge notering op duurzaamheidsindices (bijvoorbeeld de Dow Jones Sustainability Index);
4. Het winnen van duurzaamheidsprijzen/duurzaamheidsonderscheidingen.

Vervolgens werden twee typen organisaties onderscheiden. Organisaties van het type A zijn opgericht met het oog op het bereiken van een of meer duurzame doelen. Denk hierbij aan het produceren en vermarkten van vleesvervangers of slaafvrije chocolade. Organisaties van het type B zijn in transitie en trachten meer dan in het verleden zowel financiële als sociale en ecologische waardecreatie te komen. In tabel 3 staan opvallende verschillen vermeld met betrekking tot de wijze waarop de onderscheiden controls worden ingezet.

| Control concept | Type A organisaties | Type B organisaties |
|----------------------------|---|---|
| <i>Social controls</i> | | |
| Tone at the top | CEO als drijvende cultuurdrager | CEO cruciaal voor het stimuleren van duurzaamheid |
| Socialisatie van personeel | Geïntegreerd in de organisatie | Een aparte functie, aangestuurd door de afdeling duurzaamheid |
| Selectie van personeel | Cruciaal is dat nieuwe medewerkers zich aanpassen aan de duurzame normen en waarden, niet noodzakelijkerwijs via de sollicitatieprocedure | Speelt een rol, maar is niet doorslaggevend |

| | | |
|---------------------------|---|--|
| Interactieve controls | Betrokkenheid van de meerderheid van de medewerkers, gedomineerd door de visie van de CEO | Aangestuurd door de afdeling duurzaamheid ondersteund door de materialiteitsmatrix |
| Control concept | Type A organisaties | Type B organisaties |
| Clan control | Belangrijk beheersingselement | Van onbeduidende invloed |
| <i>Technical controls</i> | | |
| Diagnostic controls | Van relatief weinig invloed | Wordt gebruikt om direct invloed uit te oefenen op het gedrag van medewerkers, maar ook om duurzaamheid te verankeren in de cultuur van de organisatie |
| Richtlijnen en procedures | Wordt voornamelijk vervangen door social controls | Vertrouwen op beleid en procedures |
| Incentive systemen | Wordt niet als motivator beschouwd | Voornamelijk een hulpmiddel voor management |

Tabel 3 Verschillen van inzet van controls tussen organisaties, ontleend aan Willekes 2023 blz. 153/154

2 DE ONDERZOEKSOPZET

Het onderzoek is uitgevoerd door het Lectoraat Futureproof Control van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en Intrakoop. In bijlage 1 staat nadere informatie over beide instellingen. In het voorjaar van 2025 werden de circa 520 leden van Intrakoop per mail benaderd om een online enquête in te vullen over het duurzaamheidsbeleid van hun organisatie en het managementcontrolsysteem dat wordt ingezet om het beleid te ondersteunen. De software die hiervoor gebruikt is, is Qualtrics.

De vragen werden gesteld aan drie medewerkers van de organisaties, want ervaringen opgedaan tijdens een eerder soortgelijk onderzoek (zie: Van Houten e.a., 2024) leert dat de effectiviteit van bepaalde controlinstrumenten door bijvoorbeeld directieleden regelmatig anders wordt ingeschat dan door controllers of het middenmanagement. In totaal vulden 195 respondenten de enquête geheel of gedeeltelijk in. In tabel 4 staat de functie van de deelnemers en tabel 5 geeft een overzicht van de sectoren die deelnamen.

| | Aantallen | Percentage |
|--|------------------|-------------------|
| Directieleden | 36 | 18,5% |
| Managers duurzaamheid | 54 | 27,7% |
| Facilitair managers c.q. managers interne dienst | 74 | 37,9% |
| Managers finance c.q. managers bedrijfsvoering | 31 | 15,9% |
| | 195 | 100% |

Tabel 4 Functie van de respondenten

| | Procentueel |
|---|--------------------|
| Academisch ziekenhuis | 1% |
| Algemeen ziekenhuis | 15,3% |
| Gespecialiseerd ziekenhuis | 3,1% |
| Geestelijke gezondheidszorg (GGZ) | 11,2% |
| Verstandelijk gehandicapten (VG) | 13,8% |
| Verpleeg- en verzorgingstehuizen en Thuiszorg (VVT) | 43,9% |
| Huisartsen | 0,5% |
| Overige zorginstellingen | 9,7% |
| Welzijn | 1,5% |
| Totaal | 100% |

Tabel 5 Deelnemende sectoren

12,9% van de deelnemende respondenten is werkzaam in een zorgorganisatie die jaarlijks een netto omzet behaalt van minder dan 12 miljoen euro en 87,1% werkt in een organisatie die jaarlijks meer omzet genereert.

De respondenten kregen niet allen dezelfde vragen. Vragen over het vaststellen van de strategie om duurzame doelen te realiseren en het benoemen van de eindverantwoordelijke functionaris met betrekking tot de realisatie ervan, zijn slechts voorgelegd aan de directie en duurzaamheidsmanagers. Deze twee groepen respondenten zijn ook voor het verdere onderzoek samengevoegd. De overige vragen – over de mate waarin de organisatie erin slaagt duurzame resultaten te behalen en de inzet van controls om de doelen te realiseren – zijn beantwoord door drie groepen, namelijk directieleden/duurzaamheidsmanagers (groep 1), financieel managers/managers bedrijfsvoering (groep 2) en facilitair managers/managers interne dienst (groep 3).

