



Duurzame zorg als onderdeel van toekomst- bestendige zorg

Onderzoek naar bekendheid en
toepassing van ESG in de Zorg

November 2024



Duurzame zorg als onderdeel van toekomst- bestendige zorg

Verduurzaming in de Zorg: Een Noodzakelijke Koerswijziging

Binnen de zorgsector is er brede consensus over het belang van verduurzaming. Zorginstellingen spelen een cruciale rol in het bevorderen van duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid en goed bestuur (ESG). Deze doelen sluiten aan bij de maatschappelijke opdracht en de [17 Sustainable Development Goals](#). Echter, uitdagingen zoals personeelstekorten, werkdruk en stijgende kosten vragen ook aandacht.

Bij KPMG stellen we in [Healthcare Horizons](#) dat een fundamentele koerswijziging nodig is voor toekomstbestendige zorg. Duurzaamheid moet integraal onderdeel zijn van deze transformatie. Hoewel zorginstellingen nog niet wettelijk verplicht zijn om aan de CSRD-eisen (rapporteren op duurzaamheid) te voldoen, is er wel een morele plicht en toenemende druk van ketenpartners. Zorginstellingen moeten nu al nadenken over hun relevantie in de komende vijf tot tien jaar, met focus op goed werkgeverschap, betrouwbare zorgverlening en duurzaam vastgoed. De focus op duurzaamheid biedt extra voordelen op het gebied van samenwerking en financiering. Bovendien is het een onderscheidend vermogen richting (nieuwe) medewerkers, die duurzaamheid steeds vaker meenemen in hun keuze voor een werkgever. Dit betekent dat je moet kunnen vertellen wat je eigen maatschappelijke meerwaarde en welke rol jij speelt in de waardeketen.

Andere sectoren boeken snel vooruitgang op het gebied van duurzaamheid, maar in de zorg is dit nog niet grootschalig zichtbaar. Belangrijke uitdagingen zijn het verminderen van niet-circulair afval en CO₂-uitstoot, evenals het verduurzamen van zorgvastgoed en voeding. Hoewel de Green Deal Zorg 3.0 door veel instellingen is ondertekend en organisaties de ambitie omarmen, is er nog geen structurele verduurzaming in de zorg.

Uitdagingen en vervolgstappen

Hoewel er mooie initiatieven zijn in de zorg, blijven deze (te) vaak steken bij intenties. De werkdruk, arbeidsmarkttekorten en stijgende kosten belemmeren structurele verduurzaming, want daardoor is er vaak niet de ruimte om aan de slag te gaan met het onderwerp. Dat, in combinatie met het ontbreken van verplichtende wetgeving, zorgt ervoor dat er nog flinke stappen gezet moeten worden om meer impact te realiseren.

Een Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) helpt zorginstellingen te bepalen welke duurzaamheidsonderwerpen belangrijk zijn, zowel vanuit de impact op de wereld als op de organisatie. Dit leidt tot een gedeelde focus en heldere keuzes. Concrete, haalbare doelen en de voortgang hierop meten is essentieel en verhoogt het bewustzijn.

Tot slot zien we dat er winst te behalen valt door sectorbrede samenwerking en kennisdeling. Strategische samenwerkingen met duidelijke governance, gezamenlijke financiering en kennisdeling kunnen de impact vergroten. Het is tijd om duurzaamheid in de zorg serieus aan te pakken en met trots te laten zien wat er bereikt is.

Om inzicht te krijgen in de bekendheid en toepassing van ESG, hebben we een enquête uitgevoerd onder 50 bestuurders van zorginstellingen. Daaraan hebben 50 zorginstellingen vanuit ziekenhuizen, ouderen- en gehandicaptenzorg, GGz en jeugdzorg deelgenomen. Dit document beschrijft de uitkomsten. We hopen dat de uitkomsten bijdragen aan de ESG-reis van uw zorginstelling en de zorgsector als geheel.

De meerwaarde van ESG wordt erkend. De aandacht op ESG richt zich met name op het realiseren van doelen op milieu (E) en maatschappij (S)



Zorgaanbieders hebben aandacht voor ESG. Tegelijkertijd blijft de bekendheid onder medewerkers op ESG achter

Bestuurders en management geven zichzelf een 7 voor hun bekendheid en aandacht voor ESG. Tegelijkertijd vragen uitdagingen zoals personeelstekorten, werkdruk en stijgende kosten veel aandacht. De bekendheid van ESG binnen de eigen organisatie is nog beperkt, wat de implementatie van ESG-initiatieven kan bemoeilijken. Met name de jeugdzorg instellingen scoren lager op bekendheid dan de andere sectoren. Zij geven daarbij aan dat er meer aandacht moet komen voor strategie en verantwoording.



