

Mosadex ESG-verslag

Boekjaar 2024/2025



Inhoud

We kiezen vandaag voor een duurzame toekomst.....	3
Wat doen we?	4
Wie zijn we?.....	4
Corporate governance	4
Ledenstructuur Coöperatieve Mosadex U.A.	5
Bestuur Mosadex Holding B.V.	5
Raad van commissarissen Mosadex Holding B.V.	5
Bestuur Coöperatieve Mosadex U.A.	6
Missie, visie en strategie van Mosadex.....	6
Onze missie	6
Onze visie.....	6
Onze strategie	6
Leeswijzer.....	7
Onze visie op duurzaamheid	8
Reikwijdte rapportage.....	8
Waardeketen en belanghebbenden	8
Waardeketen	8
Afbakening van de waardeketen in dit verslag	9
Belanghebbenden.....	9
Dubbele materialiteitsanalyse (DMA).....	11
Milieu-impact logistieke dienstverlening.....	13
Broeikasgasemissies	13
Energiegebruik.....	14
Tegengaan klimaatverandering: CO ₂ -reductie	15
Goed werkgeverschap.....	16
Eigen werknemers	16
Inclusiviteit	17
Gelijke beloning voor gelijk werk	17
Veiligheid	17
Sociale veiligheid.....	18
Governance.....	19
Data governance: privacy	19
Business continuity management: cybersecurity en continuïteit.....	20
Slotwoord	21

We kiezen vandaag voor een duurzame toekomst

Voorwoord door Edith Schippers

We willen duurzaamheid stevig verankeren in onze organisatie. Als coöperatie in de zorg hebben wij een verantwoordelijkheid naar onze leden, patiënten en partners. We willen niet alleen voldoen aan de wettelijke vereisten, maar ook bijdragen aan een betrouwbare en toekomstbestendige zorgketen. Duurzaamheid vraagt om keuzes die verder gaan dan vandaag. We kijken steeds hoe we slimmer, efficiënter en milieuvriendelijker kunnen werken, zonder dat dit ten koste gaat van kwaliteit en leveringszekerheid. Samenwerking met onze leden, leveranciers en partners is hierbij belangrijk. Dit verslag is niet het eindpunt, maar het begin. We laten zien waar we nu staan én welke ambities we hebben voor de komende jaren. Zo bouwen we samen aan een organisatie die klaar is voor de toekomst.



Edith Schippers,
bestuurder Mosadex
Holding B.V. en
bestuurslid Coöperatieve
Mosadex U.A.

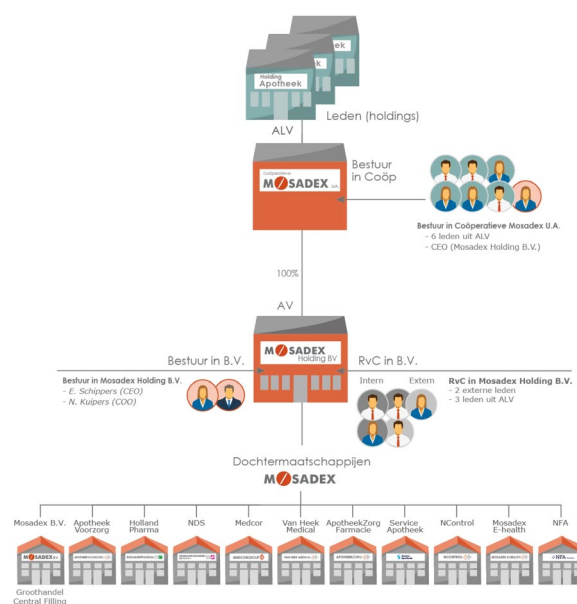
Wat doen we?

Bij Mosadex werken we samen aan de beste apotheek van Nederland. Met onze producten en diensten ondersteunen we de zelfstandig openbaar apotheker. Samen met meer dan 800 apotheken waarvan ruim 500 Service Apotheken, 320 drogisterijen, 260 zorgorganisaties en bijna 1.500 medewerkers verlenen we onze diensten aan meer dan 11 miljoen patiënten en consumenten in Nederland.

Wie zijn we?

We zijn dé Nederlandse coöperatie van en vóór apothekers. Vanuit die coöperatieve grondslag werken wij aan een toekomstbestendige zorgketen waarin kwaliteit, toegankelijkheid en duurzaamheid met elkaar in balans zijn. Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid maken integraal deel uit van onze strategie. Wij geloven dat vooruitgang pas echt waardevol is wanneer deze economisch gezond, sociaal rechtvaardig en ecologisch verantwoord is. Door de belangen van onze belanghebbenden centraal te stellen, kunnen wij keuzes maken die niet alleen economisch verantwoord zijn, maar ook maatschappelijke impact hebben. Keuzes die verder reiken dan financiële resultaten. Zo dragen we bij aan gezonde zorg, sterke ketens en een leefbare toekomst.

Mosadex beschikt over een stevige basis met financiële slagkracht, een goed georganiseerde distributie- en logistieke infrastructuur, deskundige medewerkers, krachtige IT-systemen en sterke relaties in de keten, waarbij duurzaamheid altijd aandacht krijgt. Vanuit deze fundamenteen realiseren we een businessmodel dat draait op betrouwbare geneesmiddelenvoorziening, slimme logistiek, digitale zorgoplossingen en preventie, met samenwerking en innovatie als drijvende kracht. Dit vertaalt zich in continuïteit van medicijnlevering, digitale tools voor apotheken en patiënten, ontwikkeling van medewerkers en een actieve reductie van CO₂-uitstoot en verpakingsgebruik. Op lange termijn creëren we maatschappelijke waarde door zorg betaalbaar en toegankelijk te houden, een gezonde samenleving te bevorderen en een duurzame keten te waarborgen – geheel in lijn met onze coöperatieve identiteit.



Corporate governance

Mosadex is verantwoordelijk voor het leveren van (parallel geïmporteerde) geneesmiddelen, medische hulpmiddelen, zelfzorgproducten, farmaceutische zorg- en softwareoplossingen. Goede corporate governance is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van gestelde doelen. Het zorgt voor beheersing van risico's en afweging van de belangen van alle stakeholders van Mosadex, zoals aandeelhouders, werknemers, toeleveranciers, zorgverleners en klanten. Mosadex past in dit kader voor een belangrijk deel de Nederlandse Corporate Governance Code voor coöperatieve ondernemingen toe.

Ledenstructuur Coöperatieve Mosadex U.A.

De apothekers die lid zijn van Coöperatieve Mosadex U.A. zijn gezamenlijk eigenaar van de coöperatie en betrokken bij de dienstverlening van Mosadex. Coöperatieve Mosadex U.A. is een van de grotere coöperaties in Nederland. We hebben ruim 300 leden en meer dan 35 jaar ervaring met coöperatief ondernemerschap in de farmacie. Deze apothekers bundelen letterlijk hun krachten om samen sterker te staan.