Na twee weken werd het online-onderzoek gesloten en werd begonnen met de analyses van de uitkomsten. Hiervoor werd gebruikt gemaakt van SPSS en de onderzoekers ontvingen hierbij hulp van een statisticus.

3 DE UITKOMSTEN

De meeste vragen zijn aan drie groepen gesteld, tenzij anders vermeld. De groepen zijn:

Groep 1: directieleden en duurzaamheidsmanagers

Groep 2: financieel managers/managers bedrijfsvoering

Groep 3: facilitair managers/managers interne dienst

3.1 De doelstellingen van de organisatie

Heeft de zorgorganisatie andere duurzame doelen dan financiële alleen?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Zowel ecologisch als sociaal | 74,4% | 80% | 69,7% |
| Alleen ecologisch | 19,5% | 10% | 6,1% |
| Alleen sociaal | 1,2% | 3,3% | 4,5% |
| Nee | 1,2% | 6,7% | 12,1% |
| Weet niet | 3,7% | 0% | 7,6% |

Hoe heeft de directie deze duurzame doelen bepaald?

Deze vraag is alleen gesteld aan groep 1: de directie en duurzaamheidsmanagers.

| | |
|--|-------|
| Quick wins | 30,5% |
| Grootste impact | 43,9% |
| Financiële gevolgen voor eigen organisatie | 13,4% |
| Affiniteit van directie met onderwerpen | 12,2% |

Wie is verantwoordelijk voor realiseren duurzame doelen? (vraag aan groep 1)

| | |
|---|-------|
| Voltallige directie | 42,7% |
| Specifiek directielid | 22% |
| Duurzaamheidsmanager (geen directielid) | 14,6% |
| Iemand anders | 19,5% |
| Niemand | 1,2% |

Voorbeelden van *iemand anders*:

Hele organisatie/ elke medewerker/iedereen samen met cliënten (4x). Bestuur en duurzaamheidsmanager samen (4x), Manager bedrijfsvoering/uitvoering (4x, waarvan 1 x samen met directie), Afdeling facilitair/manager facilitair/manager vastgoed (3x), een kernteam (1).

3.2 De strategievorming rond duurzaamheid

Heeft u een strategie ontwikkeld om de duurzame doelen te realiseren?
(vraag aan groep 1)

| | |
|-----------|-------|
| Ja | 56,1% |
| Enigszins | 39% |
| nee | 4,9% |

Hoe is die strategie bepaald?

(vraag aan groep 1)

| | |
|-------------------------------------|-------|
| Alleen met directie | 12,9% |
| Samen met medewerkers | 58,1% |
| Samen met externe stakeholders | 16,1% |
| Met behulp van externe specialisten | 12,9% |

Tijdens overleg binnen de directie gaat het vaak over onze sociale en ecologische prestaties (vraag aan groep 1)

| | |
|-----------------|-------|
| Volledig eens | 7,8% |
| Eens | 23,4% |
| Neutraal | 45,3% |
| Oneens | 21,9% |
| Volledig oneens | 1,6% |

3.3 Ambities en uitvoering

Report

Ik vind dat onze organisatie ambitieus is om duurzame prestaties te lev

| Welke functie hebt u in de zorginstelling? | Mean | N | Std. Deviation |
|--|---------|-----|----------------|
| Bestuurder/ directeur | 67,1111 | 36 | 18,18442 |
| Manager Duurzaamheid/ Duurzaamheidscoördinat or | 64,4815 | 54 | 19,23022 |
| Facilitair manager/ Manager interne dienst | 61,9730 | 74 | 18,67749 |
| Manager (Finance &) Control/ Manager Bedrijfsvoering | 60,0645 | 31 | 22,88367 |
| Total | 63,3128 | 195 | 19,45149 |

De respondenten konden een cijfer toekennen aan het ambitieniveau op het gebied van duurzaamheid, waarbij een 1 de laagst mogelijke score is en 10 de hoogst mogelijke. Het gemiddelde cijfer is een 6,3. Bestuurders geven gemiddeld hogere cijfers dan bijvoorbeeld managers Finance en Bedrijfsvoering, maar statistisch gezien is dit verschil **niet significant**.

