Handreiking

Duurzaamheid in de strategie

Zó Werken we Samen aan Duurzame Zorg

Perspectieven en inzichten die zorgbestuurders, toezichthouders en betrokken beleidsadviseurs kunnen helpen bij het inbedden van duurzaamheid in strategie en beleid

1boz Brancheorganisaties Zorg



Introductie

Met elkaar hebben we een maatschappelijke ambitie te realiseren: de ambitie om toekomstbestendige, toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare zorg te bieden aan onze burgers.

Met de ‘Green Deal Samen werken aan duurzame zorg’ (verder ‘Green Deal’) zet de Nederlandse zorg een belangrijke stap naar toekomstbestendige zorg, vanuit de gemeenschappelijk gevoelde urgentie en intrinsieke overtuiging dat verduurzaming van de zorgsector de basis is voor toekomstbestendige zorg en gezondheid.

Die urgentie wordt bevestigd door Raad voor de Samenleving in de publicatie Te heet onder onze voeten - gezond samenleven kan alleen op een gezonde planeet (2025).

In de Green Deal zijn doelstellingen opgesteld op vijf thema’s. Deze handreiking draagt bij aan de doelstelling van thema 2: ‘Brancheorganisaties streven naar inbedding van duurzaamheid in alle zorgopleidingen en in de strategie van alle grote aanbieders.’ In het bijzonder aan het subdoel: Inbedden van duurzaamheid in strategie en beleid.

Zie ook thema 2 van het uitvoeringsplan, ‘Zó werken we Samen aan Duurzame zorg’

De vijf thema’s van de Green Deal

1 Gezondheids-bevordering van patiënten, cliënten en medewerkers

2 Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom

3 CO_2-uitstoot terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050

4 Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050

5 Vermindering milieubelasting door medicatie (gebruik)

Waarom deze handreiking?

Bij het realiseren van de maatschappelijke ambitie naar duurzame zorg, zien zorgbranches dat meer en meer zorgbestuurders duurzame en maatschappelijk verantwoorde initiatieven implementeren. Duurzaamheid staat in toenemende mate op de bestuurlijke agenda en wordt steeds vaker een structureel onderdeel van het primaire proces. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar het perspectief van de impact van gezondheidszorg op het klimaat, maar ook naar de impact van klimaat op gezondheid. Daarmee is de klimaatcrisis ook een gezondheidscrisis.

Deze handreiking gaat in het bijzonder in op het subdoel van thema twee:

Inbedden van duurzaamheid in strategie en beleid

Handreiking voor bestuurders

Deze handreiking bevat ervaringen en voorbeelden van en voor bestuurders en beleidsadviseurs (zie bijlage II) en voor toezichthouders (zie perspectief Toezicht) met betrekking tot het integreren van duurzaamheid in de strategie. Met als doel om alle (grote) zorgorganisaties (meer dan 250 fte) te inspireren en te faciliteren om duurzaamheid in te bedden en/of te herijken in hun eigen strategie en beleid.

Totstandkoming

De informatie is vergaard door middel van deskresearch op de websites van de tien grootste zorgorganisaties per branche. En één diepte-interview per branche (zie bijlage IV). Met deze handreiking ligt het ook voor kleinere organisaties binnen handbereik om duurzaamheid in de strategie op te nemen.

Levend document

De Green Deal realiseer je niet enkel met een handreiking of checklist. Het vraagt ook om reflectietijd om samen te leren en ontwikkelen. Daar dagen we u graag toe uit.
Deze handreiking is nooit af. Heeft u inzichten, instrumenten, checklists etcetera die behulpzaam kunnen zijn voor uw collega’s: mail ze naar mvos@brancheorganisatieszorg.nl.

Perspectieven op Duurzaamheid

Handreikingen op maat

Bijlagen

INHOUD

PERSPECTIEVEN
1 Maatschappelijke opgave
2 Bestuur: leiderschap en strategie
3 Toezicht

HANDREIKINGEN VOOR ORGANISATIES
1 Zonder strategie en plan
2 Met plan, zonder strategische verankering
3 Met plan én strategie – next level

BIJLAGEN
1 Onderzoeksresultaten
2 Voorbeelden per branche
3 OGSM Strategisch model
4 Totstandkoming en Verantwoording
5 Contactpersonen branches

Klik op de items om naar het betreffende onderdeel te gaan

3 perspectieven op duurzaamheid

De perspectieven
In deze handreiking worden drie perspectieven onderscheiden, die ieder op zich vragen en dilemma's oproepen.
Ook tussen de perspectieven kunnen spanningen ontstaan.