Coöperatieve Mosadex U.A. maakt gebruik van een transparante governance structuur. Door middel van ledenvergaderingen, ledenbijeenkomsten en de inzet van communicatiemiddelen betrekken we leden en afnemers bij de bedrijfsvoering. De leden kiezen een bestuur als vertegenwoordiging van de coöperatie. Onze leden en afnemers hebben baat bij een krachtige onderneming en plukken de vruchten van hun lidmaatschap. Zo gaan zorg en ondernemen hand in hand.

Bestuur Mosadex Holding B.V.

Het bestuur van Mosadex Holding B.V. is verantwoordelijk voor het besturen van de (structuur)vennootschap en indirect van een aantal Mosadex-organisatieonderdelen. Het tweekoppig bestuur van Mosadex bestaat uit [Edith Schippers \(CEO Mosadex\)](#) en [Nico Kuipers \(COO Mosadex\)](#).

Raad van commissarissen Mosadex Holding B.V.

De raad van commissarissen is benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA). De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De raad van commissarissen adviseert het bestuur bij de uitoefening van haar taak. Het bestuur en de raad van commissarissen leggen verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) van Mosadex Holding B.V. (te weten: Coöperatieve Mosadex U.A.). De raad van commissarissen bestaat uit: [Cees Dekkers](#), Erwin Capitain, [Marjolein Menheere](#), [Egbert Greving](#), [Dorine Wekking](#).



Bestuur Coöperatieve Mosadex U.A.

De leden van Coöperatieve Mosadex U.A. zijn gezamenlijk eigenaar van de coöperatie en betrokken bij de dienstverlening. De leden kiezen overeenkomstig de statuten een bestuur. Het bestuur Coöperatieve Mosadex U.A. bestaat uit: [Caspar van Thoor](#), [Rik van Aalst](#), [Sue Kroon](#), [Monique aan de Stegge](#), [Evelyn Schuil-Vlassak](#), [Pieter Recter](#), [Edith Schippers](#).



Missie, visie en strategie van Mosadex

Onze missie

Het is onze missie om de zelfstandig openbaar apotheker slim te laten samenwerken en zo de apotheek als onmisbare schakel in de eerstelijnszorg voor iedereen in Nederland beschikbaar, van goede kwaliteit en betaalbaar te houden.

Onze visie

Wij zijn van mening dat iedereen die dat nodig heeft, toegang moet hebben tot kwalitatief goede farmaceutische (zelf)zorg.

Onze strategie

Vanuit de coöperatie bieden wij een samenwerkingsvorm voor zelfstandig openbaar apothekers. Met een gedeelde visie op het complexe zorglandschap, nu en in de toekomst.

Alleen door samen te werken creëren we waarde op de korte termijn met zekerheid voor de lange termijn. Met onze bouwstenen bieden we toegang tot een breed pakket aan producten, diensten en kennis die elkaar versterken. Zo borgen we de positie van de apotheek als onmisbare schakel in de Nederlandse eerstelijnszorg.

Leeswijzer

Dit duurzaamheidsverslag is gemaakt met een duidelijke reden. Enerzijds willen we aansluiten bij nieuwe Europese regels voor duurzaamheid, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Anderzijds doen we dit vanuit onze overtuiging dat duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel moet zijn van onze bedrijfsvoering.

Voor dit eerste verslag nemen wij de Voluntary Sustainability Reporting Standard for Small/Medium Enterprises (VSME) als uitgangspunt. Deze Europese standaard is ontwikkeld voor mkb-bedrijven die (nog) niet onder de CSRD vallen. Zo kunnen we onze duurzaamheidsinspanningen gestructureerd weergeven.

We zijn gestart met Mosadex als bedrijf. In het vervolg zullen we het duurzaamheidsperspectief van Mosadex beschrijven, waar de missie en visie centraal staan. We rapporteren in dit verslag over de belangrijkste onderdelen van onze duurzaamheidstrategie. We leggen uit hoe wij duurzaamheid vormgeven aan de hand van drie pijlers: Environmental, Social en Governance (ESG). Deze pijlers vormen het raamwerk voor onze keuzes en acties: van het verminderen van onze milieu-impact tot het versterken van sociale verantwoordelijkheid en het waarborgen van goed bestuur.

We leggen uit wat de reikwijdte van het rapport is, wat de waardeketen en belanghebbenden van Mosadex zijn. We leggen de methode van de CSRD uit en wat de dubbele materialiteitsanalyse inhoudt. Daarnaast worden er vier materiële thema's belicht waar Mosadex de meeste impact op maakt.

Onze visie op duurzaamheid

Mosadex streeft naar een gezonde samenleving. Duurzaamheid is daarbij onmisbaar. Als coöperatie binnen de zorgsector is het onze verantwoordelijkheid om niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst te zorgen voor betrouwbare, kwalitatief goede, toegankelijke en veilige farmaceutische zorg. Duurzaamheid helpt ons om die opdracht toekomstbestendig te maken. Het is ons kompas om de juiste balans te vinden tussen mens, milieu en bedrijfsvoering.

Onze grootste bijdrage aan de Nederlandse gezondheidszorg ligt in het tijdig en betrouwbaar leveren van de juiste medicijnen. Daar maken wij het grootste verschil. Tegelijkertijd weten we dat deze verantwoordelijkheid soms botst met onze duurzaamheidsdoelen. In de praktijk kunnen spanningen ontstaan, bijvoorbeeld tussen leveringszekerheid en het verminderen van CO₂-uitstoot of andere milieueffecten.

In zulke situaties geldt één principe: de patiënt staat voorop. Continuïteit van zorg gaat dus altijd voor. Dat betekent dat we soms keuzes moeten maken die tijdelijk een hogere uitstoot met zich meebrengen, bijvoorbeeld in uitzonderlijke situaties in de logistieke keten. Tegelijkertijd werken we structureel aan het verlagen van onze CO₂-uitstoot. Vanaf 1 januari 2025 zijn al onze nieuwe bedrijfsauto's volledig elektrisch. We investeren in slimmere logistiek, schonere technologieën, efficiëntere routes en duurzame verpakkingen. Ons doel is om de negatieve impact op het milieu te verkleinen, zónder concessies te doen aan kwaliteit of beschikbaarheid van zorg. Deze balans tussen zorgcontinuïteit en duurzaamheid vormt de kern van ons beleid.

Wij zijn ervan overtuigd dat elke stap richting verduurzaming direct bijdraagt aan het welzijn van mensen. Of het nu gaat om minder luchtvervuiling, energiezuinige processen, minder verspilling of het creëren van een veilige en betekenisvolle werkplek voor onze medewerkers.

