

Van voldoen aan minimale eisen naar duurzaam denken en doen in het DNA: hoe schaal je duurzaamheid op in de zorg?

Duurzaamheid krijgt steeds meer aandacht in de zorg, maar de praktijk laat zien dat de aanpak sterk verschilt per zorgorganisatie. De afgelopen tijd zijn we met zorgaanbieders, gemeenten en zorgverzekeraars in gesprek gegaan om te achterhalen wat er goed werkt, waar men tegenaan loopt en vooral om antwoord te kunnen geven op de vraag: “hoe kom je verder?”

We beschrijven zes fasen waarin zorgorganisaties zich kunnen bevinden op weg naar duurzame zorg. We geven praktijkvoorbeelden, citaten uit de gesprekken en concrete tips. Ons doel is om bestuurders, managers en duurzaamheidscoördinatoren te inspireren én te ondersteunen bij het opschalen van duurzaamheid. Met herkenbare situaties en aanknopingspunten voor actie. Zo bouwen we samen aan zorg die mensen én de planeet beter maakt.



0. Onbewust / niet actief

Omdat wij gezocht hebben naar mensen die met duurzaamheid bezig waren in de organisatie hebben wij alleen organisaties gesproken die al minimaal in fase 1 zaten. We nemen aan dat het overgrote deel van de zorgorganisaties op de hoogte zijn van geldende wet- en regelgeving en daar naar acteren.

Acties om naar een volgend niveau te bewegen

- ❑ Zoek voor de organisatie relevante wet- en regelgeving op. Bijvoorbeeld de Energie-Efficiëntie Richtlijn, Werkgebonden Personenmobiliteit rapportageplicht of Energy Performance of Buildings Directive en onderneem of plan de benodigde maatregelen.

1. Voldoen aan wet- en regelgeving met minimale inspanningen

De organisatie voldoet aan de geldende wet- en regelgeving. Duurzaamheid is voornamelijk gedreven door externe druk (inspecties, financiers) en geen (strategisch) thema binnen de organisatie. De organisatie loopt hiermee ook kansen mis die met duurzaamheid samenhangen: van kostenbesparing tot het werven en binden van personeel. Initiatieven zijn ad hoc en met name technisch van aard (bijvoorbeeld LED-verlichting). Er is geen budget of formatie voor duurzaamheid.



Het is gestart vanuit huisvesting en facilitair, zij moesten aan de slag vanuit wet- en regelgeving.

Wet- en regelgeving dwingt ons om dingen te doen, maar er moet nog veel meer gebeuren.

Ons aanspreekpunt bij facilitair vindt dat hij het goed doet, want hij voldoet aan de wet en regelgeving.

We voldoen aan wet- en regelgeving, maar de bewustwording moet nog groeien.



Acties om naar een volgend niveau te bewegen

- ❑ Organiseer een inspiratiesessie of lunchlezing bijvoorbeeld over de Green Deal Duurzame Zorg of planetary health*
- ❑ Werk aan bewustwording door één (bestaand) zichtbaar initiatief te nemen en daarover te communiceren (bijvoorbeeld LED-verlichting of afvalscheiding).
- ❑ Zoek enthousiastelingen die aan de slag willen met duurzaamheid, start een werkgroep of green team.
- ❑ Verdiep je in de Green Deal Duurzame Zorg en Milieuthermometer Zorg als normatieve kaders binnen de sector.
- ❑ Ga in gesprek met de zorgverzekeraars om relevante voorbeelden en mogelijkheden op te halen.
- ❑ Zoek op hoe de gemeente(n) waar je actief bent toewerkt naar aardgasvrije wijken en welke acties je daarin zelf moet ondernemen.



2. Duurzame initiatieven gedreven door enthousiastelingen

Er is een (informele) werkgroep of green team. Medewerkers handelen soms duurzaam uit eigen motivatie, maar zonder ondersteuning of sturing. Dit leidt tot kleinere bottom-up initiatieven die makkelijk te realiseren zijn. De initiatieven zijn onderdeel van bestaande projecten en kosten weinig tot geen budget of er is simpele business case voor te maken. Er is geen of weinig coördinatie of verbinding tussen initiatieven. Duurzaamheid is beperkt tot een aantal individuen of een enkele afdelingen (bijvoorbeeld facilitair vanuit energiebesparing of HR vanuit duurzame inzetbaarheid). Dit maakt het ook kwetsbaar, bij vertrek of uitval van sleutelfiguren vallen initiatieven stil. Ook kan er weinig van elkaar geleerd worden. Er wordt gewerkt aan bewustwording door over initiatieven te communiceren. Organisaties die zich in deze fase bevinden kunnen zich oriënteren op de benodigde acties om de certificering ‘milieuthermometer zorg (MTZ) brons’ te behalen. Hiervoor dient de organisatie (onder andere) te voldoen aan de wettelijke verplichtingen en kosten besparende maatregelen te nemen.