Report

Ik vind dat onze organisatie er goed in slaagt haar duurzame doelen te

| Welke functie hebt u in de zorginstelling? | Mean | N | Std. Deviation |
|--|---------|-----|----------------|
| Bestuurder/ directeur | 62,0000 | 36 | 18,96614 |
| Manager Duurzaamheid/ Duurzaamheidscoördinator | 60,6111 | 54 | 18,95120 |
| Facilitair manager/ Manager interne dienst | 56,6622 | 74 | 20,06993 |
| Manager (Finance &) Control/ Manager Bedrijfsvoering | 55,3871 | 31 | 22,29600 |
| Total | 58,5385 | 195 | 19,94509 |

De respondenten konden ook een cijfer toekennen aan het realisatieniveau op het gebied van duurzaamheid, waarbij een 1 de laagst mogelijke score is en 10 de hoogst mogelijke. Het gemiddelde cijfer is een 5,9. Bestuurders geven gemiddeld hogere cijfers dan bijvoorbeeld managers Finance en Bedrijfsvoering, maar ook hier geldt dat statistisch gezien dat dit verschil **niet significant** is. Echter, het verschil tussen het gemiddelde cijfer voor het ambitieniveau (6,3) en de uitvoering (5,9) is **wel significant**.

3.4 De inzet van instrumenten

Tone at the top

Tijdens overleg met tussen directieleden en lagere managers gaat het vaak over onze sociale en ecologische prestaties

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-----------------|---------|---------|---------|
| Volledig eens | 1,6% | 0% | 3,6 |
| Eens | 18,8% | 34,8 | 25,5% |
| Neutraal | 39,1% | 29,2% | 27,3% |
| Oneens | 37,5% | 41,7% | 38,2% |
| Volledig oneens | 3,1% | 4,2% | 5,5% |

Ik beschouw mezelf (vraag aan groep 1) c.q. ik beschouw de directie (vraag aan groep 2 en 3) als voorbeeld voor anderen in het tonen van gewenst duurzaam gedrag

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-----------------|---------|---------|---------|
| Volledig eens | 7,8% | 4,3% | 8,9% |
| Eens | 34,4% | 26,1% | 32,1% |
| Neutraal | 45,3% | 43,5% | 32,1% |
| Oneens | 12,5% | 21,7% | 25% |
| Volledig oneens | 0% | 4,3% | 1,8% |

Ik creëer in mijn organisatie bewust (vraag aan groep 1) c.q. ik zie dat de directie bewust (vraag aan groepen 2 en 3) een cultuur creëert waarbinnen medewerkers op een veilige manier kunnen melden als zij vinden dat wij als organisatie niet duurzaam werken

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-----------------|---------|---------|---------|
| Volledig eens | 12,5% | 13% | 18,2% |
| Eens | 42,2% | 43,5% | 43,6% |
| Neutraal | 37,5% | 34,8% | 21,8% |
| Oneens | 7,8% | 8,7% | 16,4% |
| Volledig oneens | 0% | 0% | 0% |

Socialisatie van personeel

Introductieprogramma's

Wij hebben binnen onze zorginstelling introductieprogramma's waarin ook aandacht is voor onze sociale en ecologische doelen en de wijze waarop we die willen realiseren.

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|--|---------|---------|---------|
| Ja | 0% | 0% | 0% |
| Nee, we hebben geen introductieprogramma's | 9,4% | 13,6% | 12,2% |
| Nee, aan duurzaamheid wordt in onze introductieprogramma's geen aandacht besteed | 79,2% | 63,6% | 65,3% |
| Weet ik niet | 11,3% | 22,7% | 22,4% |

Opleidingen en kennisdeling

Wij trainen of scholen nieuwe en bestaande medewerkers regelmatig, zodat ze beslissingen nemen die ertoe leiden dat onze duurzame doelen worden gerealiseerd.

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-----------------|---------|---------|---------|
| Volledig eens | 1,5% | 4,2% | 0% |
| Eens | 18,2% | 25% | 16,4% |
| Neutraal | 27,3% | 16,7% | 29,1% |
| Oneens | 48,5% | 41,7% | 43,6% |
| Volledig oneens | 4,5% | 12,5% | 10,9% |

Werving en selectie

Bij de werving en selectie van nieuw personeel toetsen we nadrukkelijk of de mening van een kandidaat over duurzaamheid overeenkomt met die van onze organisatie.

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-----------------|---------|---------|---------|
| Volledig eens | 0% | 4,2% | 0% |
| Eens | 7,8% | 4,2% | 3,6% |
| Neutraal | 25% | 29,2% | 30,9% |
| Oneens | 40,6% | 45,8% | 54,5% |
| Volledig oneens | 26,6% | 16,7% | 10,9% |

Interactive controls

Ik heb het idee dat duurzaamheid leeft onder het personeel van onze zorginstelling.

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-----------------|---------|---------|---------|
| Volledig eens | 10,6% | 8,3% | 12,7% |
| Eens | 57,6% | 41,7% | 52,7% |
| Neutraal | 13,6% | 33,3% | 23,6% |
| Oneens | 18,2% | 16,7% | 10,9% |
| Volledig oneens | 0% | 0% | 0% |

Clan Culture

Als een van onze medewerkers gedrag vertoont dat niet duurzaam is, wordt hij/zij door andere medewerkers hierop aangesproken.

