

Draaiboek Rapporteren over duurzaamheid

voor intramurale zorginstellingen
april 2026

**Leidraad met
praktijkvoorbeelden**



Colofon

Rapporteren over duurzaamheid in de zorg, versie 2, april 2026.

MPZ, samen voor duurzame zorg, is een vereniging voor en door de zorg. MPZ werkt aan kennisontwikkeling en -verspreiding op het gebied van duurzaam beleid, milieuzorg, milieuaudits, monitoren van milieuprestaties en -opbrengsten, verslaglegging en praktische thema's als veilig werken met gevaarlijke stoffen, voorkomen van verspilling (van water, energie, voedsel, materialen en grondstoffen), afvalpreventie en -scheiding, duurzaam vervoer, duurzaam inkopen, enzovoort.

De MPZ-werkgroep verslaglegging heeft de publicatie 'Rapporteren over duurzaamheid in de zorg' voor intramurale instellingen in de zorg opgesteld. Deze werkgroep streeft ernaar de publicatie regelmatig te actualiseren.

Heb je een suggestie voor verbetering, een aanvulling of een nieuw voorbeelddocument? Geef het door aan info@milieuplatformzorg.nl.

Met dank aan de cure- en care-leden van de MPZ-werkgroep - verslaglegging

Regie en redactie

Anne-Luise Brehm (Spaarne Gasthuis), Marlies Peschier (Stimular)

Met dank aan Marian Maaskant (Cicero Zorggroep) voor haar bijdrage aan versie 1.

Ondersteuning

Adriaan van Engelen (MPZ), Marlies Peschier (Stimular)

MPZ, samen voor duurzame zorg

Botersloot 177

3011 HE Rotterdam

010 - 238 28 28

info@milieuplatformzorg.nl

www.milieuplatformzorg.nl

Bij het samenstellen van de inhoud van het draaiboek en de bijlagen is met zorg gewerkt. MPZ sluit echter iedere aansprakelijkheid uit voor onjuistheden, onvolledigheden en eventuele gevolgen van het handelen op basis van informatie die in dit draaiboek beschikbaar is. Aan de informatie die op of via dit draaiboek wordt getoond, kunnen op geen enkele wijze rechten of aanspraken ontleend worden.

Inhoud

1	OVER DEZE PUBLICATIE	4
1.1	Rapportage-eisen vanuit de CSRD	4
1.2	Informatiebehoefte van banken en zorgverzekeraars	4
1.3	Leeswijzer	5
2	INTRODUCTIE	6
2.1	Wat is duurzaamheid?	6
2.2	Drijfveren om over duurzaamheid te rapporteren	6
2.3	Vormen van verslaglegging	7
3	HET PROCES VAN RAPPORTEREN	7
3.1	Betrekken van collega's van verschillende afdelingen	7
3.2	Betrekken van het bestuur	7
3.3	Betrekken van stakeholders	7
3.4	Vertalen van duurzaamheidsambities van de sector naar organisatiebeleid	8
3.5	Bepalen en monitoren van duurzaamheidsindicatoren (KPI's)	8
3.6	Schrijven van het verslag	9
4	VERSLAGKENMERKEN EN -ELEMENTEN	10
4.1	relevante verslagkenmerken	10
4.2	Relevante elementen van het verslag	11
5	DUURZAAMHEIDSTHEMA'S EN -AMBITIES IN DE ZORG	17
5.1	Ecologische duurzaamheid	18
5.2	Sociale duurzaamheid	22
5.3	Bestuur/organisatie (Governance)	23
BIJLAGE: HULPMIDDELEN VOOR CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD)		

1 OVER DEZE PUBLICATIE

Is jouw zorgorganisatie al klaar om te rapporteren over duurzaamheid? In deze publicatie van de MPZ-werkgroep Verslaglegging vind je informatie(bronnen) en goede praktijkvoorbeelden rondom duurzaamheidsrapportering in de zorg, zowel care als cure.

Momenteel schrijft een beperkt aantal zorgorganisaties een duurzaamheidsverslag. De verwachting is dat dit gaat veranderen. Een werkbare aanpak is om in stappen het verslag in enkele jaren op te bouwen met steeds meer onderwerpen en diepgang. De rapportage beschrijft het bestuur gericht op duurzaamheid (governance), het beleid en werkplannen voor de toekomst en bevat een overzicht van milieu- en duurzaamheidsprestaties in het verleden.

Om de twee jaar organiseert de MPZ-werkgroep Verslaglegging een Challenge Duurzaamheidsverslag, met het doel om van elkaar te leren. Elke zorgorganisatie mag meedoen.

Met de aanpak in dit draaiboek leggen zorgorganisaties een goede basis voor het rapporteren over duurzaamheid.

1.1 RAPPORTAGE-EISEN VANUIT DE CSRD

De informatie en praktijkvoorbeelden in deze publicatie zijn gebaseerd op de huidige praktijk van vrijwillige duurzaamheidsrapportage, op basis van vrijwillig te hanteren standaarden. De Corporate Sustainability Reporting Standard (CSRD) is verplicht voor een kleine groep zorgorganisaties die een B.V. of N.V. zijn en meer dan 1.000 medewerkers hebben en een jaarlijkse netto-omzet van meer dan 450 miljoen euro. Het voldoen aan alle eisen van de CSRD vraagt veel aandacht en tijd. In dit draaiboek nemen we onderdelen van de CSRD-werkwijze over, maar volgen we de CSRD-standaarden niet op de letter. In de bijlage vind je meer informatie over de CSRD en hulpmiddelen ontwikkeld door brancheorganisaties.

1.2 INFORMATIEBEHOEFTE VAN BANKEN EN ZORGVERZEKERAARS

Banken en zorgverzekeraars moeten al enkele jaren aan de eisen van de CSRD voldoen. Dit betekent dat zij verplicht over hun duurzaamheidsprestaties in hun bestuursverslag rapporteren. Ze rapporteren over duurzaamheid van de eigen organisatie en van de waardeketen van de organisatie. Bij banken is de impact van leningen aan zorgorganisaties onderdeel van hun CO₂-footprint. Bij zorgverzekeraars is de impact van de zorg die ze jaarlijks inkopen een onderdeel. Banken en verzekeraars rapporteren over hun zorggebonden CO₂-uitstoot op basis van openbaar gepubliceerde energiegebruiken van zorgorganisaties, resultaten van Milieubarometer-benchmarks in de zorg en EVZ-sectorrapportages over verduurzaming van zorgvastgoed.