Begin klein met gemotiveerde medewerkers, dat creëert energie.

We zetten challenges op het intranet.

Het is afhankelijk van of iemand aan duurzaamheid denkt. Ik heb het nog nergens zien staan.

Ik wil dit er best bij doen, maar beschik ik over voldoende kennis en vaardigheden? Ik vind duurzaamheid wel heel belangrijk.

We maken gebruik van bestaande structuren en voegen een duurzaamheidscomponent toe.

Als ik een goed beeld heb, kan ik daarna aan de slag met beleid.



Acties om naar een volgend niveau te bewegen

- ☐ Maak zichtbaar wat er al gebeurt en koppel dat aan de Green Deal Duurzame Zorg.
- ☐ Schrijf een duurzaamheidsvisie en beleid, bepaal waar de organisatie de meeste duurzame impact kan en wil maken.
- ☐ Vraag om input van zorgverzekeraars, gemeenten en brancheorganisaties.
- ☐ Onderteken de Green Deal Duurzame Zorg.
- ☐ Stel een duurzaamheidscoördinator aan.
- ☐ Werk aan duurzame kennis bij spilpersonen in de organisatie door trainingen te faciliteren of (externe) duurzaamheidsexperts te betrekken.
- ☐ Veranker duurzame kennis in bijvoorbeeld een kennisbank van de organisatie.
- ☐ Veranker duurzaamheid in de strategie en het meerjarenplan.
- ☐ Beleg de verantwoordelijkheid binnen het bestuur en bij relevante teams.



3. Structurele borging van duurzaamheid

Er is een duidelijke visie en beleid voor duurzaamheid, gekoppeld aan de doelen van de Green Deal Duurzame Zorg. Het bestuur is betrokken en duurzaamheid is een portefeuille belegd in het bestuur. Een coördinator is opgenomen in de formatie. Deze persoon verbindt mensen en initiatieven aan elkaar en haalt inspiratie en kennis van buitenaf. De deelnemers aan een green team krijgen structureel tijd voor hun inzet. Structureel tijd op de werkvloer voor implementatie of opschaling van duurzaamheid is meestal een vervolgstap. Duurzaamheid is of wordt onderdeel van de strategie of het meerjarenplan, maar een verdere vertaling naar concrete (meetbare) doelen is nog wel nodig. Er wordt in deze fase nog gezocht naar meetbaarheid van impact. Organisaties die zich in deze fase bevinden kunnen zich oriënteren op de MTZ zilver om na te gaan welke acties er nog (aanvullend) nodig zijn om deze certificering te behalen. Hierbij ligt de focus op het verankeren van duurzaamheid in beleid en processen.



Nu volgt uitvoering en moet bewustwording groeien buiten het green team.

Duurzaamheid is iets van de laatste jaren, maar is nu opgenomen in het meerjarenplan. Bewustwording is de volgende stap.

We deden al veel, maar het was erg versnipperd. Nu is er een overkoepelend duurzaamheidsbeleid.

Afgelopen jaar is onze nieuwe strategie bepaald en nu is duurzaamheid een van de pijlers.

Het staat in meerjarenplan, maar nog niet welk belang we daar aan hechten en hoe we aan de slag gaan.

Zorg voor een goed duurzaamheidsteam, het moet geen eenmanszaak zijn.

In de stuurgroep zitten de directeuren van alle domeinen.

We werken green deal gedreven.



Acties om naar een volgend niveau te bewegen

- ☐ Breid duurzaamheid uit naar de gehele organisatie.
- ☐ Integreer duurzaamheid in zorginhoud: zorgpaden, leefstijl, preventie, passende zorg.
- ☐ Zorg voor implementatieformatie en -budget (op de werkvloer).
- ☐ Stel op basis van de strategie en visie concrete doelen op (niet alleen 'we werken aan duurzaamheid').
- ☐ Ontwikkel een dashboard of duurzaamheidsverslag, bijvoorbeeld als onderdeel van het jaarverslag, en laat daarbij ook de impact van initiatieven zien. De milieubarometer kan een middel zijn om inzicht te krijgen in de CO₂ uitstoot.
- ☐ Sluit aan en draag bij aan acties van regionale netwerken en landelijke platforms.
- ☐ Laat duurzaamheid op alle niveaus in de organisatie leven: van werkvloer en staffuncties tot managers, bestuurders en de raad van toezicht.
- ☐ Werk aan een basiskennis over duurzaamheid bij alle medewerkers.