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|---|---------|---------|---------|
| Ja, vaak door leidinggevende | 6,1% | 0% | 7,4% |
| Ja, door teamgenoten | 24,2% | 20,8% | 29,6% |
| Nee, hieromtrent hebben wij geen aanspreekcultuur | 40,9% | 50% | 46,3% |
| Weet ik niet | 28,8% | 29,2% | 16,7% |

Technical controls

Diagnostic controls:

Managementrapportages

Worden er in uw zorginstelling managementrapportages verspreid waarin de duurzame prestaties die uw instelling heeft gerealiseerd vermeld staan?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|------------------------|---------|---------|---------|
| Ja, dat gebeurt vaak | 18,2% | 12,5% | 10,9% |
| Ja, dat gebeurt soms | 65,2% | 66,7% | 69,1% |
| Nee, dat gebeurt nooit | 15,2% | 20,8% | 20% |
| Weet ik niet | 1,5% | 0% | 0% |

Wat is de frequentie van verschijnen van deze managementrapportages?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|---------------------|---------|---------|---------|
| Continu beschikbaar | 3,7% | 5% | 2,4% |
| Maandelijks | 11,1% | 10% | 14,31% |
| Per kwartaal | 31,5% | 30% | 38,1% |
| Per halfjaar | 18,5% | 25% | 7,1% |
| Eens per jaar | 35,5% | 30% | 38,1% |

Indien er in de managementrapportages kritieke prestatie-indicatoren zijn opgenomen, staan daar **normen of streefwaarden** bij?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-----|---------|---------|---------|
| Ja | 50% | 50% | 52,3% |
| Nee | 50% | 50% | 47,7% |

Wie heeft deze streefwaarden bepaald?

Deze vraag is alleen gesteld aan Financieel Managers en Managers bedrijfsvoering (groep 2).

| | |
|----------------------------------|-------|
| De directie | 44,4% |
| ikzelf | 11,1% |
| Een andere functionaris/afdeling | 44,4% |
| Weet ik niet | 0% |

Hoe vaak gebruikt u informatie omtrent duurzaamheid uit managementrapportages om beslissingen te nemen? Vraag aan groep 1 en 3. En: hoe vaak denkt u dat informatie uit deze rapportages wordt gebruikt? (vraag aan groep 2)

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Bij elke beslissing | 14,8% | 10% | 20,9% |
| In specifieke situaties | 50% | 40% | 37,2% |
| Zelden of nooit | 35,2% | 50% | 41,9% |

Procedures en richtlijnen

Inkoop

Heeft u in uw zorginstelling procedures of richtlijnen voor ecologische duurzaamheid, bijvoorbeeld voor de inkoop van materialen, het intern gebruik van papier of schoonmaakmiddelen?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|---|---------|---------|---------|
| Ja, specifieke procedures | 35,9% | 25% | 30,29% |
| Ja, globale richtlijnen | 45,3% | 50% | 50,9% |
| Ik weet niet of we hier iets over vastgelegd hebben | 9,4% | 8,3% | 9,4% |
| Nee, niets over vastgelegd | 9,4% | 16,7% | 9,4% |

Hoe wordt de naleving van deze procedures of richtlijnen gecontroleerd?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| Door leidinggevende | 27,5% | 22,7% | 14,3% |
| Doen collega's onderling | 29,4% | 9,1% | 26,6% |
| Hiermee is speciale afdeling belast | 29,4% | 45,4% | 31,0% |
| Geen controle | 13,7% | 13,6% | 26,2% |
| Weet ik niet | 0% | 9,1% | 0% |

Duurzame inzetbaarheid

Heeft uw zorginstelling een procedure of richtlijn voor het welzijn van medewerkers rond duurzame inzetbaarheid?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|---------------------------|---------|---------|---------|
| Ja, specifieke procedures | 76,6% | 83,3% | 86,5% |
| Ja, globale richtlijnen | 17,2% | 8,3% | 9,6% |
| Weet ik niet zeker | 6,3% | 4,2% | 3,8% |
| Niets over vastgelegd | 0% | 4,2% | 0% |

Hoe wordt de naleving van de procedures gecontroleerd of richtlijnen gecontroleerd?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Dat doet leidinggevende | 39,7% | 47,8% | 38% |
| Dat doen collega's onderling | 6,9% | 4,3% | 4% |
| Dat doet speciale afdeling, zoals HR | 48,3% | 43,5% | 58% |
| Geen controle | 5,2% | 4,3% | 0% |
| Weet ik niet | 0% | 0% | 0% |

Incentive systems

Bonussen

Is uw financiële beloning deels afhankelijk van het bereiken van duurzaamheidsdoelen van uw instelling?

| | Groep 1 | Groep 2 | Groep 3 |
|-----|----------------|----------------|----------------|
| Ja | 3,2% | 0% | 5,8% |
| nee | 97,8% | 100% | 94,2 |

4 ANALYSE VAN DE RESULTATEN

Ruim 90% van de respondenten geeft aan dat de zorginstelling waarvoor zij werken naast financiële ook sociale en ecologische doelen nastreeft en in verreweg de meeste gevallen zelfs beide. Daarnaast heeft de meerderheid van de respondenten de indruk dat duurzaamheid ook echt leeft binnen de organisatie. Om de duurzame doelen te realiseren, is er in circa 56% van de organisaties een specifieke strategie ontwikkeld die hiertoe moet leiden en ongeveer 39% van de directieleden en duurzaamheidsmanagers geeft aan dat er enigszins sprake is van het formuleren van een strategie hieromtrent. De verantwoordelijkheid voor het bereiken van de duurzame doelen van de organisatie ligt overigens niet per se bij de volledige directie; soms is een specifiek directielid hiervoor verantwoordelijk, maar het komt ook voor dat dit de verantwoordelijkheid is van de duurzaamheidsmanager (14,6%) of een andere functionaris binnen de organisatie (19,5%) zoals bijvoorbeeld een facilitair manager of manager bedrijfsvoering. Binnen directieteams is de aandacht voor het realiseren van duurzame doelen wisselend: 31,2% van de respondenten geeft aan dat dit onderwerp (heel) vaak besproken, maar anderzijds geeft 23,5% aan dat dit juist (heel) weinig gebeurt.