Intrinsieke motivatie en sectorale samenwerking drijven ESG-initiatieven in de zorg

Veel zorginstellingen zijn intrinsiek gemotiveerd en hebben de Green Deal Zorg 3.0 ondertekend. Ze zien het als een verplichting om in beweging te komen. Er is een sterke wens om ESG-initiatieve sectorbreed op te pakken om te voorkomen dat de rapportageverplichtingen te omvangrijk worden. Sectorale samenwerking kan helpen bij het realiseren van duurzaamheidsdoelen. De strategie 'klein beginnen' zien we vaak als gekozen start aanpak binnen individuele instellingen.



Zorginstellingen richten zich met name de E en S binnen ESG. Meer focus op de G biedt kansen voor het realiseren van een grotere maatschappelijke impact

Zorginstellingen richten zich vooral op milieu (E) en maatschappij (S) binnen ESG bij het stellen van doelen, sturing en verantwoording. Bij governance wordt niet of nauwelijks de link gelegd met ESG, terwijl dit een belangrijk thema is in de regionale samenwerking en het realiseren van toekomstbestendige zorg. In de reguliere jaarverslaggeving krijgt governance wel de nodige aandacht.



Het belang van monitoring van de voortgang op de doelen rondom ESG wordt erkend, beschikbaarheid van data beperkt de mogelijkheden

Met name ziekenhuizen lijken het beste te beschikken over relevante data voor monitoring van doelen. Een groot deel van de zorginstellingen geeft echter aan dat het gebrek aan data het moeilijk maakt om ESG-prestaties adequaat te monitoren. De Green Deal Zorg 3.0 biedt een startpunt voor een sectorbrede aanpak, maar veel organisaties kampen met een tekort aan capaciteit om ESG-initiatieven effectief te implementeren en te monitoren. Deze uitdagingen moeten worden aangepakt om ESG succesvol te integreren. Echter ontbreken eenduidige methoden om de effecten van de innovaties te meten.



“Duurzaamheid is integraal onderdeel van ons afwegingskader op directieteam-, bestuurs- en rvt-niveau.”



“ESG helpt mee: Aan de transformatie naar duurzame, toegankelijke, betaalbare en passende gehandicaptenzorg.”



“We proberen de aandacht hiervoor zo veel mogelijk te verankeren in de reguliere manier van werken.”



“De zorg kan een grote maatschappelijke impact hebben als we hierin samen optrekken en elkaar helpen.”

Zorgorganisaties zijn (voorzichtig) positief over de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), het wordt buiten verantwoording ook als middel gezien om doelen te realiseren



Circa een kwart van de respondenten legt geen specifieke ESG-verantwoording af. Iets minder dan de helft verantwoordt ESG via jaarverslagen (t/m 2023)

Veel zorginstellingen rapporteren al wel over ESG-activiteiten. Een kwart van de zorginstellingen geeft aan geen verantwoording af te leggen, wat begrijpelijk is gezien het ontbreken van een wettelijke verplichting. Bij het rapporteren is de grootste uitdaging het gebrek aan data (38%) en capaciteit (37%). Verantwoording gebeurt vooral in jaarverslagen (55%), met gebruik van KPI's en casestudy's.



Verschillende zienswijzen bestaan over CSRD. Men is overwegend positief over CSRD als basis voor verantwoording

De meningen over ESG-rapportage volgens de CSRD-methodiek en regelgeving zijn verdeeld. 42% van de respondenten zien het als een geschikte methode voor verantwoording, terwijl 23% het ziet als extra werk beschouwen. Op de vraag of de CSRD een goede basis kan vormen voor verantwoording, zijn de meningen verdeeld. Een meerderheid van de zorginstellingen (53%) is voorzichtig positief tot positief over de CSRD. Uniformiteit in 'taal' en thema's als voordeel en lastendruk als nadeel zijn de dominante reacties.