4. Opschaling en integratie van duurzaamheid

In deze fase ondergaat de organisatie een transformatie, waarbij processen veranderen en silo's doorbroken worden. Duurzaamheid raakt de gehele organisatie: vastgoed, zorginhoud, HR, inkoop, etc. Er is een samenwerking met partners binnen en buiten de keten en in (regionale) netwerken om tot opschaling van de impact te komen. Ook circulaire zorg wordt, in samenwerking met de keten, geïmplementeerd of opgeschaald. Hierbij gaat de aandacht niet alleen naar recycling, maar juist ook naar mogelijkheden eerder in de R-ladder* zoals Refuse, Rethink en Reduce. De organisatie heeft concrete doelen en afspraken die met name resultaatgericht i.p.v. inspanningsgericht zijn. Monitoring op basis van impact is ingericht (dashboards, duurzaamheidsjaarverslagen, CSRD-voorbereiding). Er wordt diepgaande kennis opgehaald en ontwikkeld om klimaatwinst en kosten van complexere initiatieven in te schatten en deze initiatieven op te schalen. Organisaties die zich in deze fase bevinden kunnen het behalen van MTZ goud overwegen en na gaan welke acties er nog (aanvullend) nodig zijn om deze certificering te verkrijgen. Dit is een ambitieniveau voor de koplopers met volledige integratie in strategie, uitvoering, rapportage en communicatie,

“

Je kan niet alleen maar de slechte dingen verkleinen. Je moet ook positieve impact maken die opgeschaald ook positief blijft.

We zijn nu één zorgpad aan het analyseren op duurzaamheid. We maken daar een template van om te gebruiken bij andere zorgpaden.

We zijn nu bezig met het ontwikkelen van een ander type KPI's, waar we ook op kunnen sturen.

Industrie werkt nog niet mee. Soms willen ze niet en soms kunnen ze niet vanwege technische uitdagingen of het businessmodel.

”

Acties om naar een volgend niveau te bewegen

- ☐ Veranker duurzaamheid in de besluitvorming op alle niveaus.
- ☐ Betrek patiënten en inwoners bij duurzame keuzes.
- ☐ Werk ketenbreed samen met leveranciers, gemeenten en zorgverzekeraars.
- ☐ Meet impact in de keten.
- ☐ Verbreed naast de groene thema's naar sociale en governance thema's.
- ☐ Deel successen en mislukkingen, ter inspiratie en lering voor anderen.
- ☐ Investeer in en draag bij aan innovatie en systeemverandering (bijvoorbeeld true pricing**).



5. Duurzaamheid zit in het DNA

Duurzaamheid is een component van de organisatiecultuur en integraal onderdeel van de kwaliteit van zorg. Naast groene duurzaamheid is er aandacht voor de sociale kant. Duurzame keuzes zijn standaard, dit vraagt continue dialoog over hoe duurzaamheid zich verhoudt tot andere (kwaliteits)eisen en wensen. Patiënten en inwoners zijn betrokken en dragen bij het maken van duurzame keuzes. De organisatie heeft proactieve rol wat betreft duurzame innovatie, ook in de keten. De organisatie draagt actief bij aan de bredere maatschappelijke transitie.



Streven is dat duurzaamheid compleet in het DNA zit en dat we steeds weer nieuwe kansen zien.

Duurzaamheid moet in de haarvaten van de organisatie komen van boven en beneden.

Logisch maken in plaats van leuren.

Mijn ultieme doel is dat duurzaamheid verweven is in de dagelijkse praktijk.

Wat als we in elk beleidsstuk de GROEN-checklist gebruiken en ons afvragen of dit de meest duurzame zorg is of dat er een duurzamer en even goed alternatief is?

We hebben als zorgsector ook aanjagende rol voor innovatie.



Van willen naar (duurzaam) doen met HLD R Consulting

HLD R vertaalt strategie en innovatie in zorg & life sciences naar de praktijk. Inhoudelijk én praktisch, transparant en verbindend, helder in woord en beeld. Wij maken strategie en innovatie tastbaar.

Ons team bestaat uit enthousiaste consultants die gedreven zijn om zaken voor elkaar te krijgen. We helpen bij de opzet en uitvoering van duurzame programma's en projecten als adviseur, (interim) duurzaamheidscoördinator, implementatiecoach, projectmanager, programmamanager of kwartiermaker. We hebben ervaring in het faciliteren van de samenwerking in coalities en regionale netwerken en een groot hart voor digitale zorginnovatie en leefstijl.

Wil je weten wat we voor jouw organisatie kunnen betekenen? Of gewoon eens kennismaken? Neem [contact op](#) en kom langs voor een kop koffie of thee en een goed gesprek.