Een actie van zorgverzekeraars in het kader van de CSRD is om per 2027 de Milieuthermometer Zorg of een equivalent te vragen in hun inkoopbeleid. Ook heeft

Zorgverzekeraars Nederland (ZN) aan Stichting Stimular opdracht gegeven om de verduurzaming van de zorg op de thema's CO₂, energie, afval en circulariteit te monitoren. Stimular gebruikt de resultaten van jaarlijkse Milieubarometerbenchmarks in de zorg voor de monitoringsrapporten.

Zowel zorgverzekeraars als banken willen met zorgorganisaties in gesprek over hun CO₂-uitstoot en energiegebruik. MPZ en Stimular zijn hierover met hen in gesprek en zetten in op een centrale rol van de Milieubarometer voor het verzamelen en delen van data met zorgverzekeraars en banken.

1.3 LEESWIJZER

- Deze publicatie start met een introductie op rapporteren over duurzaamheid (Hoofdstuk 2).
- Daarna volgt een beschrijving van de onderdelen waaruit het proces van rapporteren kan bestaan (Hoofdstuk 3).
- De relevante kenmerken van een duurzaamheidsverslag staan in paragraaf 4.1.
- Relevante elementen van een verslag, met veel praktijkvoorbeelden, staan in paragraaf 4.2.
- De duurzaamheidsthema's en -ambities in de zorgsector zijn beschreven in Hoofdstuk 5.

2 INTRODUCTIE

Wat is duurzaamheid? Welke drijfveren hebben zorginstellingen om over duurzaamheid te rapporteren? Welke vormen kan een verslag hebben?

2.1 WAT IS DUURZAAMHEID?

De term duurzaamheid doelt in deze publicatie op zowel de sociale als de ecologische duurzaamheid, conform de VN-commissie Brundtland definitie uit 1987: 'Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties in gevaar te brengen' (United Nations (1987) : 'Our common future')¹. Het gaat hierbij om economische, sociale en leefomgevingsbehoeften. Voorbeelden zijn een schoon milieu, biodiversiteit, een goed opgeleide en gezonde bevolking en goed werkende sociale netwerken.

Jaarverslagen over duurzaamheid dragen verschillende namen: duurzaamheidsverslag, milieuverslag of MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen)-verslag. De accenten liggen vaak net iets anders. Het milieujaarverslag richt zich op thema's zoals energie, afval en gevaarlijke stoffen. Het duurzaamheidsverslag en MVO-jaarverslag richten zich ook op sociale duurzaamheid.

2.2 DRIJFVEREN OM OVER DUURZAAMHEID TE RAPPORTEREN

Er zijn meerdere drijfveren voor zorginstellingen om over duurzaamheid te rapporteren.

Metten is weten

Het verzamelen van gegevens, stellen van doelen en monitoren van resultaten maakt het duurzaamheidsbeleid van de organisatie concreet en is een waardevol hulpmiddel voor interne kwaliteitscontrole en -verbetering ten aanzien van duurzaamheid.

Samenwerking in de keten

De afspraken over duurzaamheid met ketenpartners en andere belanghebbenden ondersteunen.

Transparantie

Openbaar maken hoe zij hun verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van duurzaamheid.

Benchmarking

Mogelijk maken om activiteiten en ambities te vergelijken met branchegeenoten.

Informatievraag van stakeholders

Belanghebbenden, zoals banken, zorgverzekeraars en medewerkers, vragen steeds vaker informatie op over duurzaamheidsprestaties en -ambities van zorginstellingen.

¹ UN World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. Opgehaald 15-9-2023, van <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.

2.3 VORMEN VAN VERSLAGLEGGING

De meeste zorgorganisaties hebben een op zichzelf staand duurzaamheidsverslag. De CSRD vraagt om de integratie van het duurzaamheidsverslag in het bestuursverslag. Een tussenvorm is een hoofdstuk over duurzaamheid in het bestuursverslag en daarnaast een uitgebreider losstaand duurzaamheidsverslag.

3 HET PROCES VAN RAPPORTEREN

Het proces van rapporteren over duurzaamheid kan bestaan uit de volgende onderdelen:

- | |
|--|
| 1. Betrekken van collega's van verschillende afdelingen; |
| 2. Betrekken van het bestuur; |
| 3. Betrekken van stakeholders van de organisatie; |
| 4. Vertalen van duurzaamheidsambities van de sector naar beleid voor de organisatie; |
| 5. Bepalen en monitoren van duurzaamheidsindicatoren (KPI's); |
| 6. Schrijven van het verslag. |

3.1 BETREKKEN VAN COLLEGA'S VAN VERSCHILLENDE AFDELINGEN

Bij het schrijven van een duurzaamheidsverslag werken collega's van verschillende afdelingen samen, bijvoorbeeld in een werkgroep. Je kunt denken aan:

- Facilitaire zaken (vastgoed, wagenpark, energie, afval, inkoop)
- HR (personeel en vervoer)
- Financiën en Controle
- Bestuursondersteuning
- Communicatie en Marketing
- Duurzaamheid
- Zorgprofessionals

3.2 BETREKKEN VAN HET BESTUUR

Het bestuur geeft commitment aan het duurzaamheidsbeleid, bijvoorbeeld in de vorm van:

- Beleidsverklaring omtrent duurzaamheid
- Vaststellen van duurzaamheidsdoelen (KPI's)
- Voorwoord in het duurzaamheidsverslag

3.3 BETREKKEN VAN STAKEHOLDERS

Het betrekken van stakeholders en het in acht nemen van hun wensen en verwachtingen op gebied van duurzaamheid van de organisatie is een processtap in vrijwillige richtlijnen voor duurzaamheidsrapportage, zoals Global Reporting Initiative (GRI) en de internationale richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties, ISO 26000. Het is ook een uitgangspunt van de CSRD.

Stakeholders van zorginstellingen zijn bijvoorbeeld:

- Eigen medewerkers (OR)
- Patiënten en/of cliënten (patiënten-/cliëntenraad)
- Leveranciers
- Zorgverzekeraars
- Banken
- Gemeente
- Omwonenden

Een deel van de stakeholders is betrokken bij het opstellen van duurzaamheidsambities in de sector, zoals bij de Green Deal Duurzame Zorg.