Het ambitieniveau van de organisaties krijgt van de drie groepen deelnemers gemiddeld een 6,3 (schaal 0 – 10). De cijfers die directieleden geven voor het ambitieniveau zijn gemiddeld gezien wat hoger dan die van de andere groepen, maar de verschillen zijn niet significant. Datzelfde geldt voor de cijfers die de drie groepen respondenten geven voor de daadwerkelijke realisatie van duurzame doelen: het gemiddelde cijfer daarvoor is een 5,9. Ook hier geen significante verschillen tussen de groepen, maar het cijfer dat gegeven wordt voor het bereiken van de doelen ligt wel significant lager dan het cijfer voor het ambitieniveau.

Zorgorganisaties zetten nauwelijks *social controls* in om de uitvoering van de strategie op het gebied van duurzame bedrijfsvoering te ondersteunen. Over de **tone at the top** is de mening van de verschillende groepen respondenten eensluidend: ruim 40% geeft aan dat in het overleg tussen directie en andere managers duurzaamheid weinig tot geen aandacht krijgt. Groep 1 is wel positief over haar eigen gedrag: 42,2% vindt zichzelf een voorbeeld voor de anderen in de organisatie en 12,5% vindt van niet. De groepen 2 en 3 zien dan anders. Bij groep 2 is 30,4% hier positief over en 26% juist niet en bij groep 3 zijn de uitkomsten 41% en 26,8%.

Rond **socialisatie van personeel** zijn de uitkomsten helder. Geen enkele respondent gaf aan dat er in introductieprogramma's aandacht wordt besteed aan de duurzame doelen van de organisatie; in het gunstigste geval luidde het antwoord 'weet ik niet'. Een zeer ruime meerderheid van de respondenten antwoordt dat hun organisatie wel introductieprogramma's aanbiedt maar dat deze geen aandacht schenken aan sociale en ecologische doelen die worden nagestreefd. Ook scholing op het gebied van duurzaamheid komt in de onderzochte zorgorganisaties weinig voor.

Slechts een zeer beperkt aantal respondenten (< 8%) geeft aan dat in het kader van **werving & selectie** getoetst wordt of de mening van de kandidaat over duurzaamheid overeenkomt met die van de organisatie. Desalniettemin zijn alle drie de groepen respondenten ervan overtuigd dat duurzaamheid in aanzienlijke mate leeft onder het personeel, wat in potentie positief bijdraagt aan de **interactive control**.

Indien medewerkers gedrag vertonen dat rond duurzaamheid afwijkt van wat de zorgorganisatie wenselijk vindt, worden ze hier soms op aangesproken door leidinggevenden of teamgenoten. Het grootste deel van de zorgorganisaties kent echter geen aanspreekcultuur hieromtrent of het is voor het management onduidelijk of die er is. **Clan control** is derhalve geen wijdverbreid beheersinstrument binnen de onderzochte organisaties om de duurzame bedrijfsvoering te ondersteunen.

Om hun duurzame ambities te realiseren zetten zorgorganisaties regelmatig *technical controls* in. **Diagnostic controls**, zoals managementrapportages die aandacht besteden aan duurzaamheid komen bij circa 80% voor. De frequentie waarin deze rapportages verschijnen is laag: in slechts ongeveer 15% van de organisaties zijn deze rapportages maandelijks of vaker beschikbaar en in ruim 30% worden er slechts jaarlijks rapportages hieromtrent opgesteld. Indien er binnen een organisatie rapportages over de duurzame prestaties worden verstrekt, bevatten ze in 50% van de gevallen ook de streefwaarden die relevant zijn voor een kritieke prestatie-indicator. Over het nut van de rapportages zijn de meningen verdeeld. De informatiewaarde uit de rapportages wordt door circa 15% van de zorgorganisaties gebruikt bij *elke* beslissing die genomen wordt, maar 35,2% van de groep directieleden en duurzaamheidsmanagers geeft aan zelden of nooit informatie uit de rapportages te gebruiken bij het nemen van beslissingen. Groep 2, die onder meer bestaat uit Finance Managers, is zelfs nog negatiever: 50% denkt dat deze rapportages niet of nauwelijks gebruikt worden bij de besluitvorming. Dat is opvallend, want dergelijke rapportages worden normaliter onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Finance opgesteld.