CSRD biedt kansen voor structuur in ESG-initiatieven ondanks uitdagingen

Hoewel sommige zorginstellingen de CSRD-methodiek als extra werk zien, biedt het juist een kans om structuur te brengen in het meten en systematisch werken aan ESG-initiatieven. De paradox is dat de CSRD kan helpen om de "gap" in data en standaarden te overbruggen. Er ontbreekt echter een strategie om de CSRD effectief te benutten. Door een gerichte aanpak kunnen zorginstellingen niet alleen voldoen aan de rapportage-eisen, maar ook hun ESG-prestaties verbeteren en transparanter communiceren.



We willen de CSRD (light) graag aangrijpen om zichtbaar te maken dat we een goede bijdrage leveren."



We hebben een start gemaakt met het invullen van de milieuthermometer om inzicht te krijgen in en te sturen op o.a. onze afvalstromen, energie- en waterverbruik."



We merken dat banken en verzekeraars ons beginnen te bevragen, een vrijwillige start lijkt wel gewenst."



Binnen onze zorginstelling wordt er aandacht besteed aan het environmental (E) aspect van ESG. We streven ernaar om in 2024 de Milieuthermometer Zorg Zilver te behalen."

Verdieping op de resultaten



Bestuurders en management geven zichzelf een 7 als het gaat om de aandacht die ze hebben op ESG. De bekendheid van ESG binnen de eigen organisatie is nog beperkt

Bestuurders en management geven zichzelf een 7 voor hun bekendheid en aandacht voor ESG, maar binnen de eigen organisatie is deze bekendheid nog beperkt. Dit verschil kan de realisatie van ESG-doelen en de implementatie van initiatieven bemoeilijken. De term duurzaamheid is beter bekend binnen de organisatie. Om de ambities van de Green Deal Zorg 3.0 en ESG te realiseren, is het belangrijk deze te vertalen naar de strategie en het beleid van de organisatie. Heldere en effectieve communicatie is essentieel om het bewustzijn van ESG te vergroten en de ambities te realiseren. Door duidelijke doelen en verwachtingen te stellen, kunnen teams beter samenwerken en hun inspanningen richten op gemeenschappelijke doelen.

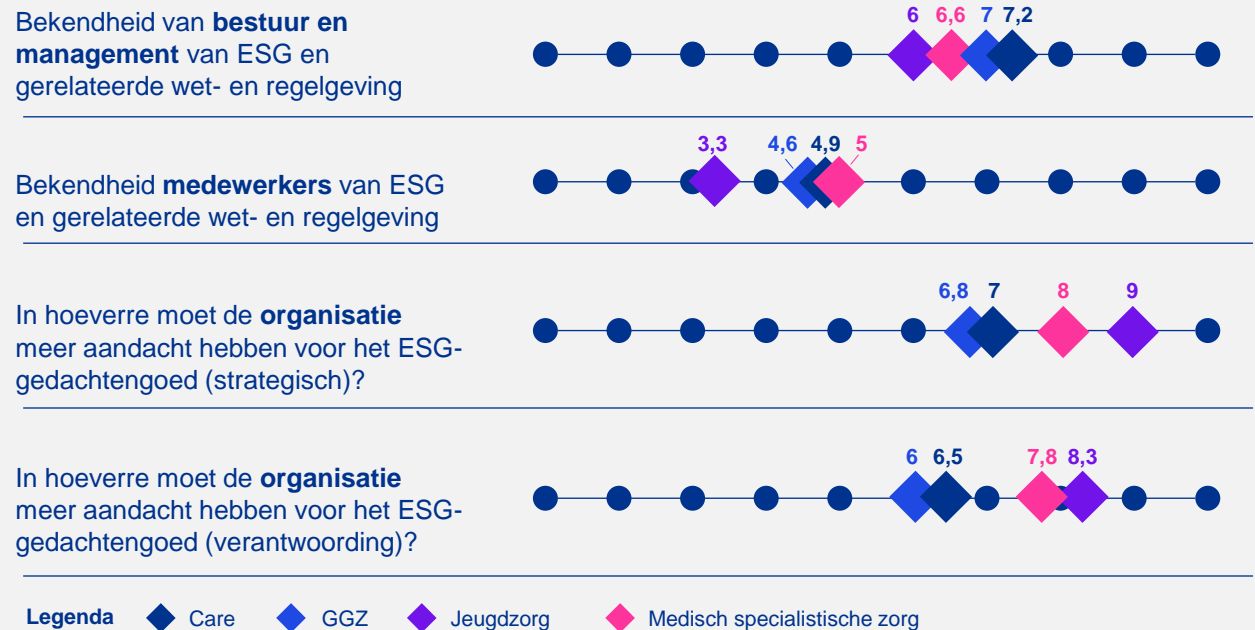
Bekendheid met ESG:

Het bestuur en management is bekend met ESG (scoort gemiddeld 7,3) en gerelateerde wet- en regelgeving. Medewerkers daarentegen scoren aanzienlijk lager met een gemiddelde van 4,6, wat een beperkte bekendheid op ESG aangeeft. De variatie in score is zowel bij de bestuurders als onder de medewerkers groot. Met name de jeugdzorg scoort lager op bekendheid dan de andere sectoren.

Strategische aandacht voor ESG in de strategie en verantwoording:

Zorginstellingen vinden over het algemeen dat er meer aandacht moet zijn voor ESG op het gebied van strategie en verantwoording. Dit scoren ze respectievelijk op gemiddeld 7,3 en gemiddeld 6,8. Door duurzame zorg onderdeel te maken van de visie op toekomstbestendige zorg kunnen initiatieven beter geborgd (en opgeschaald) worden. De gemiddelde score van 6,8 laat zien dat respondenten ook de meerwaarde zien in de verantwoording over ESG. Dit past in de lijn van een betere verankering van ESG in de strategie, want dan wil je daarop ook de voortgang weten.

Figuur 1: Bekendheid en betrokkenheid op ESG gezien vanuit bestuurders / management



De aandacht op ESG richt zich met name op milieu (E) en maatschappij (S). Aandacht op governance in het licht van ESG blijft daarin nog achter

Zorginstellingen richten zich vooral op milieu (E) en maatschappij (S) binnen ESG bij het stellen van doelen, sturing en verantwoording. Bij governance wordt niet of nauwelijks de link gelegd met ESG, terwijl dit een belangrijk thema is in de regionale samenwerking en het realiseren van toekomstbestendige zorg. Hoewel veel initiatieven lopen, zijn organisaties zich niet altijd bewust van de ESG-bijdrage van deze projecten, wat kansen biedt. Het inzichtelijk maken van de impact van diverse initiatieven, gekoppeld aan strategie en doelen, kan laagdrempelig bijdragen aan het vergroten van bewustwording van ESG-impact.

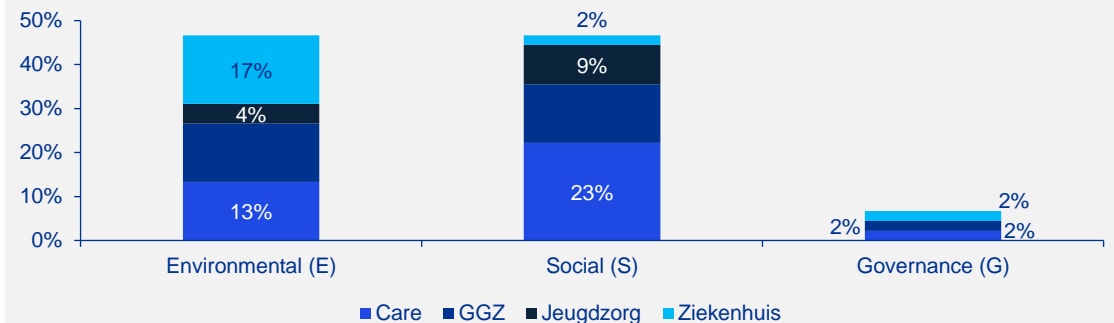
Mate van aandacht voor individuele ESG-onderwerpen:

Respondenten geven aan binnen de eigen organisatie de meeste aandacht uitgaat naar milieu (E) en maatschappij (S) (beide 47%), terwijl governance met slechts 7% minder aandacht krijgt. Er zijn verschillen per sector. Ziekenhuizen hebben met name de focus op E (17%). In de ouderenzorg- en gehandicaptenzorg ligt de focus vooral op S (23%) en deels op E (13%). Binnen de GGZ (29%) krijgen E en S evenveel aandacht (beide 13%). In de jeugdzorg ligt de nadruk vooral op S (9%). Het beperkte belang voor G-onderwerpen wordt toegeschreven aan onbekendheid.