Aanvullend kan een zorginstelling de eigen stakeholders betrekken in het proces, bijvoorbeeld voor:

- Bepalen van de relevantie van duurzaamheidsthema's voor de organisatie (materialiteitsanalyse);
- Zoeken van blinde vlekken in het duurzaamheidsbeleid van de organisatie;
- Opsporen van locatiespecifieke duurzaamheidsaspecten, bijvoorbeeld invloed op de buurt en omwonenden.

3.4 VERTALEN VAN DUURZAAMHEIDSAMBITIES VAN DE SECTOR NAAR ORGANISATIEBELEID

Duurzaamheidsambities van de zorgsector staan bijvoorbeeld in:

- [Green Deal Duurzame Zorg](#)
- [Milieuthermometer Zorg](#) (MTZ)
- [Governancecode Zorg](#)

Zie hoofdstuk 5 voor een toelichting op deze ambities.

Om hier binnen de organisatie aan te werken is een vertaling nodig naar concrete doelen en maatregelen voor de organisatie. Zie hoofdstuk 4 voor voorbeelden van zorginstellingen.

3.5 BEPALEN EN MONITOREN VAN DUURZAAMHEIDSINDICATOREN (KPI'S)

Duurzaamheidsindicatoren of kernindicatoren ofwel kritische prestatie-indicatoren (KPI's) zijn behulpzaam bij het concreet maken van doelen en het monitoren van de vorderingen.

Voorbeelden van KPI's zijn:

- Energieverbruik en CO₂-uitstoot van de organisatie
- Afvalscheidingspercentage
- Patiënten- of cliëntentevredenheid
- Medewerkerstevredenheid
- Financieel resultaat

Zie hoofdstuk 5 voor relevante indicatoren per thema.

Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn het inrichten van een structuur en afspraken voor het verzamelen en opslaan van gegevens ten behoeve van de KPI's.

Tip: Maak gebruik van de Milieubarometer

De [Milieubarometer](#) is een hulpmiddel om de CO₂-uitstoot en milieu-impact van je organisatie in kaart te brengen. Je registreert hierin de milieugegevens die relevant zijn voor de zorg. Je kunt ook sociale en maatschappelijke indicatoren bijhouden in het instrument.

3.6 SCHRIJVEN VAN HET VERSLAG

In hoofdstuk 4 staan relevante verslagkenmerken en -elementen toegelicht. Hoofdstuk 5 beschrijft de relevante duurzaamheidsthema's en -ambities in de zorg.

Aanvullend zijn er de volgende tips over het proces van verslaglegging:

Kies een gefaseerde aanpak

Het duurzaamheidsverslagleggingsproces is een leerzame en waardevolle exercitie voor organisaties. Goed om te benadrukken dat het zeker ook een leer- en ontwikkelproces is. Het vergt een aantal jaren om tot een 'volwassen' verslag te komen. Een gefaseerde aanpak helpt om het verslag elk jaar naar een hoger niveau te tillen.

Datakwaliteit en -presentatie is belangrijk

Begin op tijd met het verzamelen van relevante data. Rapporteer betrouwbare data en wees transparant over schattingen, aannames en data reikwijdte.

Heb scherp voor wie je het verslag schrijft

Wordt het verslag openbaar op de website gepubliceerd dan moet het ook voor deze doelgroep leesbaar en interessant zijn. Visueel maken met infographics is hierbij heel waardevol.

4 VERSLAGKENMERKEN EN -ELEMENTEN

In dit hoofdstuk staan relevante kenmerken (4.1) en elementen (4.2) van een duurzaamheidsverslag.

4.1 RELEVANTE VERSLAGKENMERKEN ²

<p>Relevantie van de gerapporteerde content</p>	<ul style="list-style-type: none"> •De zorginstelling rapporteert over relevante, materiële thema's (Green Deal Duurzame Zorg 3.0; MTZ). Zie hoofdstuk 5. •De zorginstelling hanteert relevante verslagelementen. Zie hoofdstuk 4.2. •Er is duidelijk gemaakt wat de rapportage beoogt en hoe dit voor belanghebbenden van toegevoegde waarde kan zijn. De belanghebbenden en hun rol in de verduurzamingsmaatregelen worden benoemd.
<p>Duidelijke, nauwkeurige en herleidbare informatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> •De gebruikte indicatoren zijn helder beschreven en geduid. •De gebruikte indicatoren meten wat ze beogen te meten. •De resultaten zijn repliceerbaar en betrouwbaar. •Er wordt gerapporteerd over gebruikte omrekenfactoren en aannames. •Desgewenst zijn ook (subjectieve) ervaringen en/of voorbeelden beschreven en als zodanig aangeduid.
<p>Gebalanceerde informatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> •De resultaten zijn objectief en zonder bias óf aanwezige bias is vermeld. •Naast positieve worden ook minder positieve resultaten gerapporteerd. •Transparantie over dilemma's •Geen greenwashing •De resultaten worden gewogen t.o.v. eerder door de zorginstelling beschreven doelstellingen en zijn helder geduid (positief/negatief).
<p>Vergelijkbaarheid resultaten</p>	<ul style="list-style-type: none"> •De resultaten van de organisatie zijn vergeleken met eigen voorgaande/voorgenomen data, branchegemiddelden en/of andere relevante gemiddelden en beschreven. •Er wordt gebruik gemaakt van sector-indicatoren. Zie hoofdstuk 5.
<p>Frequentie en actualiteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Er wordt minimaal jaarlijks gerapporteerd. •De informatie in de rapportage is actueel, d.w.z. maximaal 2 jaar oud.
<p>Leesbaarheid rapport</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Afkorting zijn eenmalig uitgeschreven en vakjargon is toegelicht. •De uitkomsten zijn overzichtelijk samengevat of geduid. •Gebruikte referenties zijn vermeld en traceerbaar. •Bij voorkeur is de tekst aangevuld met figuren (grafieken, flowcharts, ..). •Contactgegevens staan vermeld voor de lezers van het rapport.

² Let op: Dit is een samenvatting van de principes van het Global Reporting Initiative (GRI). Zie voor de volledige principes standaard GRI 1: Foundation 2021 ([GRI - GRI Standards \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/)).

