

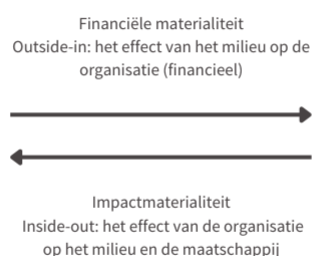
Stappenplan voor een materialiteitsanalyse

Hoewel een materialiteitsanalyse al langer bestaat, werd het vooral bekend sinds de invoering van het concept van dubbele materialiteit binnen de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Maar wat is het nu juist? De materialiteitsanalyse is een proces dat helpt om de duurzaamheidsonderwerpen die een organisatie en haar stakeholders het belangrijkste achten, te identificeren en prioriteren. Dit heeft als gevolg dat de organisatie kan focussen op het maximaliseren (of minimaliseren) van impact op die topics. De materialiteitsanalyse is dus een strategisch instrument waarmee je heel wat input verzamelt dat je helpt de verdere koers van je organisatie te bepalen.

Dubbele materialiteit

Het “nieuwe” aan deze dubbele materialiteit is dat er rekening wordt gehouden met **twee soorten impact**:

- Financiële materialiteit: “outside-in” benadering, ofwel de impact van duurzaamheidsthema’s op de cashflow en waarde van het bedrijf. Deze impact kan zowel risico’s als opportuniteiten voor het bedrijf inhouden.
- Impactmaterialiteit: “inside-out” benadering, ofwel de impact dat het bedrijf heeft op mens en milieu.



Deze twee perspectieven bepalen of een topic “materieel” en dus essentieel is voor een organisatie. Een topic kan vanuit beide perspectieven materieel zijn, maar ook vanuit één van de perspectieven.

Hieraan gekoppeld zijn de zogenaamde IRO’s: impacts, risico’s en opportuniteiten. Bij een impactmaterialiteit wordt de impact in kaart gebracht, bij de financiële materialiteit hebben we het over risico’s en opportuniteiten.

Dit document biedt een stappenplan om een dubbele materialiteitsanalyse te maken zoals voorzien in de CSRD. Op sommige plaatsen wordt aangegeven welke elementen cruciaal zijn om de analyse CSRD-compliant te maken, maar dit document kan niet beschouwd worden als een complete handleiding. Wil je deze oefening volgens de CSRD doen, dan is het belangrijk om te weten dat het verplicht is om niet alleen je resultaat, maar ook je onderzoek te documenteren in je rapport. Verschillende disclosure requirements geven aan wat verwacht wordt, van het bepalen van doelstellingen tot het definiëren van KPI’s.

Meer weten over de dubbele materialiteitsanalyse? EFRAG voorzag een lijvig [guidance document](#). Weet alvast dit: deze oefening is geen exacte wetenschap. Er is niet één juiste aanpak, met dit stappenplan reiken we enkele handvaten aan waarbinnen nog heel wat flexibiliteit mogelijk is.

Voor je begint, geven we alvast dit mee: communiceer binnen je organisatie over de oefening die je gaat maken. Verschillende mensen zullen betrokken worden bij verschillende stappen en het is dus belangrijk dat ze weten waarvoor en waarom zij betrokken worden.

Stap 1

Bedrijfscontext bepalen

Deze stap is een belangrijk begin om inzicht te krijgen in de positie en invloed van de organisatie binnen en voorbij de waardeketen.



Maak een duidelijk overzicht van volgende zaken:

Algemene informatie

- Sector en activiteit
- Binnen welk wettelijk kader ben je actief? (bv specifieke wetgeving zoals CBAM, ETS, CS3D, EU Timber Regulation, EU Deforestation Regulation ...)
- Hoeveel autonomie heb je? Behoor je tot een internationale groep?
- Indien je productie hebt: waar is/zijn deze locatie(s) en welke risico's zijn hieraan verbonden?
- Hoe ziet je werknemersbestand eruit? (profiel, scholingsgraad, grootte, ...)
- Wat zijn je missie, visie en waarden?