Procedures en richtlijnen zijn belangrijke technical controls die zorgorganisaties inzetten om ecologische en sociale doelen te bereiken. Bijna 80% van de respondenten geeft aan dat er eisen zijn vastgelegd rond de inkoop van materialen en het gebruik van bijvoorbeeld schoonmaakmiddelen. Opvallend is wel dat respondenten uit groep 3, facilitair managers en managers interne dienst, in circa een kwart van de gevallen aangeven dat de naleving van procedures en richtlijnen niet wordt gecontroleerd en in 26% van de gevallen dat collega's dat onderling doen, terwijl zij juist verantwoordelijk zijn voor de betreffende inkoop. Slechts 14,3% uit deze groep respondenten stelt dat de leidinggevende dat doet. De groepen 1 en 2 uit ons onderzoek hebben een ander beeld van de situatie. Directieleden en duurzaamheidsmanagers zijn van mening dat in 27,5% van de zorgorganisaties de leidinggevende naleving controleert en in 29,4% zijn het collega's onderling. Geen controle vindt in hun ogen slechts in 13,7% van de zorgorganisaties plaats.

Rond het welzijn van medewerkers hebben vrijwel alle zorgorganisaties duidelijke procedures en richtlijnen opgesteld waarvan de naleving wordt gecontroleerd.

Incentive systemen, zoals *bonussen* die via financiële prikkels proberen te bewerkstelligen dat managers hun duurzame doelen behalen, worden zeer sporadisch ingezet en spelen daarom nauwelijks een rol binnen organisaties.

5 BEPERKINGEN AAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek kent een aantal beperkingen, zodat onze waarnemingen met voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd.

De uitnodiging om aan het onderzoek deel te nemen, is per mail verstuurd aan 550 organisaties en per organisatie vroegen wij 3 medewerkers de vragenlijst in te vullen. De maximale respons had dus 1560 kunnen zijn, maar in werkelijkheid is deze 195. Dat betekent een feitelijke respons van 12,5%. Voor wetenschappelijk onlineonderzoek is de respons gemiddeld 15% (3WAPM Features, 2025). Een mogelijke oorzaak van de wat lagere respons is de gekozen werkwijze. Wij mailden het ledenbestand van Intrakoop en vroegen de contactpersoon onze mail met daarin de link door te sturen binnen de eigen organisatie naar de bestuurders of duurzaamheidsmanager, de financieel manager of manager bedrijfsvoering en naar de manager gebouwbeheer of facilitaire dienst. Op dit proces hadden wij verder geen grip meer, dus wij weten niet of dit goed gegaan is.

Daarnaast kwam er van respondenten kritiek op onze benadering. De respondenten moesten een gesloten vragenlijst invullen en slechts in enkele gevallen konden deze antwoordmogelijkheden worden aangevuld. Dat betrof bijvoorbeeld de vraag wie verantwoordelijk is voor het realiseren van de duurzame doelen. Indien de respondent invulde *iemand anders* dan kon hij daarna vermelden wie dat betrof. Vier respondenten zochten contact met ons om hun onvrede hierover kenbaar te maken. Zij misten de mogelijkheid de antwoorden op onze vragen nader toe te lichten en een beter beeld van de gang van zaken binnen de eigen organisatie te schetsen. Het is dus goed om te realiseren dat de uitkomsten die in dit rapport vermeld staan, volgens tenminste een deel van de respondenten in de praktijk genuanceerder liggen. Ten tweede bestaat de kans dat een deel van de mensen die wij uitnodigden deel te nemen aan ons onderzoek afhaakte toen zij zagen dat nadere toelichtingen op de antwoorden niet mogelijk zijn. Dat kan de respons negatief beïnvloeden hebben.

Naast de beperkte respons en het feit dat een deel van de respondenten aangeeft dat de antwoordmogelijkheden door hen toegelicht hadden moeten worden om het juiste beeld van de gang van zaken binnen hun organisatie te schetsen, is er nog een derde beperking die van invloed kan zijn op het interpreteren van de uitkomsten. Kijken we naar de deelnemende organisaties, dan valt op dat 43,9% behoort tot de categorie VVT, terwijl bijvoorbeeld maar 1% van de deelnemende organisaties Academische ziekenhuizen betreft. De uitkomsten van ons onderzoek geven daarom niet per se een goed beeld van elk type zorgorganisatie.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In het onderzoek werd vastgesteld hoe het managementcontrolsysteem van zorgorganisaties is ingericht, zodat dit vergeleken kan worden met de inzet van controlsystemen in organisaties die speciaal zijn opgericht om tot meervoudige waardecreatie te komen (organisaties A) en met organisaties die hiertoe in transitie zijn en waarvan op basis van harde criteria is vastgesteld dat zij hierbij goed op weg zijn (organisaties B). In tabel 6 staan deze vermeld.