4.2 RELEVANTE ELEMENTEN VAN HET VERSLAG

Een duurzaamheidsverslag omvat een aantal standaard verslagelementen, zoals een samenvatting van kernindicatoren, toelichting over beleid en doelen. Afhankelijk van de volwassenheid van de duurzaamheidsrapportering kunnen aanvullende elementen worden toegevoegd, bijvoorbeeld een waardecreatiemodel.

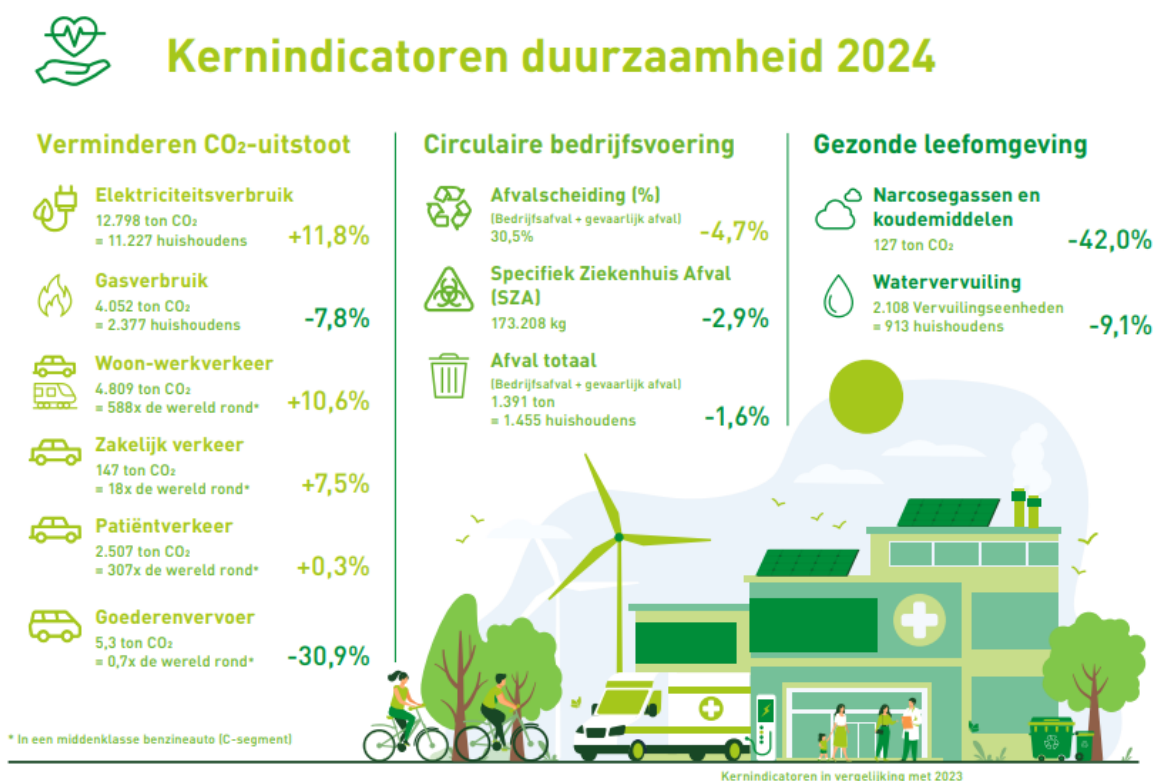
Hieronder staat een aantal relevante elementen opgesomd. Per element zijn voorbeelden van al gepubliceerde jaarverslagen te zien. *Let op: Met onderstaand overzicht wordt niet gestreefd naar volledigheid. De genoemde praktijkvoorbeelden zijn gebaseerd op de huidige praktijk van vrijwillige rapportage, op basis van vrijwillig te hanteren standaarden.*

Voorwoord Raad van Bestuur

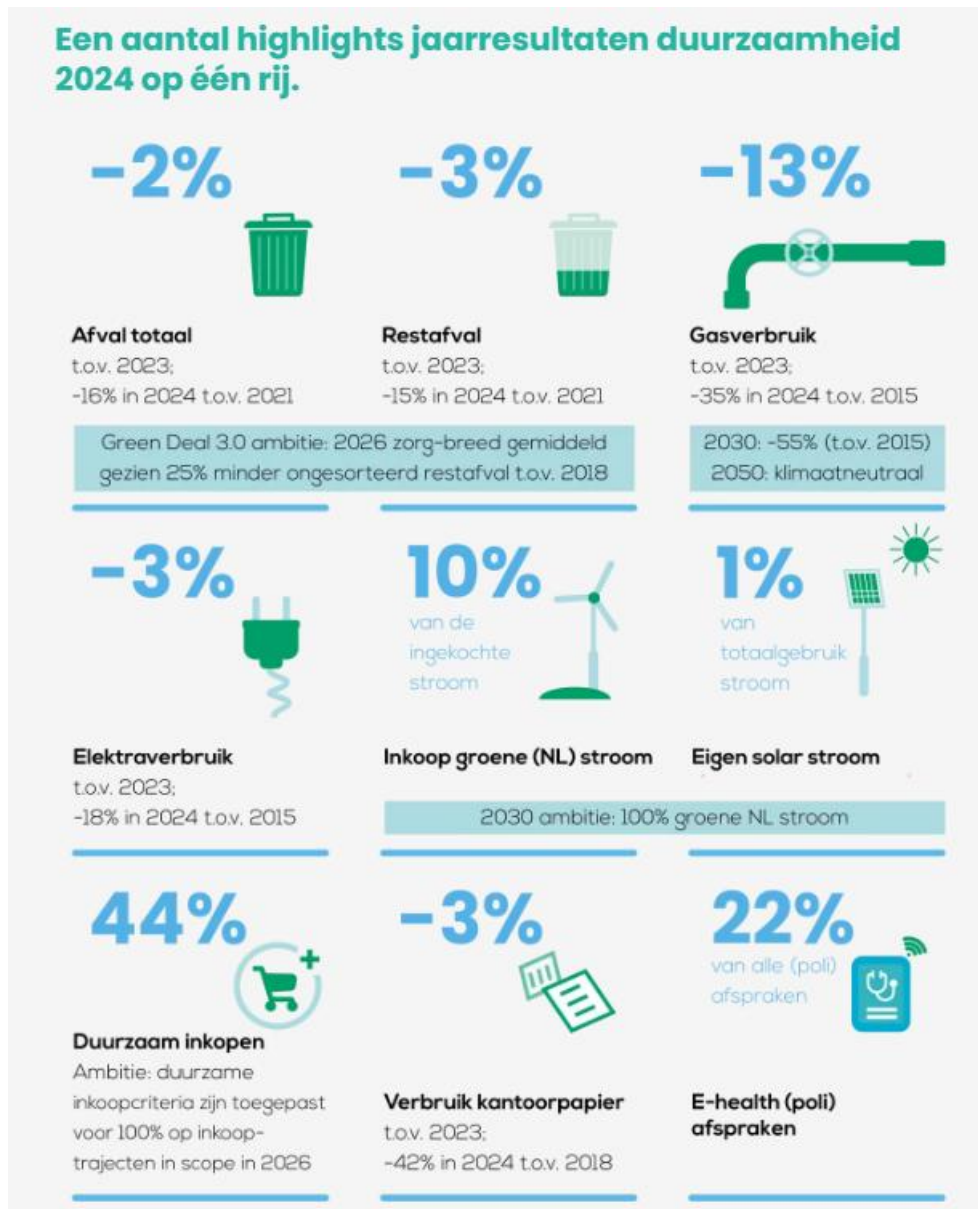
Het voorwoord is de plek om te reflecteren op de activiteiten, prestaties en gebeurtenissen van het afgelopen jaar. Het richt zich op de belangrijke gebeurtenissen van de periode, met een blik naar het komende jaar. Meestal schrijft de Raad van Bestuur het voorwoord.