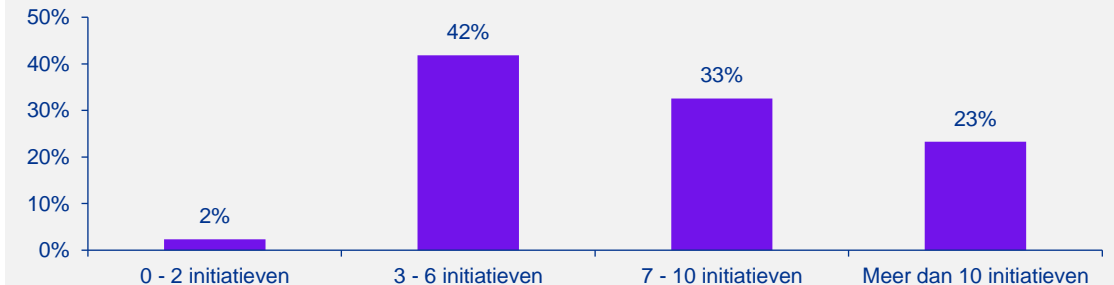
Lopende ESG-initiatieven:

Binnen de zorginstellingen lopen verschillende initiatieven op gebied van ESG. Bij de E gaat met name om het verduurzamen van vastgoed, bewust gebruik (of waar mogelijk afbouw en energie zuiniger gebruik) van water, elektra en gas, reductie en scheiden van afval, CO₂-reductie en inzet op hergebruik. Bij de S gaat het met name om gezondheid en welbevinden van de medewerkers en client/patiënt, vergroten van veiligheid, inclusie en diversiteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Bij G wordt met name de governance code genoemd en duidelijke gedragsregels en integriteitsbeleid. Overigens moet opgemerkt worden dat initiatieven niet altijd als ESG herkend worden, hoewel ze wel bijdragen aan maatschappelijke impact.

Figuur 2: Mate van aandacht van ESG onderwerpen per sector



Figuur 3: De meeste respondenten hebben al meerdere ESG-initiatieven lopen



Duurzaamheidsdoelen vragen om strategische keuzes. Uitdagingen worden ervaren in kosten, regelgeving en ketenbetrokkenheid

Zorginstellingen zien kosten, complexe regelgeving en ketenbetrokkenheid als uitdagingen voor het realiseren van duurzaamheidsdoelen. Ze geloven echter dat klein beginnen kan leiden tot inspirerende succesverhalen. Het vergroten van de maatschappelijke impact en het zijn van een aantrekkelijke werkgever en zorgverlener zijn belangrijke motivaties om met ESG aan de slag te gaan.

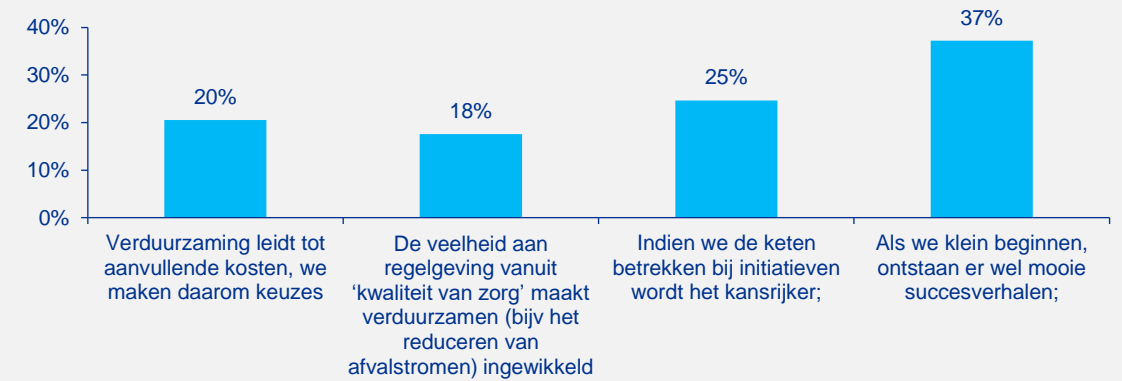
Waar loop je tegenaan bij het realiseren van ESG doelen?