| Control concept | Type A organisaties | Type B organisaties | Zorgsector |
|----------------------------|---|--|---|
| <i>Social controls</i> | | | |
| Tone at the top | CEO als drijvende cultuurdrager | CEO cruciaal voor het stimuleren van duurzaamheid | Directie schenkt hieraan beperkt aandacht |
| Socialisatie van personeel | Geïntegreerd in de organisatie | Een aparte functie, aangestuurd door de afdeling duurzaamheid | Weinig aandacht voor duurzaamheid bij inwerkprogramma's en scholing |
| Selectie van personeel | Cruciaal is dat nieuwe medewerkers zich aanpassen aan de duurzame normen en waarden, niet noodzakelijkerwijs via de sollicitatieprocedure | Speelt een rol, maar is niet doorslaggevend | Mening over duurzaamheid speelt geen rol van enige betekenis in sollicitatieprocedures |
| Interactieve controls | Betrokkenheid van de meerderheid van de medewerkers, gedomineerd door de visie van de CEO | Aangestuurd door de afdeling duurzaamheid ondersteund door de materialiteitsmatrix | Medewerkers zijn betrokken, maar dat lijkt niet veroorzaakt door een bewust organisatiebeleid |
| Clan control | Belangrijk beheersingselement | Van onbeduidende invloed | Dit wordt nauwelijks ingezet/gestimuleerd |
| <i>Technical controls</i> | | | |
| Diagnostic controls | Van relatief weinig invloed | Wordt gebruikt om direct invloed uit te oefenen op het gedrag van medewerkers, maar ook om duurzaamheid te verankeren in de cultuur van de organisatie | Er wordt veel gebruik gemaakt van rapportages, maar de frequentie van verschijnen is gemiddeld gezien vrij laag, streefwaarden ontbreken vaak en de informatie uit de rapportages wordt maar beperkt gebruikt bij de besluitvorming |

| Control concept | Type A organisaties | Type B organisaties | Zorgsector |
|---------------------------|---|---|---|
| Richtlijnen en procedures | Wordt voornamelijk vervangen door social controls | Vertrouwen op beleid en procedures | Deze worden veel ingezet en naleving wordt soms gecontroleerd |
| Incentive systemen | Wordt niet als motivator beschouwd | Voornamelijk een hulpmiddel voor management | Worden zelden als motivator beschouwd |

Tabel 6 De inzet van controlconcepten in de zorg vergeleken met die van organisaties van het type A en B

Uit ons onderzoek blijkt dat binnen de zorgsector vooral de voorkeur wordt gegeven aan de inzet van zogenaamde *technical controls*, namelijk rapportages en procedures en richtlijnen. Instrumenten die tot een gewenste cultuur moeten leiden, de zogenaamde *social controls*, worden daarentegen niet of nauwelijks ingezet. Dat is opvallend en ongewenst, want uit onderzoek blijkt dat juist *social controls* bij organisaties die als (zeer) duurzaam worden beschouwd, veel worden gebruikt.

Rapportages over duurzaamheid worden veel opgesteld, maar de frequentie van verschijnen is vaak laag: in slechts circa 15% van de organisaties ontvangen beslissers maandelijks een rapportage of is actuele informatie over de duurzame prestaties continu beschikbaar. In circa 33% van de organisaties die intern rapporteren over duurzame prestaties, wordt slechts jaarlijks een rapportage verstrekt. De vraag dringt zich op wat daarvan de informatiewaarde nog is voor beslissers. Dat verklaart wellicht dat een groot deel van de respondenten aangeeft dat de informatie uit rapportages zelden tot nooit gebruikt wordt. Opvallend is dat dit vooral geldt voor de financieel managers en managers bedrijfsvoering omdat onder hun verantwoordelijkheid deze rapportages worden opgesteld. 50% van hen denkt dat de rapportages nooit gebruikt worden en dat percentage is hoger dan dat van de gebruikers van de rapportages, namelijk de bestuurders, duurzaamheidsmanagers, facilitair managers en managers gebouwbeheer.

Bij Inkoop van bijvoorbeeld materialen, gelden binnen organisatie meestal richtlijnen of vaste procedures. Toch blijkt dat in circa 10% van de organisaties niets is vastgelegd hieromtrent of en 10% andere respondenten weet niet of er eisen zijn. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld facilitair managers die normaliter een belangrijke rol spelen bij inkoopbeslissingen. Opvallend is verder dat in organisaties die wel richtlijnen of procedures vastgelegd hebben de bestuurders, duurzaamheidsmanagers, financieel managers en managers bedrijfsvoering in circa 25% van de organisaties aangeven dat de leidinggevendenden (facilitair managers en managers gebouwbeheer) naleving van de procedures controleren, maar in slechts 14,3% van de organisaties geeft laatstgenoemde groep aan dat zij dit inderdaad doen. 26,2% van de facilitair managers en managers gebouwbeheer geeft zelfs aan de naleving van dergelijke procedures nooit gecontroleerd wordt en dat is duidelijk vaker dan wat de andere respondenten aangeven (13,6%). Op dit punt lijkt er dus onduidelijkheid te bestaan over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

Dat duurzame inzetbaarheid van het personeel hoge prioriteit heeft binnen de onderzochte organisaties, wordt door onze waarnemingen duidelijk. Er zijn in verreweg de meeste organisaties duidelijke richtlijnen en procedures vastgelegd en de naleving wordt gecontroleerd.