Samenvatting van kernindicatoren (resultaten kernpunten)

In deze samenvatting wordt gereflecteerd op de kernindicatoren en de behaalde resultaten; zowel de positieve als de negatieve. De kernindicatoren refereren aan de doelstellingen voor de middellange termijn, bijvoorbeeld over 5 jaar. Zie hoofdstuk 5 voor relevante indicatoren per thema.



Figuur 1: Voorbeeld: samenvatting van kernindicatoren [Amphia Duurzaamheids- en milieuvorslag 2024](#)



Figuur 2: Voorbeeld: samenvatting van kernindicatoren [Spaarne Gasthuis Jaarverslag duurzaamheid 2024](#)

Tip: Bekijk actuele jaarverslagen uit de zorg:

- [MPZ website: Milieu- of duurzaamheidsverslag \(links en documenten\)](#)

Overkoepelende duurzaamheidsambitie (en strategie)

Dit onderdeel geeft inzicht in de overkoepelende duurzaamheidsambities en toekomstvisie van de organisatie. Hierin wordt beschreven op welke duurzaamheidsthema's de zorginstelling zicht richt en waarom. De zorginstelling heeft per thema een gekwantificeerde ambitie voor de komende paar jaar (bijvoorbeeld 55% minder CO₂-uitstoot in 2030, 20% reductie swill in 2026 t.o.v. 2023).

Programma Duurzaam Amphia (onze doelen t.o.v. 2019)



CO₂-uitstoot verminderen

- 40% uitstoot elektriciteit in 2025
- 30% uitstoot gas in 2025
- > 55% uitstoot gas 2030
- 100% uitstoot gas in 2050

- Energiebesparing
- Opwekken duurzame energie
- Inkopen duurzame energie
- Duurzaam vervoer



Gezonde leefomgeving

- Minder schadelijke stoffen in (afval)water, lucht en bodem
- Stimuleren bewegen
- Gezonde en duurzame voeding
- 40/60 verhouding dierlijke/plantaardige eiwitten in voeding personeel en bezoekers in 2030
- Biodiversiteit in en om gebouwen



Circulaire bedrijfsvoering

- 38% afvalscheiding in 2025
- 20% minder specifiek ziekenhuisafval in 2025
- 50% minder primair grondstofgebruik in 2030
- Max. 25% restafval in 2030
- Volledig circulair in 2050

- Afvalscheiding en recycling
- Stimuleren hergebruik
- Minder verspilling
- Circulair inkopen



Meetbare resultaten

- Meerjarenbeleidsplan, actieplan en doelen
- Milieumanagementsysteem Milieuplatform Zorgsector
- Certificering Milieuthermometer Zorg: goud in 2027

Figuur 3: Voorbeeld: duurzaamheidsdoelen [Amphia Duurzaamheids- en milieoverslag 2024](#)

Daarnaast worden inzichten gedeeld in strategische elementen om de duurzaamheidsambities te behalen.

Relevante organisatiegegevens

Denk hierbij aan de omvang (zoals aantal beschikbare bedden, m2 vloeroppervlakte en aantal medewerkers), de locatie(s) en type instelling (care/cure doelgroep).

Zorgcentra



15

Wonen in een
zorgcentrum

Aantal dagvoorzieningen



11

Locaties/afdelingen voor revalidatie



3

Aantal cliënten intramuraal



2.213

Aantal cliënten extramuraal



2.555

Cliënttevredenheid



8.8

Gemiddeld
cijfer Zorgkaart
Nederland 2024

Medewerkers



2.793

Medewerkers in
loondienst

FTE



1.507

Gemiddeld aantal
fte in loondienst

Leeftijd



43

Gemiddelde
leeftijd

Zonnepanelen



6

Locaties hebben
zonnepanelen

Elektrische bedrijfsauto's



27

Van de 31
bedrijfsauto's

Milieuthermometer zorg (MTZ)



7

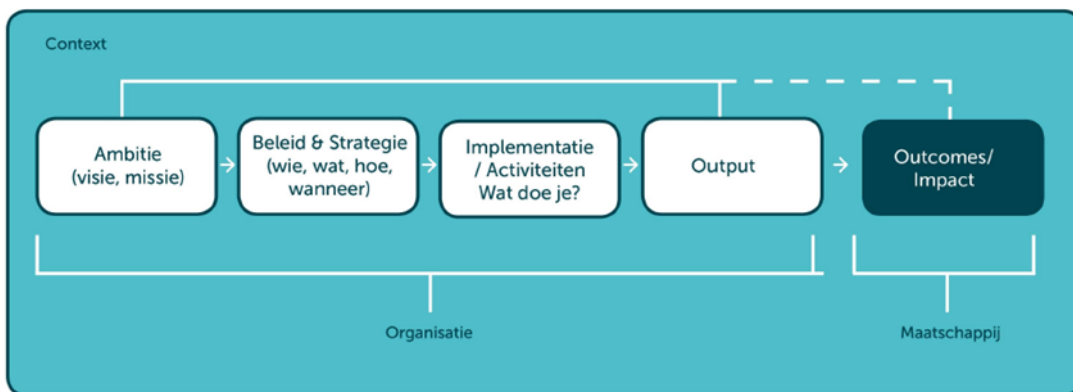
Locaties met
MTZ-niveau Zilver

Figuur 4 Voorbeeld: organisatiegegevens [Cicero zorggroep Duurzaamheidsverslag 2024](#)

Beleid, doelen en resultaten per relevant milieu/sociaal thema

Het hart van een duurzaamheidsverslag is een uitwerking van informatie voor alle relevante duurzaamheidsthema's. De informatie per thema omvat: thema-gerelateerd beleid, doelstellingen, resultaten en overige relevante informatie. Voor de relevante thema's voor care en cure zie hoofdstuk 5.