Duurzaamheid

- Wat is je ambitie en motivatie?
- Wat is de kennis op de verschillende afdelingen van de organisatie?
- Hoe groot is het draagvlak op de verschillende afdelingen van de organisatie?
- Indien al bepaald: wat zijn de prioritaire SDG's binnen de organisatie?
- Op welke duurzaamheidstopics wordt er momenteel al ingezet?
- Is er al een duurzaamheidsbeleid gekoppeld aan de missie, visie en waarden?

Waardeketen

- Hoe ziet je waardeketen eruit?
- Welke invloed heeft jouw bedrijf op de waardeketen?
- Welke risico's of opportuniteiten liggen er in de waardeketen? Hoe wordt daarmee omgegaan?
- Welke stakeholders bevinden zich in de waardeketen?

Waardeketen

- Enkele vragen om risico's en impact in te schatten doorheen de hele waardeketen:
 - **Upstream**
 - Welke risico's en mogelijke negatieve impact zijn er voordat grondstoffen bij jullie bedrijf toekomen?
 - Welke positieve impact is er te zien?
 - **Bedrijf**
 - Welke mogelijke risico's en impact zien jullie binnen de organisatie en interne processen?
 - Welke positieve impact is er te zien?
 - **Downstream**
 - Welke mogelijke risico's en impact zien jullie nadat producten het bedrijf verlaten?
 - Welke positieve impact is er te zien?

Dit overzicht zal je helpen bij het maken van een longlist aan thema's.

CSRD-compliant: Je moet minstens inzichten verzamelen rond en rapporteren over de marktpositie, de elementen van de strategie die impact hebben op duurzaamheidsthema's, het businessmodel en de waardeketen.

Bronnen & tools

- [Draft EFRAG IG 2: Value Chain](#)
- Eigen SWOT-analyse en interne strategie
- Due diligence toolbox: [Due Diligence op maat van uw bedrijf](#) | [Due Diligence Toolbox](#)
- MVO Risicochecker: <https://www.mvorisicochecker.nl/>
- Business model canvas / Flourishing business canvas: [Download Flourishing Business Canvas](#) | [Flourishing Business](#)
- Sectorrapporten
- MVO sectorpaspoort
- Duurzaamheidsrapporten van andere (gelijkaardige) bedrijven of sectorgenoten

Wie neem je mee in deze oefening?

Betrek mensen uit verschillende afdelingen: aankoop, boekhouding, communicatie, management & directie, HR ...

Voorbeeldbedrijven

- Belgian Chocolate Company
- BelOrta
- Colruyt Groep
- Vandemoortele

Stap 2

Stakeholders definiëren

Deze stap is een belangrijk begin om inzicht te krijgen in de positie en invloed van de organisatie binnen en voorbij de waardeketen.

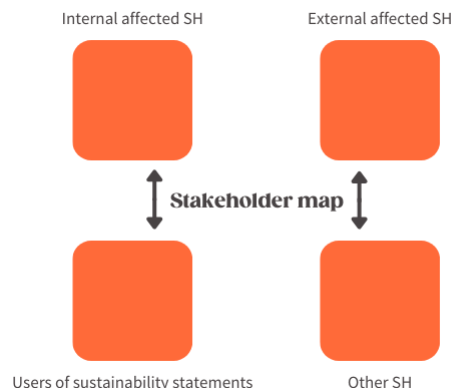


Wat is een stakeholder voor jou?

Het begrip “stakeholder” kan heel breed ingevuld worden. Volgens dit [artikel](#) zijn er 16 groepen te definiëren. Welke zijn voor jou (relevante) stakeholders?

De CSRD zelf definieert 2 types:

- Affected stakeholders:
 - Eigen werknemers
 - Werknemers in de waardeketen
 - [Geïmpacteerde gemeenschappen](#)
 - Consumenten en/of eindgebruikers
 - De natuur
- Users of sustainability statements
 - Bestaande en potentiële investeerders
 - Kredietgevers en -instituties
 - Verzekeringsinstellingen
 - Businesspartners
 - Vakbonden en sociale partners
 - Maatschappelijk middenveld en ngo's
 - Overheden
 - Analisten
 - Academici



Met wie heb je de afgelopen x tijd contact gehad?