20% geeft aan dat verduurzaming logischerwijs leidt tot aanvullende kosten, waardoor keuzes gemaakt moeten worden. 18% vindt dat regelgeving verduurzaming, zoals het reduceren van afvalstromen, ingewikkeld maakt. 25% ziet meer succes met ketenbetrokkenheid. Tot slot gelooft 37% dat klein beginnen tot inspirerende succesverhalen leidt. Het is belangrijk voor organisaties strategisch te kiezen welke initiatieven ze oppakken, rekening houdend met kosten, regelgeving en ketenbetrokkenheid. Kleine stappen kunnen leiden tot succesverhalen die de weg vrijmaken voor grotere duurzaamheids-initiatieven. Inzicht in de routekaart passend bij de strategie biedt focus.

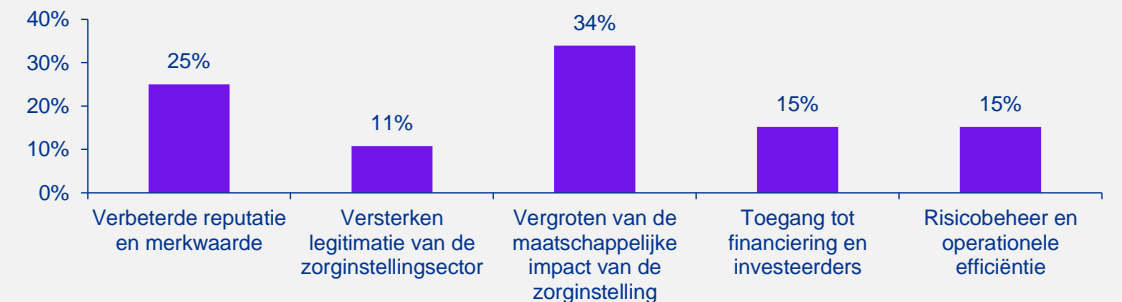
Voordelen voor de organisatie:

Respondenten zien in de Green Deal Zorg 3.0 kansen om maatschappelijke impact te vergroten (34%) en reputatie en marktwaarde te verbeteren (25%). Het besef groeit dat niet inzetten op duurzaamheid een risico kan vormen, met 15% die risicobeheer en operationele efficiëntie als voordeel ziet. Daarnaast ziet 15% betere toegang tot financiering en investeerders als positief, in lijn met de trend dat zorgverzekeraars in hun inkoopbeleid vaker duurzaamheidsdoelen vermelden. Hoewel dit nu vrijblijvende verwijzingen zijn, is de verwachting dat dit mogelijk tot harde eisen leidt. Het belang van interne meetmechanismen wordt benadrukt om implementatie en verantwoording te verbeteren.

Figuur 4: Bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelen, zie ik het volgende ...



Figuur 5: Voordelen van het inzetten op het realiseren van ESG-doelstellingen



Alhoewel CSRD (nog) niet verplicht is, verantwoordend veel zorgaanbieders zich ten aanzien van ESG vanwege intrinsieke motivatie en/of externe druk

Hoewel CSRD nog niet verplicht is in de zorg, rapporteert driekwart van de respondenten al over ESG. Zorginstellingen gebruiken CSRD (light) om maatschappelijke impact inzichtelijk te maken en het belang ervan te onderstrepen vanuit intrinsieke motivatie. Ze benadrukken dat transparantie en monitoren op voortgang op de gestelde doelen essentieel zijn om de maatschappelijke opdracht te realiseren. Externe factoren, zoals vragen van banken en verzekeraars, spelen ook een rol. Er is veel variatie in de wijze, methodiek en onderwerpen van rapportage, wat onderling leren bemoeilijkt.

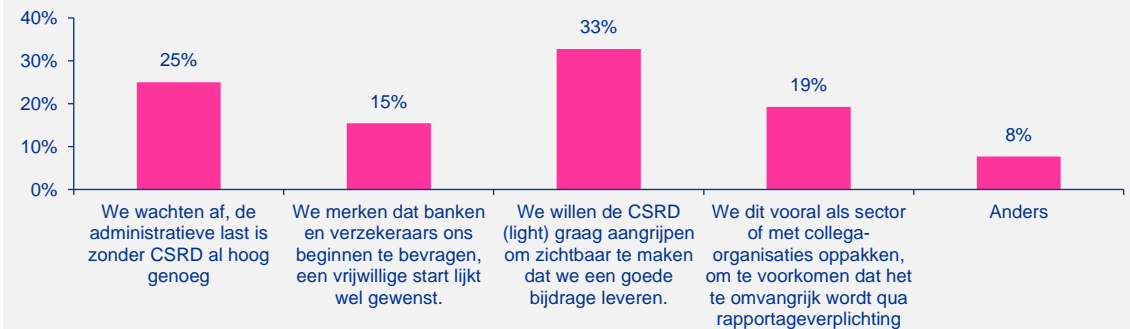
Wat betekent CSRD voor mijn organisatie:

De CSRD is niet verplicht voor de zorg, en zorginstellingen gaan hier verschillend mee om. Sommigen wachten af vanwege de administratieve lasten (25%), terwijl 33% de verantwoording juist benut om – vrijwillig - hun bijdrage zichtbaar te maken. Samenwerking binnen de sector wordt genoemd om rapportages eenvoudiger te maken. Veel organisaties passen al elementen van de CSRD toe in hun jaarverslag, bereiden zich voor op mogelijke verplichtingen, of volgen de ontwikkelingen met belangstelling. Deze variatie benadrukt de behoefte aan meer richting en afstemming.

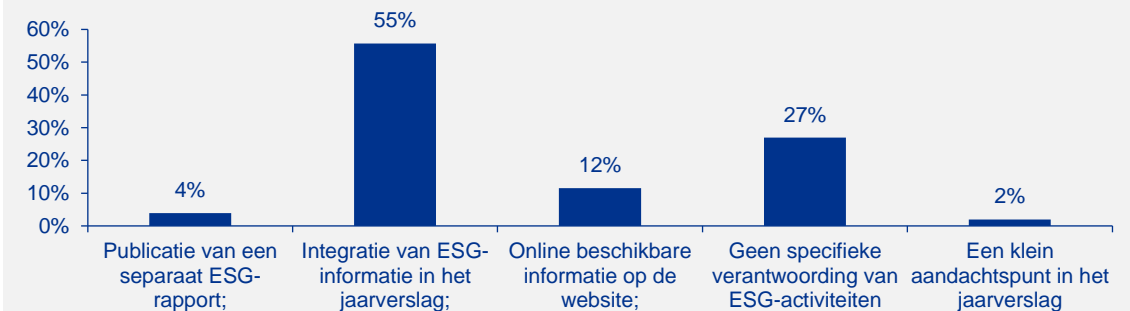
ESG-verantwoording:

Slechts 27% van de zorginstellingen legt geen specifieke ESG-verantwoording vast, vaak vanwege het ontbreken van wettelijke verplichtingen, capaciteitsgebrek en beperkte datamonitoring. 55% verantwoordt ESG-informatie in het jaarverslag, 12% deelt voortgang op ESG-doelen, case studies of succesverhalen op de website, en 4% publiceert een specifiek ESG-rapport. Uit aanvullend onderzoek naar jaarverslagen van grote zorgaanbieders blijkt dat ESG-onderwerpen inconsistente worden gerapporteerd, wat de noodzaak benadrukt voor een sectorbrede standaard.

Figuur 6: CSRD is niet verplicht, wat betekent dit voor mijn organisatie?



Figuur 7: Wat doen we nu al op CSRD?



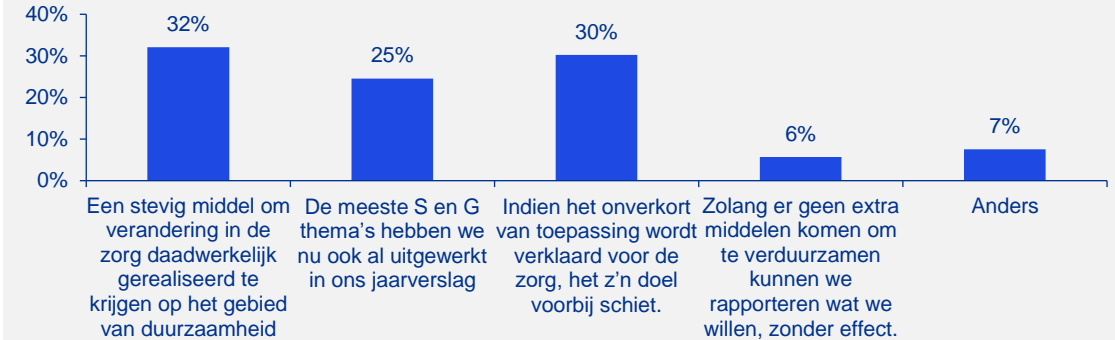
Rapporteren volgens CSRD biedt kansen in de sector om de verandering te versnellen en bewustzijn te vergroten, hoewel er ook praktische bezwaren zijn

Zorginstellingen hebben verschillende motivaties om te rapporteren op CSRD. Tegelijkertijd zien ze barrières zoals capaciteitstekort, gebrek aan standaarden en onvoldoende data. Samenwerking in de sector kan helpen deze problemen te verminderen.