In de resultaten kan onderscheid worden gemaakt tussen output (de concrete activiteiten die je als organisatie verricht) en outcome/impact (de maatschappelijke effecten van de betreffende activiteiten).



Figuur 5: Impact op de maatschappij

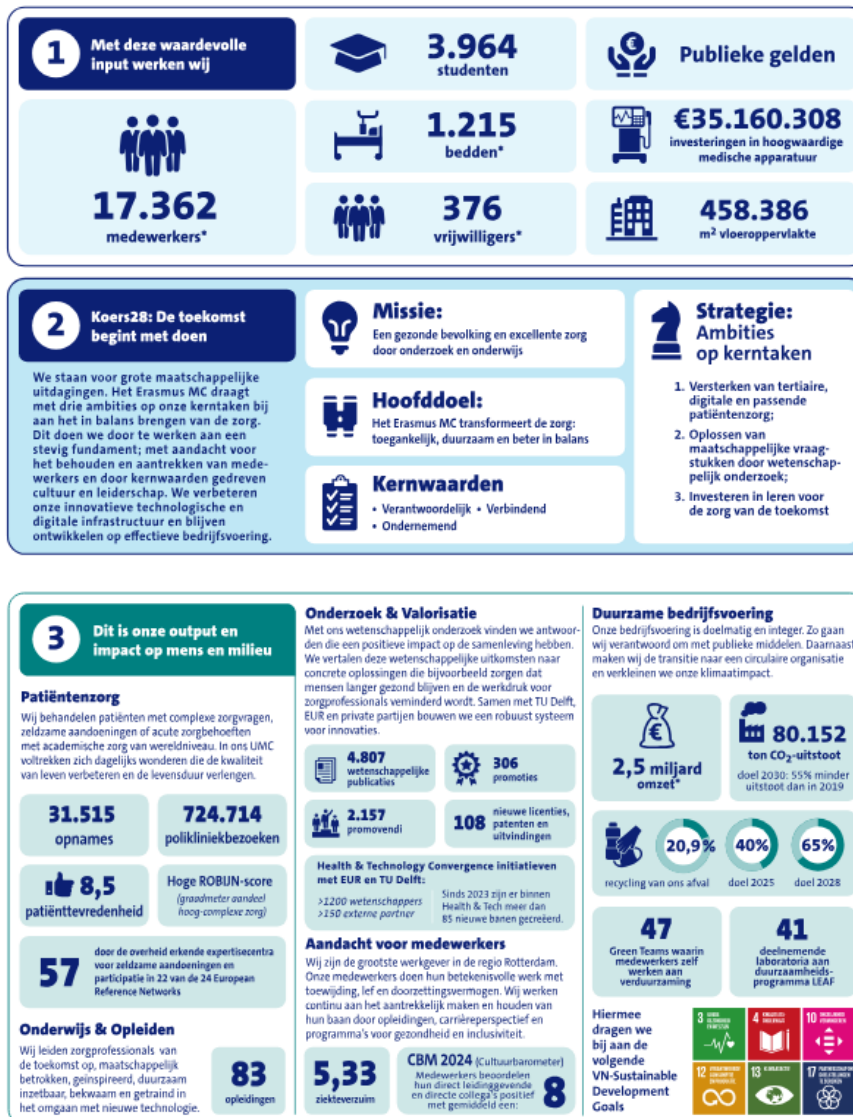
Toekomstverwachting

In een transparant jaarverslag beschrijft de organisatie de verwachtingen voor de toekomst, de risico's en kansen.

Voor zorginstellingen die al langer bezig zijn met duurzaamheidsrapportering is een waardecreatiemodel een relevante toevoeging. Een waardecreatiemodel maakt inzichtelijk welke waarden organisaties creëren voor de samenleving en welke waarden op korte en lange termijn negatief beïnvloed worden. Het waardecreatiemodel geeft weer van welk bronnen (financieel, grondstoffen, mensen, etc.) een organisatie gebruik maakt (input), hoe de organisatie die omzet in producten en diensten (output) en welke waarde dat creëert of negatief beïnvloed voor stakeholders en de samenleving als geheel (outcome) op de korte én lange termijn.

Een voorbeeld is het waardecreatiemodel van Erasmus MC, zie Figuur 6.

In onderstaande waardecreatiemodel ziet u in één oogopslag hoe wij waarde toevoegen aan de samenleving.



*Inclusief het Adrz-ziekenhuis

Figuur 6: Voorbeeld: waardecreatiemodel [Erasmus MC Jaarverslag 2024](#)

5 DUURZAAMHEIDSTHEMA'S EN - AMBITIES IN DE ZORG

Duurzaamheid refereert naar de drie P's 'people', 'planet' en 'prosperity', ofwel Sociaal, Ecologisch, Economisch. Wanneer de elementen in een harmonieuze wijze gecombineerd worden, creëert dat waarde op de lange termijn.



Figuur 7: Duurzaamheid in relatie tot 'people', 'planet' en 'prosperity'. Bron afbeelding: VNG International

In de CSRD wordt duurzaamheid opgesplitst in ESG:

- Environment (Milieu)
- Social (Sociaal)
- Governance (Bestuur/organisatie)

Ook de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties geven het brede kader van duurzaamheid aan.