6.1 Aanbevelingen

Zorgorganisaties zetten *technical controls* zoals rapportages, richtlijnen en procedures veelvuldig in om duurzaamheid in organisaties te verankeren en het nemen van duurzame beslissingen af te dwingen. Toch zijn er op deze punten verbeteringen mogelijk. Het kritisch bekijken van deze instrumenten en het verhogen van het kennisniveau rond opstellen, interpreteren en controleren ervan, verdient aanbeveling.

Het vrijwel ontbreken van de inzet van *social controls* is zorgelijk en inzet ervan verdient hoge prioriteit van de bestuurders van zorgorganisaties. Zelf dienen zij het voortouw te nemen en via de *tone at the top* moeten zij een cultuur creëren waarbinnen medewerkers weten wat van hen verwacht wordt, waarin ze bekwaam worden dit te realiseren en gestimuleerd worden dit te bereiken en waar ze veilig kunnen rapporteren over verbetermogelijkheden.

LITERATUURLIJST

3WAPM Features (2025). <https://www.3wapm.nl/expert-blogs/kennis/populatie-steekproef-enrespons/geraadpleegd-22-oktober-2025>.

Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 789-820. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.010>

Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (1984). The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. *Journal of Management*, 10(1), 43-66. <https://doi.org/10.1177/014920638401000105>

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.

Green deal duurzame zorg (2022). <https://www.greendealduurzamezorg.nl/>. Geraadpleegd 20 oktober 2025.

Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. <https://doi.org/10.2307/2393274>

Kraus, K., Kennergren, C., & von Unge, A. (2017). The interplay between ideological control and formal management control systems – A case study of a non-governmental organisation. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 42-59. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.02.001>

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Merchant, K., & Van der Stede, W. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (4 ed.). Pearson Education, London.

Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>

Planbureau Leefomgeving. (2017) <https://www.pbl.nl/publicaties/green-deals-van-ruimte-makennaarrichting-geven-geraadpleegd-2-september-2025>.

RVO, Rijksdienst voor ondernemend Nederland. <https://www.rvo.nl/onderwerpen/green-deals> Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4 ed.). John Wiley & Sons, California. Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. Journal of Management Accounting Research, 5(1), 265- 280.

Simons, R. (1995). Levers of Control. Harvard Business School Press, Boston.

Van Houten, Th.H., Nieuwenhuis, I.M.W. en Willekes, E.J. (2024). Hoe ver zijn bedrijven met het sturen op duurzaamheid? CM april 2024. <https://www.cmweb.nl/138615/hoe-ver-zijn-bedrijven-met-hetsturenop-duurzaamheid>

Willekes, E.J. (2023). Management control systems aiming for multiple value creation. Radboud University. <https://hdl.handle.net/2066/298028>

BIJLAGE 1: DE BETROKKEN INSTELLINGEN EN ONDERZOEKERS

HAN University of Applied Sciences

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is met ruim 34 duizend studenten en circa 4 duizend medewerkers een van de grootste hogescholen van Nederland en biedt praktijkgericht hoger onderwijs aan in de regio Gelderland. De instelling biedt Bachelor-, master-, associate degree- en postboprogramma's in voltijd, deeltijd en duaal. Focusgebieden zijn **Slim, Schoon en Sociaal** – gericht op innovatie, duurzaamheid en maatschappelijke impact.

De onderzoekers Van Houten en Nieuwenhuis werken voor het lectoraat *Futureproof Control*. Dit lectoraat is een onderzoeksgroep binnen de hogeschool die zich richt op toepasbare bedrijfseconomische en bedrijfskundige kennisontwikkeling voor met name financieel professionals die bijdraagt aan een eerlijke en duurzame wereld. Belangrijke kenmerken hierbij zijn:

- Meervoudige waardecreatie staat centraal: financieel professionals moeten niet alleen sturen op winst, maar ook op ecologische en sociale waarden.

Het lectoraat onderzoekt hoe organisaties kunnen sturen op toekomstgerichte businessmodellen en duurzame prestaties.

De onderzoeksthema's zijn

- Performance management: Hoe kunnen organisaties balanceren tussen controle en innovatie?
- Sturingssystemen: Ontwikkeling van modellen die niet alleen financiële, maar ook maatschappelijke en ecologische impact meten.
- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive): Het lectoraat ondersteunt organisaties bij de implementatie van deze Europese richtlijn voor duurzaamheidsrapportage.

**OPEN UP
NEW HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
HORIZONS.**

Intrakoop

Onderzoeker Jan Holsappel werkt als programmamanager duurzaamheid voor Coöperatie Intrakoop. Als grootste (inkoop) coöperatie in de zorgsector werkt Intrakoop al meer dan 65 jaar succesvol samen met hun leden, leveranciers en dienstverleners, om zaken slimmer en voordeliger voor elkaar te krijgen. De coöperatie bestaat uit ruim 520 zorginstellingen en ziekenhuizen. Zo bundelt de coöperatie de krachten van meer dan 7.000 zorglocaties in Nederland.

“Vanuit het programma duurzaamheid, maken we samen de keten groener, socialer en meer circulair. Door kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen. We maken verbinding en werken aan transparantie. Samen gaan we versnellen en opschalen. Op weg naar toekomstbestendige zorg.”

_intrakoop