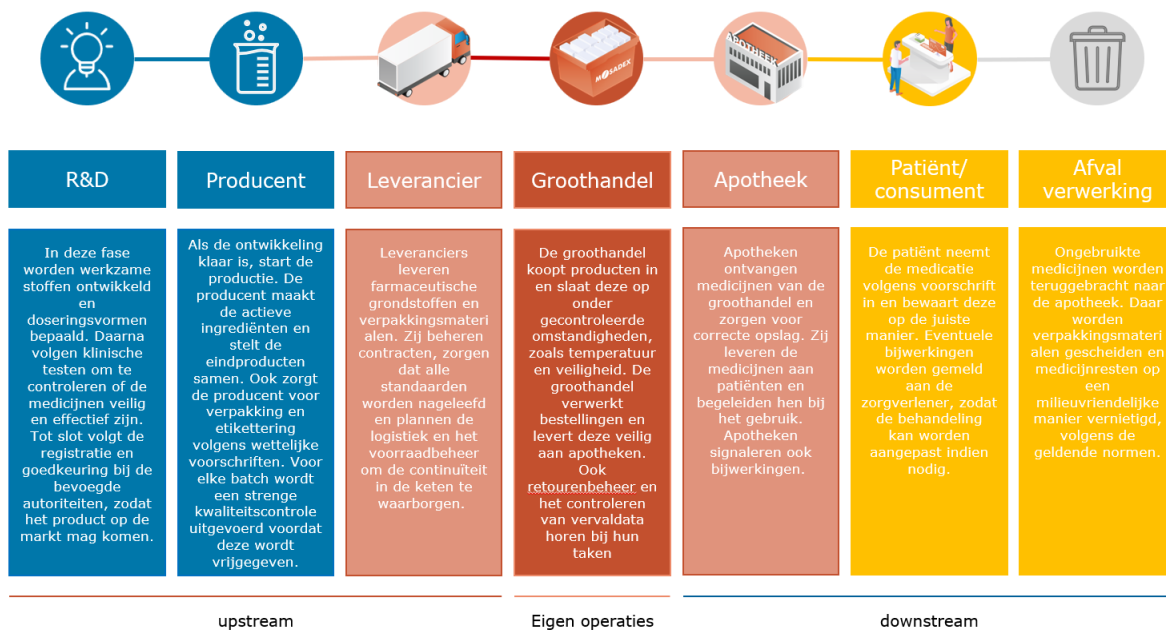
Reikwijdte rapportage

In dit ESG-verslag zijn alle onderdelen van Mosadex opgenomen. De vennootschappen die hierin staan, komen overeen met de consolidatiekring zoals vermeld in de jaarrekening. Dit betekent dat entiteiten waarin Mosadex een meerderheidsbelang heeft, zijn meegenomen in dit verslag.

Waardeketen en belanghebbenden

Waardeketen

Het in kaart brengen van de waardeketen is belangrijk om te begrijpen waar Mosadex de meeste impact maakt. Door de belangrijkste schakels en processen zichtbaar te maken, krijgen we een helder beeld van waar waarde ontstaat en waar risico's of kansen liggen op het gebied van duurzaamheid. Dit helpt ons om te bepalen welke onderwerpen echt belangrijk zijn voor ons en onze belanghebbenden. Zo kunnen we gericht prioriteiten stellen en maatregelen nemen die bijdragen aan een duurzame bedrijfsvoering.



Figuur 1 – Waardeketen van Mosadex

Afbakening van de waardeketen in dit verslag

Voor dit eerste duurzaamheidsverslag kiest Mosadex voor een praktische en duidelijke afbakening van de waardeketen. Omdat dit verslag is opgesteld volgens de VSME-standaard, richten wij ons vooral op de schakels waar onze invloed, verantwoordelijkheid en kennis het grootst zijn: directe leveranciers, logistieke partners, Mosadex zelf, de apotheken en leden die wij beleveren.

Uit de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) blijkt dat de belangrijkste impacts, risico's en kansen zich in deze directe keten bevinden. De farmaceutische zorgketen is sterk gereguleerd en kent duidelijke taakverdelingen. Daardoor heeft Mosadex buiten deze schakels weinig invloed op besluitvorming en processen. Denk bijvoorbeeld aan wettelijke voorschriften, het voorschrijven van medicijnen en het verstrekken aan patiënten. Dat zijn verantwoordelijkheden die respectievelijk bij leveranciers, overheid, voorschrijvers en apotheken liggen.

Tegelijkertijd erkennen we dat de bredere waardeketen, zoals de productie van grondstoffen en de verwerking van afval, ook belangrijk is voor toekomstige duurzaamheidsrapportages. In dit eerste verslag beperken we ons echter tot de schakels waar Mosadex aantoonbaar invloed heeft en waar de materiële thema's uit de DMA liggen.

De reikwijdte voor dit verslag loopt daarom van 'leverancier' tot 'apotheek', inclusief onze directe leveranciers, logistieke partners en leden. Deze afbakening zorgt voor een transparante, verdedigbare en relevante inkadering van de duurzaamheidsaspecten waarop Mosadex de meeste impact kan maken.

Belanghebbenden

Bij het bepalen van de belangrijkste onderwerpen kijken we niet alleen naar onze eigen bedrijfsactiviteiten, maar ook naar de verwachtingen en behoeften van onze belangrijkste

belanghebbenden. Elke belanghebbende heeft een unieke invloed op en belang bij onze organisatie (zie tabel 1).

Let op: De weergegeven belanghebbenden vallen binnen het eerder geschetste, afgebakende toepassingsgebied.

Belanghebbenden	Context en belang
Leden (coöperatie)	Leden zijn apotheken die gezamenlijk eigenaar zijn van Mosadex. Zij bepalen mede de strategie, profiteren van gezamenlijke inkoop en logistiek en delen in de winst van Mosadex. Hun betrokkenheid en tevredenheid zijn cruciaal voor het bestaansrecht en de continuïteit van de coöperatie.
Zorgverzekeraars	Zorgverzekeraars contracteren apotheken en bepalen vergoedingen voor medicijnen. Mosadex werkt samen om leveringszekerheid en betaalbaarheid te waarborgen. Zij beïnvloeden de financiële stromen en toegankelijkheid van zorg, wat direct impact heeft op Mosadex' dienstverlening.
Werknemers	Werknemers zorgen voor de dagelijkse operatie, van logistiek tot klantenservice en innovatie. Hun kennis, inzet en welzijn zijn essentieel voor kwaliteit, continuïteit en duurzame groei.
Overheidsorganen	Overheden stellen wet- en regelgeving op voor geneesmiddelen, veiligheid en duurzaamheid. Naleving van regels en wetten is noodzakelijk om te mogen opereren en reputatierisico's te vermijden.
Medicijnproducenten	Producenten leveren geneesmiddelen en bepalen beschikbaarheid en kwaliteit. Mosadex onderhoudt relaties voor betrouwbare levering. Zonder producenten kan Mosadex geen medicijnen distribueren; samenwerking is cruciaal voor leveringszekerheid.