Figuur 8: De Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN. Bron afbeelding: SDG Nederland

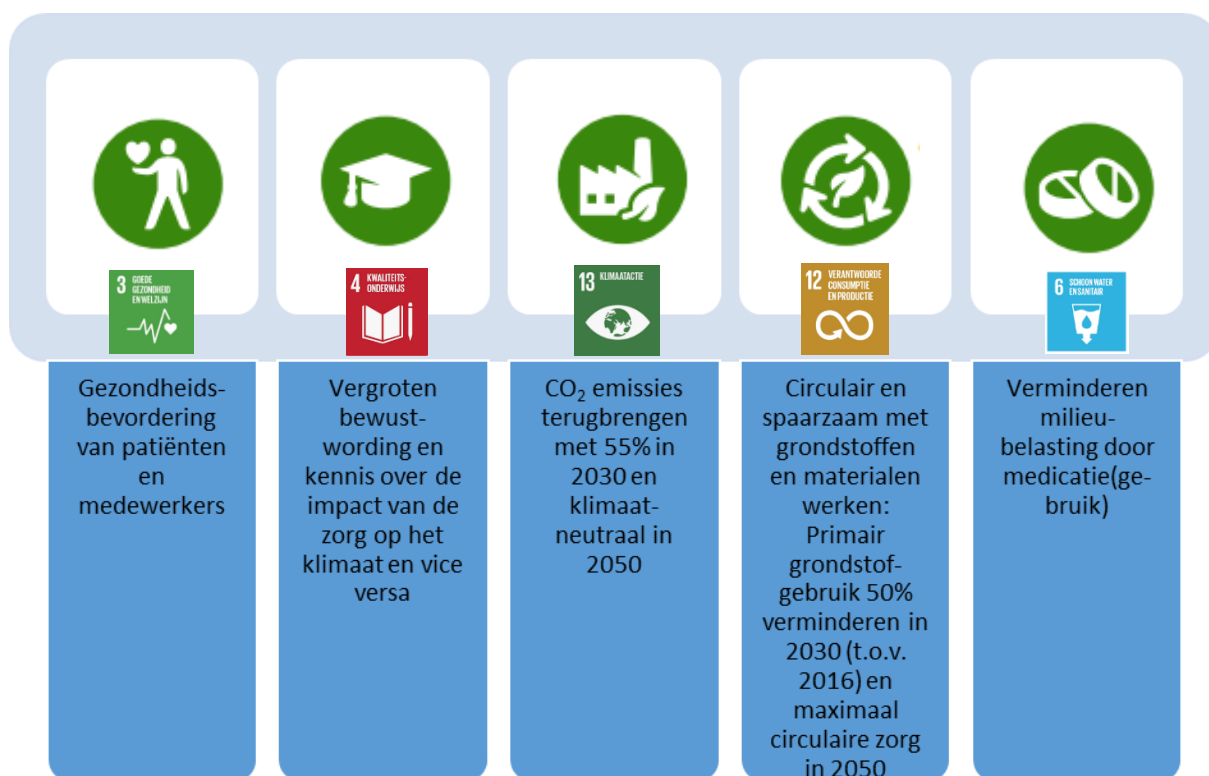
In de volgende paragrafen beschrijven we de betekenis van Ecologische en Sociale duurzaamheid en Governance (ESG) in de zorgsector.

5.1 ECOLOGISCHE DUURZAAMHEID

Ecologische duurzaamheid betekent dat mensen hun best doen om de planeet leefbaar en gezond te houden. Bijvoorbeeld door het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen en het vergroten van de biodiversiteit.

Ambities en doelen

De lijst aan duurzaamheidsthema's is lang. Om slagkrachtig te kunnen zijn, moeten organisaties keuzes maken welke duurzaamheidsthema's prioriteit krijgen. Bij voorkeur zijn dat thema's met relatief grote invloed. Door het formuleren van een (overkoepelende) ambitie op strategisch niveau worden de als belangrijkste geïdentificeerde duurzaamheidsthema's centraal gesteld om hier goed op te kunnen sturen. De relevante ambities voor de zorgsector gericht op ecologische duurzaamheid staan in de [Green Deal Duurzame Zorg](#):



Figuur 9: Voorbeeld: Ambities van de Green Deal Duurzame Zorg

Indicatoren

De relevante duurzaamheidsthema's worden meetbaar gemaakt in de vorm van kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Een KPI is een kwantitatieve maatstaf die reflecteert in hoeverre de zorginstelling succesvol is in het behalen van haar doelen. Een KPI moet SMART zijn (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden).

Definieer KPI's voor ieder relevant thema (niet te veel, om optimaal inzicht te behouden) en definieer een doel voor elk KPI inclusief een tijdperiode waarin het doel moet zijn bereikt.



Figuur 10: Voorbeeld: indicator CO₂-voetafdruk [OLVG jaarverslag 2024](#)

Met indicatoren en KPI's kun je prestaties in opeenvolgende jaren vergelijken en ten opzichte van je doelen.

TERUGBLIK DOELSTELLINGEN 2024



Figuur 11: Voorbeeld: terugblik op doelstellingen [Franciscus Jaarverslag duurzaamheid 2024](#)

CO₂ voetafdruk* 2018-2024

	2018	2023	2024	2024 t.o.v. 2018	2024 t.o.v. 2023
Totaal in ton CO ₂	8.120	8.059	8.435	4%	5%
Totaal in ton CO ₂ /per bed	7,42	4,67	5,21	-30%	11%
Totaal in ton CO ₂ /per thuiszorgcliënt	0,075	0,069	0,043	-43%	-38%

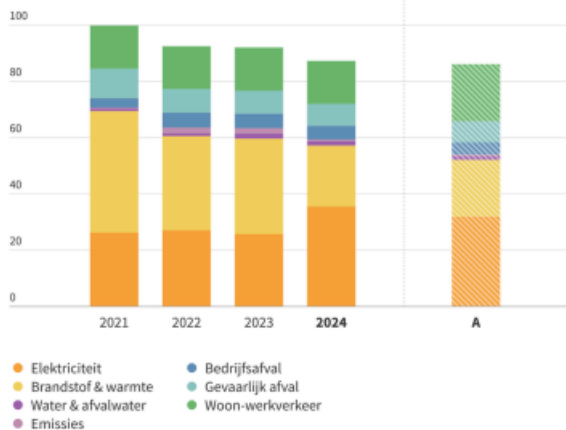
Figuur 12: Voorbeeld: vergelijking van indicatoren per jaar en ten opzichte van doelen [Omring MVO-jaerverslag 2024](#)

Met indicatoren en KPI's kun je prestaties vergelijken met andere zorgorganisaties of het branchegemiddelde.