Wie zijn voor jullie de stakeholders?

Om een zo breed mogelijk beeld te hebben, kan je dit best doen via een bevraging bij het management en de werknemers, eventueel met een aanspreekpunt per afdeling.

Aanvulling via externe vragen en bronnen

Zie ook: [Hulpblad bij Werkblad1_Oplijsten stakeholders.pdf \(voka.be\)](#)

Wat is het belang en invloed van de stakeholders?

Welke groep stakeholders heeft welke belangrijkheid binnen de organisatie? En hoe groot is hun invloed? Op basis hiervan kan je een onderscheid maken in primaire en secundaire stakeholders en kan je alvast inzicht krijgen in het gewicht dat ze moeten krijgen in de latere bevragingen.

Bronnen & tools

- [Tool Stakeholdermanagement | Voka](#)
- [Stakeholders bepalen](#)
- [AA1000 Stakeholder Engagement Standard](#)
- [Mvo Vlaanderen](#)

CSRD-compliant: je gaat best volgens bovenstaande opdeling aan de slag. Enkele tips rond waar meer info te vergaren over specifieke stakeholders:

- *Eigen werknemers: preventieadviseur, interne vertrouwenspersoon, vakbond, ...*
- *Werknemers in de waardeketen & geïmpacteerde gemeenschappen: MVO risicochecker, due diligence toolbox (zie hierboven)*
- *Natuur: ngo's, Agentschap Natuur & Bos, ...*

Wie neem je mee in deze oefening?

- Management
- Raad van Bestuur
- Verschillende afdelingen

Voorbeeldbedrijven

- Jaga
- Aquafin
- Sligro
- [ABInBev \(pagina 10\)](#)
- [Zeeman \(pagina 13\)](#)

Stap 3

Onderwerpen bepalen

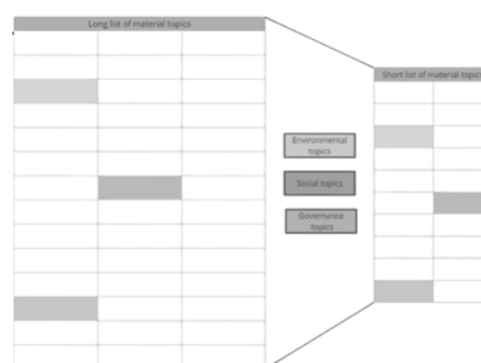
Tijdens dit proces creëer je eerst een longlist aan onderwerpen, om dit nadien terug te brengen tot een shortlist van thema's die je zal bevragen bij je stakeholders. Dit is geen gemakkelijke oefening en kan niet snel-snel gedaan worden, we raden dus aan om hier voldoende tijd voor te nemen.

De te bepalen topics zijn belangrijk omdat ze (minstens) een van de volgende zaken omvatten:

- **Impact:** actueel of potentieel, negatief of positief, korte, middellange of lange termijn – op milieu & samenleving
- **Risico & Opportuniteit:** hebben of kunnen een positieve of negatieve financiële impact op de organisatie hebben op korte, middellange of lange termijn

In het kader van de CSRD werden 12 standaarden gelanceerd onder de noemer **ESRS – European Sustainability Reporting Standards**. Volgende standaarden werden ontwikkeld:

- Algemeen
 - 1: algemene vereisten
 - 2: algemene openbaarmakingen
- Environment
 - E1: klimaatverandering
 - E2: verontreiniging
 - E3: water en mariene hulpbronnen
 - E4: biodiversiteit en ecosystemen
 - E5: grondstoffengebruik en circulaire economie
- Social
 - S1: eigen werknemers
 - S2: werknemers in de waardeketen
 - S3: geïmpacteerde gemeenschappen
 - S4: consumenten en eindgebruikers
- Governance
 - G1: bedrijfspraktijken



Deze standaarden zijn de overkoepelende thema's waaruit de CSRD is opgebouwd. Onder elk van deze standaarden wordt verduidelijkt welke informatie gerapporteerd moet worden. Voor klimaatverandering gaat het bijvoorbeeld om de CO2-voetafdruk, reductieplannen en de risico's en opportuniteiten hier rond. Dit alles moet zoveel mogelijk in lijn zijn met het Parijsakkoord.