Tabel 1 – Belanghebbenden

Dubbele materialiteitsanalyse (DMA)

Mosadex speelt een belangrijke rol in de zorgketen en maakt impact door haar dienstverlening en leveringen in de farmaceutische sector. Voor het bepalen van relevante onderwerpen om over te rapporteren, hebben we gebruik gemaakt van een dubbele materialiteitsanalyse. Een methode die volledig aansluit bij de vereisten van de CSRD en de VSME. Uit deze analyse kwamen zes materiële thema's naar voren, waarvan vier behandeld worden in dit verslag. In deze sectie wordt uitgelegd hoe deze keuze tot stand is gekomen en wat de thema's betekenen voor Mosadex.

Dubbele materialiteit betekent dat we vanuit twee invalshoeken kijken. Enerzijds beoordelen we hoe Mosadex invloed heeft op mens, milieu en maatschappij: dat noemen we impactmaterialiteit. Anderzijds onderzoeken we hoe duurzaamheidskwesaties onze financiële positie en prestaties kunnen beïnvloeden: dat noemen we financiële materialiteit. De combinatie van deze twee perspectieven geeft een compleet beeld van de thema's die er echt toe doen.

Bij de beoordeling van deze thema's keken we naar impact, risico's en kansen. We hebben dit gemeten op basis van twee criteria: ernst en waarschijnlijkheid. Voor impact bepalen we de ernst aan de hand van drie factoren: de schaal van het effect, de reikwijdte en of de gevolgen onomkeerbaar zijn. Voor risico's en kansen beoordeelden we hoe groot de invloed kan zijn en hoe waarschijnlijk het is dat deze zich voordoen. Deze aanpak zorgt voor een transparante en consistente beoordeling van materiële onderwerpen.

Om deze analyse zorgvuldig uit te voeren, hebben we een stuurgroep samengesteld die een brede afspiegeling van de organisatie vormt. Deze groep heeft niet alleen de interne belangen meegenomen, maar ook gekeken vanuit de perspectieven van onze belangrijkste belanghebbenden. Het resultaat is een duidelijke set van prioriteiten die richting geeft aan ons duurzaamheidsbeleid (zie figuur 2).

Thema	Definitie en context	Impact	Risico/ kans	Invloed binnen waardeketen	Opgenomen
Milieu-impact logistieke dienstverlening	Dit thema gaat over de CO ₂ -uitstoot, het energieverbruik en de luchtvervuiling die ontstaat door algemene operaties en de distributie van medicijnen. Hoewel logistieke activiteiten altijd emissies zullen veroorzaken, werken we continu aan het beperken van deze impact door duurzame oplossingen. Financieel brengt dit zowel kansen als risico's met zich mee, zoals innovatie die kosten kan verlagen of hogere kosten door strengere milieuregels.	–	– +	Eigen operaties	✓
Goed werkgeverschap	Dit thema gaat over sociale veiligheid, het voorkomen van psychosociale belasting en stress, gelijke beloning, inclusiviteit en de ontwikkeling van medewerkers. Binnen Mosadex heeft dit een positieve impact: we bieden een veilige werkomgeving en investeren in training en groei. Financieel liggen hier vooral kansen, zoals hogere betrokkenheid en productiviteit door goed beleid en duurzame inzetbaarheid.	– +	+	Eigen operaties	✓
Data governance	Data governance bij Mosadex draait om het beschermen van gevoelige informatie en het waarborgen van privacy. Het verwerken van vertrouwelijke gegevens brengt risico's met zich mee: bij onvoldoende governance kan dit leiden tot datalekken, verlies van vertrouwen en niet-naleving van wetgeving. Daarom investeren we in robuuste processen en systemen om deze risico's te minimaliseren en zo veilige en betrouwbare zorgverlening mogelijk te maken.	–	–	Eigen operaties en downstream	✓
Business Continuity Management (BCM)	BCM bij Mosadex richt zich op het waarborgen van continuïteit in de hele organisatie, zodat medicijnen ook tijdens crises beschikbaar blijven. Dit versterkt leveringszekerheid en vertrouwen bij patiënten en partners. Het beleid is organisatiebreed, maar momenteel het meest uitgewerkt binnen IT; andere onderdelen volgen. Het grootste risico ontstaat bij onvoldoende borging, bijvoorbeeld door storingen of cyberincidenten. Daarom werken we continu aan verdere implementatie en verbetering.	+	–	Eigen operaties	✓
Verpakkingsmateriaal	Dit thema gaat over het verpakkingsmateriaal rondom medicijnen, zelfzorgproducenten en hulpmiddelen. Het is essentieel om producten te beschermen en veilig bij patiënten te krijgen. Deze impact is deels positief, omdat het bijdraagt aan kwaliteit en veiligheid, maar ook negatief door het afval dat ontstaat en de belasting voor het milieu.	– +		Eigen operaties en downstream	✗
Integere en ethische bedrijfsvoering	Integere en ethische bedrijfsvoering draait om het waarborgen van een bedrijfscultuur waarin eerlijkheid, transparantie en naleving van wet- en regelgeving centraal staan. Dit omvat het voorkomen en opsporen van corruptie en fraude, het beschermen van klokkenluiders en het strikt naleven van compliance-eisen. De impact is voornamelijk positief doordat vertrouwen bij stakeholders wordt versterkt.	+		Eigen operaties	✗



Positieve impact of financiële kans



Negatieve impact of financieel risico

Figuur 2 – Materiële thema's

Verschillende van onze materiële thema's hebben een negatieve impact. Dit betekent niet dat Mosadex verkeerd handelt. Het laat zien dat bepaalde activiteiten van nature risico's of milieubelasting met zich meebrengen. Bij Mosadex geldt dat vooral voor logistieke processen en dataverwerking. Deze activiteiten zijn essentieel voor onze rol in de zorgketen.

Onze grootste maatschappelijke bijdrage ligt in het tijdig en betrouwbaar leveren van medicijnen. Om dat te kunnen doen, zijn logistieke activiteiten onmisbaar. Ook als we deze zo duurzaam mogelijk doen, blijft er altijd een zekere hoeveelheid uitstoot of milieubelasting bestaan. Dat geldt voor iedere organisatie die goederen vervoert. Wat wij wél kunnen doen, is die impact stap voor stap verkleinen door te investeren in duurzamere oplossingen, zoals elektrificatie van ons wagenpark en efficiëntere logistieke processen.

Bij thema's als Data Governance speelt iets vergelijkbaars. Het verwerken van grote hoeveelheden gevoelige informatie brengt altijd risico's met zich mee, bijvoorbeeld op het gebied van privacy en dataveiligheid. Dat betekent niet dat de situatie negatief is, maar wel dat we alert moeten blijven en onze beveiliging continu moeten verbeteren. Met duidelijke processen, strikte beveiliging en moderne IT-systemen zorgen we ervoor dat deze risico's zo goed mogelijk worden beheerst.