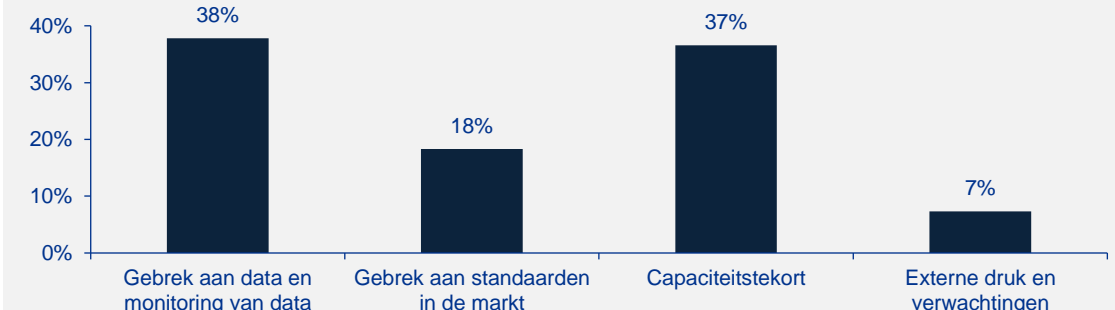
Visie op CSRD:

- De meningen over de CSRD zijn verdeeld: 32% ziet het als een krachtig instrument voor duurzame verandering, terwijl ook 30% vreest dat een onverkorte toepassing in de zorgsector het doel voorbij schiet. Dit benadrukt de verschillende zienswijzen die binnen de sector omtrent CSRD bestaan. Een kleiner percentage (25%) stelt dat de meeste S- en G-thema's al in het jaarverslag zijn verwerkt, terwijl een andere 6% van mening is dat zonder extra middelen rapporteren weinig effect heeft. Dit illustreert dat alhoewel organisaties reeds rapporteren, tegelijkertijd weerstand bestaat tegen rapporteren zonder dat de middelen beschikbaar zijn om actie te ondernemen. Het belangrijkste is dat er een gezamenlijk raamwerk komt in de sector, dit biedt enerzijds de goede vergelijkbaarheid en anderzijds ontstaat er dan ook een interessante businesscase voor software bedrijven om goede oplossingen voor de sector te bieden om dat het schaalbaar is.
- Diverse organisaties hebben reeds een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) gedaan. Dit is een analyse om te bepalen welke onderwerpen relevant (materieel) zijn voor de organisatie, mede vanuit het perspectief van de stakeholders, en waarover verantwoording moet worden afgelegd als je de CSRD stringent zou volgen. Voorbeelden van onderwerpen die daaruit naar voren komen zijn niet-circulair afval, CO₂-uitstoot, het verduurzamen van zorgvastgoed en het aanbieden van duurzame/gezonde voeding.

Figuur 8: Verschillende motivaties bestaan om te rapporteren op CSRD



Figuur 9: Capaciteitstekort en gebrek aan standaarden zijn de grootste uitdagingen bij ESG-verantwoording





Contact

Neem contact met ons op voor meer informatie

Marijke Ploegman

Director KPGM Health

ploegman.marijke@kpmg.nl
06 46748697

Sikko Bruinsma

Partner KPMG Health

bruinsma.sikko@kpmg.nl
06 51367392

Arjan Ogink

Partner KPMG Health

ogink.arjan@kpmg.nl
06 48263503

Met dank aan:

Kees Stefels

Daan Oudejans

Martine Bergwerff

Jurgen Wagenaar

© 2024 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

Deze KPMG analyse is samengesteld op basis van een vragenlijst die door circa 50 zorgorganisaties is ingevuld en gegevens afkomstig uit de publieke jaarverslagen 2023 van zorginstellingen. De vragenlijst is ingevuld door bestuurders, managers of functionarissen verantwoordelijk voor het onderwerp duurzaamheid / ESG in de eigen organisatie. De zorginstellingen die hebben deelgenomen variëren qua omvang en werkgebied in Nederland. We moedigen u aan om contact met ons op te nemen indien u vragen heeft over de getoonde analyses en figuren