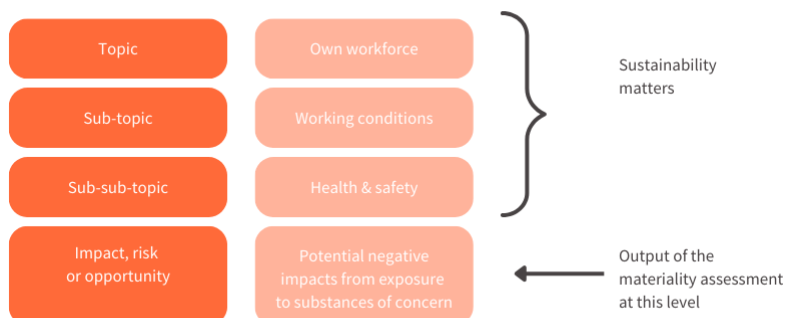
Bepaal de verantwoordelijke om een longlist te maken

De ESRS bevatten een longlist die bedrijven kunnen gebruiken als startpunt (zie bronnen). Toch is het nodig om ook voldoende desk research uit te voeren. De opmaak van een longlist vereist dus voldoende kennis en inzicht in de thema's. Wie zal deze taak op zich nemen? Is er een sustainability manager of een duurzaamheidsteam? Hoe wordt deze rol verdeeld?

Bepaal de bronnen om je topics te vinden – intern en extern

- Sectoroverschrijdend: ESRS, SDG's, marktonderzoek, SDG Action Manager, ...
- Sectorspecifiek: GRI, SASB, concullega's, sectorpaspoorten, ...
- Bedrijfsspecifiek: missie, visie, waarden, strategie, risicoanalyses, ...
- Materialiteitsanalyse andere (gelijkaardige) bedrijven in de sector (duurzaamheidsrapport)
- Optioneel: ga in dialoog met enkele belangrijke stakeholders om bepaalde onderwerpen te highlighten die voor hen belangrijk zijn.

CSRD-compliant: het is cruciaal om de verschillende ESRS-standaarden uit te splitsen in subtopics en sub-subtopics en deze mee te nemen in je onderzoek. Bijvoorbeeld topic "personeelszaken" waarvan subtopic 1 bijvoorbeeld is 'Incidenten als gevolg van conflicten (cultureel, taal, ...)' en subtopic 2 'Problemen om voldoende personeel te rekruteren door bedrijf X', enzoverder. Zie ook dit voorbeeld:



Maak een overzicht van alle mogelijke topics

Begin met een ruwe maar duidelijke omschrijving van de topics in functie van de inhoud en relevantie voor de bedrijfscontext.

Eerste filtering met management of directie

Optioneel: betrek de belangrijkste stakeholders in deze filtering (intern en extern)

De vraag die hier aan de stakeholders gesteld kan worden is 'Hoe groot is volgens jou de impact van bedrijf X op milieu, sociale en governance zaken? Zowel positief als negatief.'

Opmaak van shortlist

Maak op basis van de filtering een shortlist op met thema's die je zal bevragen bij je stakeholders. Zorg dat deze lijst niet te kort of te uitgebreid is, zo'n 20 thema's zijn ideaal.

Verfijn de topics voor een extern publiek, wederom in functie van de inhoud en relevantie van de bedrijfscontext.