Deze vrijwillige rapportage is ons eerste duurzaamheidsverslag. Daarom hebben we gekozen om duidelijke prioriteiten te stellen. Op basis van de DMA en de input van de stuurgroep en het bestuur hebben we bepaald over welke vier thema's we nu rapporteren. Op deze punten is onze impact het grootst én hier voeren wij al actief beleid op: milieu-impact logistieke dienstverlening, goed werkgeverschap, data governance en business continuity management.

Het is een eerste stap in het verder ontwikkelen van onze duurzaamheidsrapportage. In de komende jaren zullen we de thema's verder uitbreiden en verdiepen. Zo ontstaat een steeds completer beeld van onze inspanningen en resultaten.

Milieu-impact logistieke dienstverlening

Binnen het thema milieu (Environmental) vallen twee onderwerpen op: de impact van logistieke dienstverlening op het milieu en het gebruik van verpakkingsmateriaal. Deze zijn belangrijk omdat zij direct bijdragen aan onze ecologische voetafdruk en daarmee aan onze duurzaamheidsdoelstellingen. Voor dit verslag hebben we gekozen voor een zorgvuldige en stapsgewijze aanpak. We geven daarom prioriteit aan het eerste thema: milieu-impact van logistieke dienstverlening. Binnen dit thema richten we ons op de eerste stappen: broeikasgasemissies en energieverbruik. Dit doen we omdat deze direct samenhangen met onze duurzaamheidsdoelstellingen en operationele processen. De overige onderdelen (luchtvervuiling en scope 3-emissies), blijven in dit verslag buiten beschouwing.

Het thema verpakkingsmateriaal blijft relevant, maar nemen we op in een later verslag. Zo hebben we voldoende tijd voor een goede analyse en passende maatregelen.

Voor dit hoofdstuk kijken we niet naar het boekjaar 2024/2025, maar naar het kalenderjaar 2024, met referentiejaar 2023. Dit komt voort uit de werkwijze van de CO₂-Prestatieladder.

Broeikasgasemissies

Om inzicht te krijgen in de klimaatimpact van Mosadex, kijken we naar de uitstoot van broeikasgassen volgens het internationaal erkende Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol). Dit protocol verdeelt emissies in drie categorieën, de zogenaamde scopes:

- Scope 1: alle directe emissies die ontstaan binnen de eigen organisatie, zoals het gebruik van brandstoffen in voertuigen en installaties.
- Scope 2: indirecte emissies door het verbruik van ingekochte energie, zoals elektriciteit en warmte.
- Scope 3: alle overige indirecte emissies in de waardeketen, zoals van leveranciers, klanten en transport.

Wij brengen onze uitstoot stap voor stap in kaart. In 2024 zijn we gecertificeerd voor de CO₂-Prestatieladder niveau 3. Dit is een duurzaamheidsinstrument dat helpt om onze CO₂-uitstoot inzichtelijk te maken en te verminderen. Niveau 3 betekent dat we correct rapporteren over scope 1 en 2, en over de emissies van onze zakelijke reizen.

Ons doel is om een stevige basis te leggen voor ons CO₂-reductie beleid en hier continu aan te werken. Sinds de certificering rapporteren we jaarlijks over ons energieverbruik. We werken stapsgewijs aan reductie, beginnend met een nulmeting en het in kaart brengen van scope 1 en 2. Mosadex heeft een duidelijke doelstelling: 51% minder CO₂-uitstoot en 4,3% minder energieverbruik in 2027 ten opzichte van 2023. Deze doelstellingen gelden voor scope 1 en 2 en zijn absoluut.

Dit jaar hebben we binnen scope 3 alleen de emissies uit categorie 6 (zakelijke reizen) meegenomen. In toekomstige rapportages willen we ook andere relevante scope 3-emissies opnemen, zodat we een vollediger beeld krijgen van onze impact.

	2023	2024
TYPE EMISSIESTROOM SCOPE 1		
	Heel jaar	Heel jaar
Aardgasverbruik	275.940,0	277.429,0
Brandstofverbruik wagenpark - diesel	74.864,1	46.135,0
Brandstofverbruik wagenpark - benzine	256.860,7	220.399,0
TYPE EMISSIESTROOM SCOPE 2		
Elektriciteitsverbruik - grijze stroom	4.767.854,4	4.696.816,0
Elektriciteitsverbruik - groene stroom	-	-
Elektriciteitsverbruik - wagens	202.702,5	286.732,0
Elektriciteit - Teruglevering	4.817,6	9.239,0
TYPE EMISSIESTROOM BUSINESS TRAVEL		
Zakelijk vervoer - gedeclareerde kilometers	727.272,3	379.436,0
Zakelijk vervoer - openbaar vervoer	-	30.323,0
Vliegreizen <700 km	140.868,0	40.009,0
Vliegreizen 700-2500 km	128.172,0	65.426,0
Vliegreizen >2500 km	67.846,0	150.044,0

Figuur 3 – Voortgang CO₂-uitstoot

Energiegebruik

Met de energiebeoordeling van de CO₂-Prestatieladder krijgen we inzicht in de grootste energieverbruikers binnen onze organisatie. Deze beoordeling gebeurt volgens ISO 50001, een certificeringsstandaard voor energiemanagementsystemen van bedrijven in de industriële sector. Het helpt bedrijven om hun energiehuishouding goed in te richten en zo hun ecologische voetafdruk te verkleinen.

De CO₂-Prestatieladder vereist dat we inzicht krijgen in de 80% grootste verbruikers. Zo kunnen we de belangrijkste processen, gebouwen en activiteiten die veel energie verbruiken en CO₂-uitstoot veroorzaken, effectief aanpakken.

In 2024 hebben we voor het eerst een energiebeoordeling uitgevoerd over 2023. Op basis hiervan nemen we maatregelen om het verbruik van gas, elektriciteit en brandstof de komende jaren te verminderen.

Aardgas- en elektriciteit

- Uitvoeren van de maatregelen volgens de informatieplicht, waaronder:
 - Vervangen van oude verlichting door LED-verlichting;
 - Uit bedrijf nemen van een laagbelaste Uninterrupted Power Supply (UPS);
 - Het installeren van een energiezuinige koelinstallatie voor serverruimtes.
- Uitschakelen van panden.
- Bewustzijn vergroten over besparende maatregelen zoals temperatuurregulatie.
- Onderzoeken hoe we het energielabel kunnen verbeteren.

Wagenpark

- Gerichter sturen op het beperken van vervoersbewegingen.
- Gefaseerde overstap naar een elektrisch wagenpark.
- Bewustzijn vergroten over brandstof besparende maatregelen.