HOE VERHOUDT FRANCISCUS ZICH TOT ANDERE ZIEKENHUIZEN?

Milieubelasting per Medewerkers
Branchegemiddelde - A Gemiddelde ziekenhuis

Franciscus totaal
% t.o.v. 2021



Bron: Milieubarometer Franciscus Gasthuis & Vlietland - Franciscus totaal - 10 juni 2025

Figuur 13: Voorbeeld: vergelijking per jaar en met branchegemiddelde [Franciscus Jaerverslag duurzaamheid 2024](#)

Tip: Maak gebruik van de Milieubarometer

- De [Milieubarometer](#) is een hulpmiddel om de CO₂-uitstoot en milieu-impact van je organisatie in kaart te brengen (zie Figuur 13). De Milieubarometer-indicatoren zijn indicatoren die gebruikelijk zijn in de sector. Daarnaast zijn er voor de zorg gemiddeldes opgenomen. Deze gemiddeldes bieden zorginstellingen referentiewaarden om hun eigen milieu-indicatoren mee te vergelijken.
- In de Milieubarometer kan een eigen Doelendashboard worden gecreëerd en per indicator het resultaat in vergelijking tot de eigen/sector ambitie worden gemonitord (zie Figuur 14).

Vermindering gasverbruik

Doel: 30 % in 2030



In 2030 verbruikt Tergooi 70% minder gas dan in 2015

Figuur 14: Voorbeeld: de prestatie ten opzichte van de doelstelling [Tergooi MC Duurzaamheidsjaarverslag 2024](#)

Relevante links gericht op ecologische duurzaamheid:

Informatiebronnen:

- [MPZ, samen voor duurzame zorg](#)
- [Green Deal Duurzame Zorg](#)
- [SDG Nederland \(Sustainable Development Goals\)](#)

Tools en indicatoren:

- [Milieubarometer - gratis startabonnement voor MPZ-leden](#)
- [Milieubarometer branchegemiddels van zorg](#)
- [Openbare CO₂-footprints - Milieubarometer - Stimular](#)
- CSRD-hulpmiddelen van brancheorganisaties (zie bijlage)

5.2 SOCIALE DUURZAAMHEID

Sociale duurzaamheid staat voor het behouden of verbeteren van het welzijn van mensen in huidige en toekomstige generaties. Denk bijvoorbeeld aan inclusie, opleiding, diversiteit (SDG 10), gendergelijkheid (SDG 5), bestendigheid van een gemeenschap, sociale cohesie, participatie en veiligheid (SDG 8).

Ambities en doelen

Er zijn diverse wereldwijd erkende raamwerken/standaarden voor het rapporteren over (sociale) duurzaamheid, zoals ISO 26000, Global Reporting Initiative (GRI) en CSRD. Ook de Sustainable Development Goals bieden een relevant framework voor het identificeren van sociale ambities. Verder zijn er in de Green Deal Duurzame Zorg een aantal aanknopingspunten specifiek voor de zorg.

Indicatoren

Sociale/MVO indicatoren kunnen ook in de Milieubarometer worden bijgehouden.

Verhouding vrouw/man/non-binair

	Vrouwen	Mannen	Non-binair
Alle medewerkers Omring*	4.049	298	3
In het management	76	23	0
In het concern managementteam	1	8	0
In de Raad van Toezicht	2	5	0
In Raad van Bestuur	1	1	0

Verdeling werknemers naar leeftijd

<30 jaar	30 - 50 jaar	>50 jaar
22%	36%	42%

Figuur 15: Voorbeeld: sociale indicatoren in [Omring MVO-jaarverslag 2024](#)

Relevante links gericht op sociale duurzaamheid:

Informatiebronnen:

- [GRI Standards \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/)
- [SDG Nederland \(Sustainable Development Goals\)](#)

Tools en indicatoren:

- CSRD-hulpmiddelen van brancheorganisaties (zie bijlage)

5.3 BESTUUR / ORGANISATIE (GOVERNANCE)

Governance is de wijze van besturen, de wijze waarop een organisatie haar beslissingen neemt en haar beleid implementeert, de gedragscode en de wijze waarop toezicht is georganiseerd. Het gaat hierbij ook over het beleid en verantwoording over duurzaamheid. Voor goed bestuur zijn richtlijnen ontwikkeld en vastgelegd in de [Governancecode Zorg](#).



Figuur 16: Voorbeeld: rapporteren over [Organisatorische Governance 's Heeren Loo](#)

BIJLAGE: HULPMIDDELEN VOOR CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD)

De Corporate Sustainability Reporting Standard (CSRD) is verplicht voor een kleine groep zorgorganisaties die een B.V. of N.V. zijn en meer dan 1.000 medewerkers hebben en een jaarlijkse netto-omzet van meer dan 450 miljoen euro. Zij rapporteren vanaf boekjaar 2027.

De CSRD verplicht om de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) te gebruiken bij de duurzaamheidsrapportage. De ESRS geven regels voor de inrichtings- en openbaarmakingsvereisten van het duurzaamheidsverslag. Ze bevatten voorschriften en handvatten voor hoe het duurzaamheidsverslag eruit moet zien. Met een materialiteitsanalyse en samen met stakeholders bepaalt een organisatie welke thema's op gebied van milieu, sociale aspecten en governance worden gerapporteerd.

Meer informatie over CSRD: [Vragen antwoorden CSRD, ESRS, VSME | SER](#)

HULPMIDDELEN VAN BRANCHEORGANISATIES VOOR CSRD

In brancheorganisaties, o.a. NVZ en Actiz, zijn trajecten uitgevoerd om zorgorganisaties te faciliteren bij het rapporteren conform de CSRD. Zo zijn er dubbele materialiteitsanalyses uitgevoerd, materiële thema's benoemd, rapportageformats en KPI's opgesteld.

Informeer bij jouw brancheorganisatie naar de beschikbare hulpmiddelen voor rapporteren conform de CSRD.

Tips

- Het uitvoeren van een materialiteitsanalyse zorgt voor extra betrokkenheid van bestuurders, management, financials en afdelingen van jouw organisatie. Gebruik de geselecteerde materiële thema's voor jouw branche als input voor een materialiteitsanalyse met de interne stakeholders van jouw organisatie.
- De Milieubarometer berekent de CO₂-uitstoot en het energieverbruik van jouw organisatie conform de eisen van de CSRD. Zie [CSRD - Milieubarometer](#)