Bepaal de IRO's voor de topics op je shortlist

Op basis van de output uit de bedrijfscontext en de ESRS bepaal je voor de topics op je shortlist ook de impacts, risico's en opportuniteiten. Dit kan helpen om heldere vragen voor je stakeholders te definiëren.

Koppeling finale shortlist aan (prioritaire) SDG's

- Voorbeeld van [Colruyt Groep \(pagina 20\)](#)
- Voorbeeld van [Arvesta \(pagina 27\)](#)

Terugkoppeling intern en extern

Communiceer naar alle stakeholders die betrokken werden in deze stap en eventueel zelfs uitgebreider indien het goed gekaderd is.

Bronnen & tools

- Zie belangrijkste bronnen hierboven
- Sustainability matters to be included in the materiality assessment – AR 16 (p. 16) uit de [ESRS \(EU 2023/2772\)](#)
- [SDG Impact Assessment Tool](#)
- Sectorstandaarden: [Overview - SASB](#)

Wie neem je mee in deze oefening?

- Management & directie
- Optioneel: belangrijkste stakeholders voor verfijningsoefening

Voorbeeldbedrijven

- Blue Gate Antwerp
- [Jumbo](#)
- [Volvo Groep](#)

Stap 4

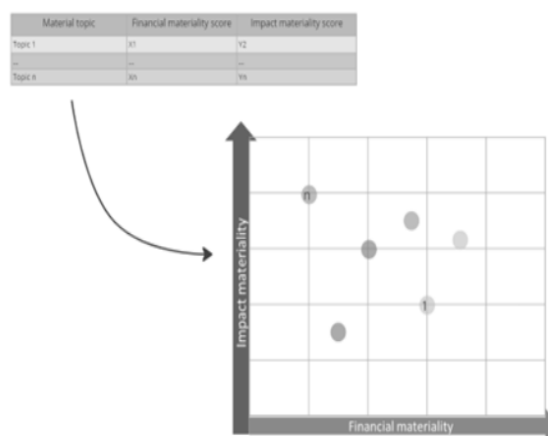
Topics evalueren

Er is een lijst aan topics bepaald, nu is het belangrijk om hen een bepaald gewicht te geven om te kunnen definiëren welke thema's effectief materieel zijn. Deze oefening gebeurt zowel intern als extern.

Noteer dat er verschillende **methodes** zijn om deze oefening te doen:

- Panelgesprek
- Workshop
- Focusgroep
- Intern overleg
- Online enquête
- Eén-op-ééngesprekken
- ...

Elke methode heeft eigen voor- en nadelen dus bekijk goed welke methode het beste past bij jouw noden – zowel voor een interne als een externe bevraging. Durf te diversifiëren in methodes naargelang de gewenste input van jouw stakeholders.



Mastervragenlijst bepalen

Op basis van de shortlist, bepaal je voor elk topic welke zaken je wil bevragen – denk goed na over wat je juist te weten wil komen en zorg voor een duidelijke maar eenvoudige omschrijving. Splits dit waar nodig op in korte, middellange en lange termijn.

Hou rekening met de elementen van financiële materialiteit en impactmaterialiteit (zie hierboven). Voor financiële materialiteit kijk je naar de grootte van het effect van het risico of de opportuniteit en naar de waarschijnlijkheid dat het zich zal voordoen. Voor de impactmaterialiteit kijk je naar de ernst van de impact (met focus op schaal, scope en (on) herstelbaarheid) en wederom de waarschijnlijkheid. Definieer ook hoe jij bepaalde thema's ziet, dit kan helpen voor de stakeholder bij het geven van een antwoord.

Financiële materialiteit

- Grootte van het effect
- Waarschijnlijkheid

Impactmaterialiteit

- Ernst (= scale, scope en onherstelbaarheid)
- Waarschijnlijkheid

Antwoordschaal bepalen

Om voldoende consistentie te hebben, is het belangrijk om een duidelijke antwoordschaal te bepalen. Dit kan al een cruciaal onderdeel zijn van het formuleren van de vragen zelf.