In 2024 is ons totale energieverbruik met 5,8% gedaald ten opzichte van 2023. Kijken we echter naar de maatregelen die zijn gedaan om het energieverbruik binnen ons vastgoed te verminderen dan is die daling in 2024 1,6%. Deze trend ligt in lijn met onze doelstellingen.

Tegengaan klimaatverandering: CO2-reductie

In 2024 is onze totale CO2-uitstoot ruim 3% gestegen ten opzichte van 2023. Voor scope 1 hebben we wel een daling van 12% gerealiseerd. Dit komt vooral door het uitfasen van diesel- en benzineauto's. Ook de uitstoot door zakelijke reizen is flink gedaald, zelfs met 43%.

De stijging van de uitstoot komt door het hogere elektriciteitsverbruik van ons wagenpark. Deze stroom is nog grijs. Daarnaast zijn in 2024 de emissiefactoren voor grijze stroom verhoogd, wat ook zorgt voor een hogere de CO2-uitstoot. Er is dus geen totale reductie bereikt, maar het verbruik is verschoven van Scope 1 naar Scope 2.

Onze doelstelling voor 2027 blijft daarbij haalbaar. Het aandeel CO2-uitstoot door grijze stroom in ons vastgoed is nu 61%. Vanaf 1 januari 2025 wordt een groot deel van deze stroom groen. Daarmee zetten we een grote stap in het terugdringen van onze uitstoot.

OVERZICHT ENERGIE VERBRUIK GEHELE ORGANISATIE 2024								
Energiedrager	AANTAL	EENHEID	Conversiefactor (kWh)	Conversiefactor (GJ)	GJ	kWh	mWh	%
Aardgasverbruik	277429	m3	8,791666667	0,03165	8780,62785	2439063,29	2439,4	25%
Brandstofverbruik wagenpark - benzine	220399	liter	8,72222222	0,0314	6920,5286	1922369,06	454,3	20%
Brandstofverbruik wagenpark - diesel	46135	liter	10	0,036	1660,86	461350	2015,2	5%
Elektriciteitsverbruik - grijze stroom	4696816	kWh	1	0,0036	16908,5376	4696816	4696,8	47%
Elektriciteitsverbruik - groene stroom	0	kWh	1	0,0036	-	0	0	0
Elektriciteitsverbruik - wagens	286732	kWh	1	0,0036	1032,2	286732	286,7	3%
Totaal					35302,7541	9806330,35	9892,4	

Figuur 4 – Overzicht energie verbruik gehele organisatie in 2024

Goed werkgeverschap

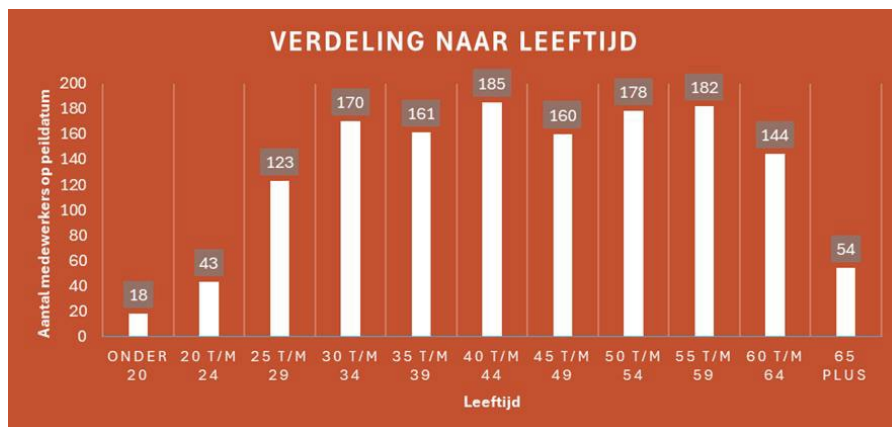
Goed werkgeverschap is een breed en samenhangend thema. Het gaat om het creëren van een veilige, inclusieve en stimulerende werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en duurzaam inzetbaar blijven. Onder dit thema vallen onderwerpen zoals sociale veiligheid, gelijke beloning, inclusiviteit, training en ontwikkeling en het voorkomen van psychosociale belasting en stress.

Een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap is de betrokkenheid van de Ondernemingsraad (OR). De OR vertegenwoordigt de belangen van medewerkers en fungeert als een cruciale schakel tussen medewerkers en het management. Door actief mee te denken en advies te geven over beleid en veranderingen, draagt de OR bij aan transparantie, medezeggenschap en het waarborgen van een gezonde en veilige werkomgeving. Dit versterkt niet alleen het vertrouwen binnen de organisatie, maar zorgt ook voor een cultuur waarin medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen.

In deze rapportage benoemen we de meetpunten die vanuit de VSME worden gevraagd. Daarbij leggen we de focus op de thema's inclusiviteit en sociale veiligheid. De overige thema's blijven relevant, maar nemen we op in een later verslag. Zo hebben we voldoende tijd voor een zorgvuldige rapportage op deze onderdelen. Deze gefaseerde aanpak zorgt ervoor dat we zorgvuldig en transparant rapporteren, met aandacht voor kwaliteit en volledigheid die deze thema's verdienen.

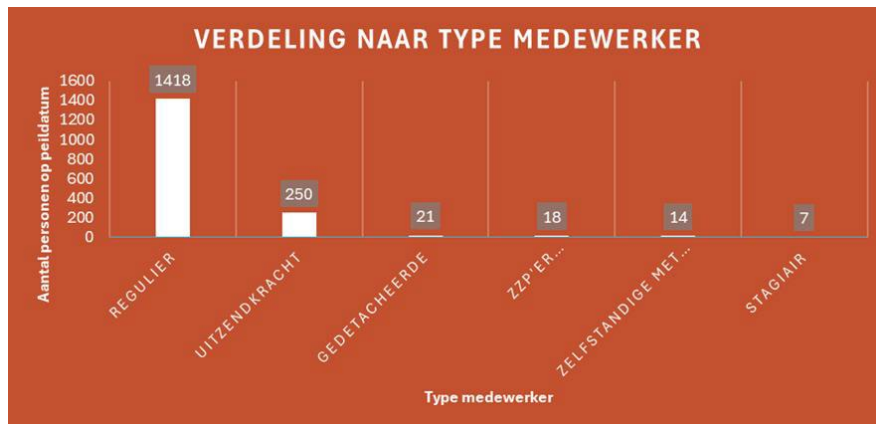
Eigen werknemers

Onze medewerkers vormen het hart van onze organisatie. Met 1418 medewerkers zijn we een toonaangevende organisatie in de Nederlandse farmaceutische zorgmarkt. We zijn actief in diverse segmenten, waaronder farmacie, groothandel en zelfzorg. Dit zorgt voor een divers personeelsbestand met collega's met maar liefst 28 verschillende nationaliteiten. De leeftijdsverdeling te zien in figuur 5.



Figuur 5 – Verdeling in leeftijdscategorie binnen Mosadex

Ons personeelsbestand bestaat uit een mix van vaste medewerkers, tijdelijke krachten, uitzendkrachten en zelfstandigen. In figuur 6 zie je het overzicht van deze uitsplitsing. In het afgelopen jaar zijn er 278 collega's vertrokken en 229 nieuwe collega's bijgekomen, waarmee we 49 collega's minder hebben dan het boekjaar ervoor. Dit is een afname van 3,5%.



Figuur 6 – Verdeling type werknemer binnen Mosadex

Inclusiviteit

Gelijke behandeling staat binnen Mosadex centraal. Ook hier streven we naar gelijke kansen en behandeling in vergelijkbare situaties, ongeacht iemands achtergrond, identiteit en persoonlijke kenmerken. Er wordt van iedereen verwacht dat er respect is voor verschillende culturen, geloofsovertuigingen, geaardheden en opvattingen, ook als deze afwijken van de eigen overtuigingen. Kwetsende opmerkingen of uitspraken worden niet getolereerd.

Gendergelijkheid staat hoog in het vaandel. De organisatie streeft naar een inclusieve werkomgeving waarin iedereen, ongeacht gender, gelijke kansen krijgt om zich te ontwikkelen en door te groeien. In de komende jaren zullen we actief blijven werken aan het bevorderen van gendergelijkheid, onder andere door het monitoren van de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende posities en het stimuleren van diversiteit in het managementteam.

Op dit moment is de man-vrouw verhouding in het hoger management 69,6% man en 30,4% vrouw. We erkennen dat er nog stappen te zetten zijn en blijven ons inzetten om de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies te vergroten.

Gelijke beloning voor gelijk werk

Bij Mosadex staat gelijke beloning hoog in het vaandel. Wij vinden het belangrijk dat medewerkers eerlijk en transparant worden beloond, zonder onderscheid op basis van gender of andere niet-objectieve criteria. Dit principe vormt een kernwaarde binnen ons beleid voor goed werkgeverschap en draagt bij aan een inclusieve en rechtvaardige werkomgeving.

Daarom gebruiken we de komende periode om te onderzoeken of er binnen onze organisatie sprake is van een genderloonkloof. We zullen daarin uitgebreide analyses uitvoeren om inzicht te krijgen in eventuele verschillen en de achterliggende factoren.

Ons doel is helder: als uit deze analyses blijkt dat er geen objectieve redenen zijn voor eventuele verschillen, zullen wij passende maatregelen nemen om deze ongelijkheid weg te nemen. Daarmee benadrukken wij onze inzet voor gelijke kansen en een transparante beloningsstructuur, die aansluit bij onze waarden en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Veiligheid

Wij hechten grote waarde aan een cultuur waarin gezondheid en veiligheid centraal staan. Het is niet alleen een kwestie van het naleven van regels, maar van gezamenlijke verantwoordelijkheid: iedereen

draagt bij aan een veilige werkomgeving. Alle ondernemingen binnen Mosadex zijn verplicht om de geldende wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden (ARBO), gezondheid en veiligheid te volgen. Medewerkers worden aangemoedigd om actief mee te denken en zijn verplicht zich te houden aan de veiligheidsvoorschriften die op hun locatie gelden, waaronder het dragen van voorgeschreven bedrijfskleding en veiligheidsschoenen.

Sociale veiligheid

Mosadex biedt medewerkers de mogelijkheid om bij ongewenst gedrag, zoals (seksuele) intimidatie, pesten of discriminatie, contact op te nemen met een vertrouwenspersoon. Er zijn bij Mosadex twee interne vertrouwenspersonen en één externe vertrouwenspersoon. Daarnaast is er een meldpunt gedragscode waar medewerkers terecht kunnen als ze een schending van de gedragscode willen melden of als ze vragen hebben over disciplinaire maatregelen. Ook wordt er geregeld een Medewerkers Tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De eerstvolgende zal plaatsvinden in 2026. Deze dient om de betrokkenheid van medewerkers te meten, evenals mogelijke knelpunten of verbeterpunten te signaleren.

Governance

Goed bestuur (governance) vormt de basis voor duurzaam ondernemen bij Mosadex. We hechten veel waarde aan transparantie, integriteit en verantwoordelijkheid in al onze bedrijfsprocessen. Governance betekent dat wij duidelijke structuren, beleid en procedures volgen om onze duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Maar ook om te zorgen dat we voldoen aan wet- en regelgeving, interne normen en de verwachtingen van onze stakeholders.

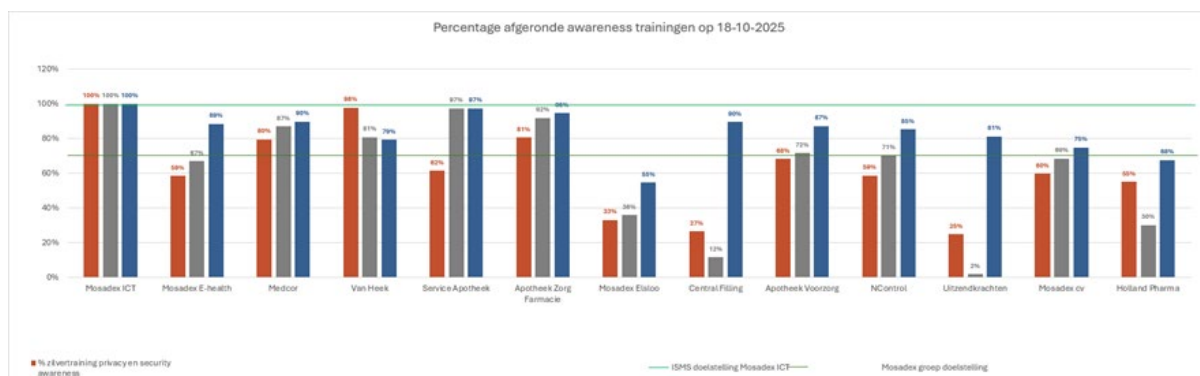
Wij streven naar een bedrijfscultuur waarin open communicatie, respect en samenwerking centraal staan. Ons doel is dat medewerkers actief bijdragen aan verbeteringen en innovatie, met aandacht voor ethisch handelen en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door te werken aan deze cultuur en duidelijke governance willen we duurzaamheid stevig verankeren in onze dagelijkse praktijk en strategische keuzes.

Binnen governance hebben we drie materiële thema's vastgesteld: data governance, business continuity management en ethische en integere bedrijfsvoering. In dit verslag richten we ons op de eerste twee, omdat we hier nu concreet voortgang boeken. Het derde thema nemen we op in een volgende rapportage, zodat we het met de aandacht en diepgang kunnen behandelen die het verdient. Want ook dit thema is belangrijk voor Mosadex omdat het raakt aan onze kernwaarden en de manier waarop wij verantwoordelijkheid nemen richting medewerkers, klanten en de maatschappij.