Er zijn verschillende mogelijkheden (niet-exhaustief):

- Likert schaal (bv. 1 tot 5)
- Kwalitatieve beschrijving of ordinale schaal (bv. Zeer hoog – hoog – neutraal – laag – zeer laag)
- Procentueel
- Binaire schaal (bv. Ja – nee) => deze is niet aan te raden wegens zeer beperkt

Naar consistentie toe is het best om voor alle vragen dezelfde schaal te gebruiken, of indien dat onmogelijk is, twee schalen die bij de prioritering gemakkelijk naast elkaar gezet kunnen worden.

Opstellen van een bevragingsmatrix

Niet alle stakeholders moeten bevroegd worden over alle topics. Maak daarom een overzicht op van welke stakeholders welke topics/vragen moeten beantwoorden. Dit kan ook helpen om per stakeholdergroep een bepaalde methode te definiëren.

Enkele aandachtspunten:

- Zorg ervoor dat de vragenlijst per stakeholdergroep niet té lang wordt
- Maak de koppeling tussen de ESRS en je stakeholdergroepen (bv eigen werknemers beantwoorden vragen rond de sociale standaarden)
- Laat enkele key stakeholders (intern maar eventueel ook extern) alle vragen beantwoorden

CSRD-compliant: stakeholdersanalyse is essentieel binnen de CSRD. Volgende betrokkenheid wordt dan ook minstens verwacht:

- *Financiële materialiteit: intern leadership team en/of interne financiële experts*
 - *Impactmaterialiteit: affected stakeholders en interne/externe duurzaamheidsexperts*
- Bovendien moeten organisaties rapporteren over wie bevroegd is en hoe de scores zijn verkregen.*

Interne bevraging

Bevraag alle lagen en alle afdelingen van de organisatie, maar kijk telkens welke manier de beste is om deze bevraging te doen.

Laat management en/of directie de volledige vragenlijst invullen om dit overkoepelend beeld te hebben.

Externe bevraging

Hou ook hier goed rekening met de bevragingsvorm en de gewenste respons (zowel qua aantallen als qua diepte van inhoud). Indien je kiest voor een panelgesprek, kan het helpen om de vragenlijst al op voorhand op te sturen en zo meteen dieper in de discussie te duiken.



Bronnen & tools

- Polling tools als Mentimeter of Slido
- Surveytools als Surveymonkey, Pointerpro, Google Forms, Typeform, ...



Wie neem je mee in deze oefening?

Alle stakeholders die bij de stakeholdersanalyse als relevant werden bepaald



Voorbeeldbedrijven

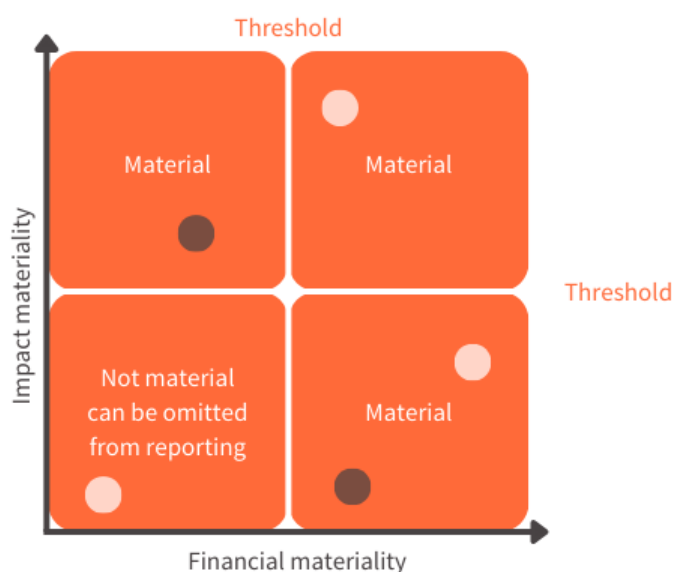
- Blue Gate Antwerp
- Associated Weavers
- Pidpa
- Vandemoortele

Stap 5

Prioritering van topics

Om uiteindelijk te bepalen welke topics materieel zijn, moeten bepaalde drempels bepaald worden. Om dat te doen, is het heel belangrijk dat de antwoordschaal in de vorige stappen zeer consistent gekozen werd. Deze drempel kan bepaald worden volgens dezelfde criteria als bepaald in de vorige stap of door bijvoorbeeld een dialoog met stakeholders.