Data governance: privacy

Bij Mosadex staat privacybescherming centraal in onze dagelijkse bedrijfsvoering. We werken met gevoelige informatie en weten welke verantwoordelijkheid dit met zich meebrengt. Ons informatiebeveiligingsbeleid zorgt voor optimale beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie en informatiesystemen.

Het beleid geldt voor alle informatie en processen binnen Mosadex. De directie en het securityteam zijn actief betrokken bij het beheer en de naleving van het beleid. Medewerkers worden regelmatig bewust gemaakt van de regels en risico's rondom informatiebeveiliging en volgen een verplichte online awareness training. Zo streven we ernaar dat iedereen verantwoordelijkheid draagt voor het naleven van het beleid en het melden van incidenten.



Figuur 7 – Percentage afgeronde awareness trainingen

Om privacy te beschermen, hanteren wij strikte toegangs- en identiteitsbeheermaatregelen en worden (kritieke) systemen versleuteld. Medewerkers beschikken over unieke en persoonlijke verificatiegegevens. Toegang tot niet-publieke informatie is alleen mogelijk na identificatie, passende

authenticatie en autorisatie. Toegang tot het bedrijfsnetwerk vanaf externe locaties vereist multi-factor authenticatie. Informatie mag uitsluitend verwerkt worden binnen de geldende wettelijke kaders, waaronder wet- en regelgeving en normering zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en Nederlandse Norm (NEN) 7510. De AVG regelt de bescherming van persoonsgegevens, terwijl NEN 7510 richtlijnen geeft voor informatiebeveiliging in de zorg.

Alle informatiemiddelen, zoals IT-apparatuur en documenten, worden geregistreerd en beveiligd volgens strenge standaarden, waaronder versleuteling en malwarebescherming. Persoonlijke apparaten zijn niet toegestaan voor het verwerken van gezondheidsinformatie. Informatie wordt uitsluitend gebruikt ter ondersteuning van bedrijfsdoelstellingen, veilig gecommuniceerd met bevoegde partijen en na afloop veilig vernietigd. Ook bij samenwerking met derde partijen waarborgen wij privacy door het stellen van expliciete beschermingseisen en het afsluiten van geheimhoudingsovereenkomsten. Naleving hiervan wordt actief gecontroleerd.

Mosadex streeft ernaar om privacy en informatiebeveiliging continu te verbeteren, door beleid jaarlijks te evalueren en aan te passen aan nieuwe wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen. Zo zorgen wij ervoor dat de privacy van al onze belanghebbende altijd gewaarborgd blijft.

Business continuity management: cybersecurity en continuïteit

Als Mosadex zijn wij ons er dagelijks van bewust dat onze dienstverlening van cruciaal belang is voor de farmaceutische zorg in Nederland. Wij leveren producten, diensten en innovatieve oplossingen aan miljoenen mensen en onze klanten rekenen op ons voor een betrouwbare en ononderbroken levering. Juist daarom is Business Continuity Management (BCM) voor ons geen luxe, maar een absolute noodzaak.

Ons bedrijfscontinuïteitsbeleid is erop gericht om de belangen van Mosadex en onze belanghebbenden te beschermen door bedrijfskritieke processen operationeel te houden, zelfs tijdens (ernstige) verstoringen. BCM omvat alle activiteiten en middelen die nodig zijn om onze primaire dienstverlening te laten doorgaan bij calamiteiten, zoals storingen, cyberincidenten, brand of andere crisissituaties. De IT-beschikbaarheid is een essentieel ondersteunend proces in BCM, maar op zichzelf biedt IT-beschikbaarheid geen continuïteit. Dat gaat verder dan alleen IT.

Wij streven ernaar om een robuust bedrijfscontinuïteitsplan en herstelprocessen te hanteren die regelmatig worden getest en onderhouden. Door het uitvoeren van een bedrijfseffecten analyse willen we inzicht krijgen in het kritieke karakter van onze processen en werken we eraan om risico's terug te brengen tot een acceptabel niveau. Ons doel is om te blijven voldoen aan wettelijke verplichtingen en gemaakte afspraken met klanten.

Het welzijn van onze medewerkers staat altijd voorop. Gezondheid en veiligheid krijgen prioriteit boven alle activiteiten die worden ondernomen om een crisis te beheersen of te herstellen. We investeren in het trainen van onze medewerkers, het testen van onze plannen en het voortdurend verbeteren van onze processen. Daarnaast zorgen we ervoor dat een IT Business Continuity Plan (BCP) en Disaster Recovery Plan (DRP) dubbel of vaker aanwezig zijn, waardoor ze altijd beschikbaar zijn.

De verantwoordelijkheden voor BCM zijn duidelijk belegd binnen Mosadex. Het Hoofd Automatisering (Mosadex ICT voor IT-onderdelen) is verantwoordelijk voor het opstellen, onderhouden en testen van het BCP. De corporate Chief Information Security Officer (cCISO) fungeert als crisismanager bij IT-crisissen en sluit aan bij het crisis managementteam van Mosadex indien nodig. Alle medewerkers met een rol in BCM zijn verantwoordelijk voor het jaarlijks testen van hun deel van het plan. Het bestuur is eindverantwoordelijk.

Slotwoord

Met dit eerste duurzaamheidsverslag zetten we een belangrijke stap richting transparantie en verantwoording. Het geeft inzicht waar we nu staan en vormt de basis voor een gefaseerde aanpak voor komende duurzaamheidsverslagen.

Wij bedanken iedereen die heeft bijgedragen aan dit verslag. In het bijzonder willen we onze waardering uitspreken voor Aniek Aalbers, projectleider duurzaamheid, voor haar grote inzet en betrokkenheid bij dit proces.

Duurzaamheid is geen keuze, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Als zorgcoöperatie staan we midden in de samenleving. Vooruitgang boeken we alleen samen: met onze leden, partners, leveranciers, medewerkers en andere stakeholders. Daarom nodigen we iedereen uit om mee te denken, kritisch te blijven en samen oplossingen te realiseren die écht impact hebben. Voor ons én de generaties na ons.

Dit verslag is geen eindpunt, maar een nieuwe fase in ons duurzaamheidsbeleid. Het is een startpunt voor verdere verdieping, innovatie en professionalisering. De inzichten uit dit verslag helpen ons om gericht te sturen, prioriteiten te bepalen en onze maatschappelijke waarde te vergroten.

Wij blijven investeren in duurzame initiatieven, in onze mensen en in een sterke zorgketen. Door samen te werken, te blijven leren en onze ambities stap voor stap waar te maken, vergroten we onze positieve impact en dragen we bij aan een gezonde toekomst voor iedereen.