CSRD-compliant: ESRS bepalen niet hoe een drempel bepaald moet worden, dat kan dus zowel kwantitatief als kwalitatief. Wél is het belangrijk om dit zo objectief mogelijk te doen en hiervoor ondersteunend bewijs aan te tonen.



Visualiseer je thema's op basis van je antwoordschaal

De meest traditionele manier is de matrix, maar er zijn ook andere mogelijkheden zoals een tabel, grafiek, radarplot, ... Eén van de assen is de impactmaterialiteit, terwijl de andere de financiële materialiteit weergeeft.

Bepaal de drempel

Een drempel kan verschillende zaken zijn: de mediaan, top X% (bv 50% of 75%), top X aantal (bv top 5 thema's), of zelfs intuïtief bepaald worden. Indien je CSRD-compliant werkt, is het wel belangrijk om te rapporteren dat dit zo objectief mogelijk gebeurt.

Voeg eventueel nog topics toe die je zelf als materieel beschouwt

Indien er bepaalde thema's niet als materieel uit jouw oefening zijn gekomen maar je dat zelf wel vindt, dan kan je altijd thema's toevoegen. De CSRD laat toe om over bijkomende materiële thema's te rapporteren, al wordt het niet altijd aangeraden.

Maak een koppeling met de SDG's

Koppel de materiële thema's aan de bijhorende SDG's en vergelijk ze met de prioritaire SDG's die je mogelijks eerder al bepaald had. Komen deze overeen? Moet er bijgestuurd worden?

Bronnen & tools

- Duurzaamheidsrapporten van andere bedrijven kunnen ter inspiratie dienen
- <https://www.wearepantarein.be/csrd-kennishub>

Wie neem je mee in deze oefening?

Betrek management & directie in deze oefening, eventueel ook de verantwoordelijken voor de materiële thema's. Beschrijf dan ook duidelijk welke partijen hierin finaal betrokken werden.

Voorbeeldbedrijven

- De Winning
- Vandemoortele
- Blue Gate Antwerp

Klaar! Maar wat nu?



Proficiat, je hebt nu je materiële thema's bepaald. De materialiteitsanalyse is van strategisch belang: het bepaalt de essentiële topics van je bedrijf en het geeft aan wat de markt van je verwacht. Nu is het belangrijk om hiermee verder aan de slag te gaan. Vertaal elk materieel thema in concrete policies, doelstellingen, acties en KPI's. Het is belangrijk om dit op een [SMART-manier](#) te doen. De thema's vertalen naar concrete targets is cruciaal om stappen te zetten in je duurzaamheidsstrategie. We helpen je hier graag bij met het Voka Charter Duurzaam Ondernemen.

CSRD-compliant: bekijk voor elk materieel thema de gekoppelde ESRS en de gelinkte datapunten. Hierover zal gerapporteerd moeten worden. In dit [document](#) staat in kolom E telkens of het gaat om een kwalitatieve dan wel een kwantitatieve indicator.

Enkele afsluitende tips

- Zorg op regelmatige basis voor monitoring en evaluatie van de verschillende doelstellingen, acties en KPI's en stuur je beleid bij waar nodig.
- Vergeet ook zeker niet intern en extern op periodieke basis te communiceren over de vooruitgang van je materiële thema's – of zelfs een CSRD-compliant rapport op te maken!
- EFRAG raadt bovendien aan om elke 2 à 3 jaar een nieuwe materialiteitsanalyse uit te voeren en tussendoor de vinger aan de pols te houden. Zo ben je zeker dat je focus op de juiste thema's blijft liggen.