De perspectieven zijn ontleend aan de Handreiking Effectief Samenwerken van de NVDZ.
Deze publicatie bevat perspectieven en inzichten die bestuurders kunnen helpen bij het samenwerken aan maatschappelijke opgaven.
Duurzaamheid is één van die opgaven.

Bevindingen deskresearch
Uit een steekproef van de 10 grootste zorgorganisaties per brancheorganisatie kan worden vastgesteld dat 71% duurzaamheid opgenomen heeft in haar strategie (zie bijlage I)

71% van de 10 grootste organisaties



Cure organisaties voor 94%



Care organisaties voor 57%



In bijlage II vindt u voorbeelden cure en care om met trots te kopiëren om zo te kunnen voldoen aan deze actie in de Uitvoeringsagenda Green Deal thema 2.

1 Maatschappelijke opgave: Green Deal Duurzame Zorg

De zorgsector staat voor een aantal grote maatschappelijke opgaven, waaronder duurzaamheid. Zorgorganisaties verhouden zich tot deze opgaven. De uitdaging zit er voor bestuurders in om duurzaamheid te integreren in alle facetten van de bedrijfsvoering. Met als grootste opgave om het te integreren in het primaire zorgproces. De Green Deal is hierbij een belangrijke leidraad. Lees meer >



2 Bestuur: leiderschap en strategie

Vanuit wetgeving, de zorgfinancier of bancaire financier krijgen zorgorganisaties in toenemende mate te maken met verduurzamingsvraagstukken. Ook benoemt de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) in haar Handreiking Toezichtvisie expliciet het toezicht op de realisatie van duurzaamheidsambities tegen de achtergrond van de Green Deal 3.0.
Daarnaast kunnen externe factoren zoals overstromingen, grondstoffenschaarste en beperkende infrastructuur (bijvoorbeeld netcongestie), nieuwe strategische continuïteits- en organisatorische vragen oproepen.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor de negatieve effecten die de zorg heeft op de maatschappij en het milieu, zoals de CO_2-uitstoot door energiegebruik in gebouwen, vervoer en de productieketen (de zorgsector is goed voor ongeveer 7% van de CO_2 voetafdruk in Nederland, te lezen in Het effect van de Nederlandse zorg op het milieu), de afvalberg uit onder andere wegwerpverpakkingen en medicijnresten. Dit draagt bij aan milieuvervuiling in de lucht, de grond en het oppervlaktewater en heeft daarmee een negatief effect op de gezondheid van mensen en onze omgeving.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt de norm. Hoe kun je dit organiseren om duurzame, toekomstbestendige zorg te bieden? Samenwerking in de sector is daarbij essentieel, zoals ook bij deze handreiking die tot stand is gekomen met medewerking en input van zorgorganisaties (zie bijlage IV).
Voor elk (deel)vraagstuk is het raadzaam te bedenken welke (interne en externe) partijen aan moeten schuiven en welke condities gecreëerd moeten worden om duurzaamheid (verder) te integreren in de strategie.
Lees meer >

3 Toezicht

Duurzaamheid leidt tot nieuwe vragen over en voor bestuur en toezicht. Wat zijn dan kernthema's? Tussen deze thema's kunnen zich spanningen en dilemma's voordoen.

Deze zijn naar voren gekomen in de diepte-interviews en hebben we ook benoemd.
Lees meer >

Vanuit ieder perspectief worden vragen gesteld en worden modellen, verdiepende literatuur en praktijkvoorbeelden geboden.

Maatschappelijke opgave: Green Deal Duurzame Zorg

(Ver)duurzame(n) zorg:

met inachtneming van wet- en regelgeving inzetten op zorg met de laagst mogelijke impact op klimaat, mens, milieu en leefomgeving.

Dat vraagt om ‘groene en klimaatneutrale zorg’ in balans met medewerkers, cliënten, patiënten en samenleving (‘social’) en goed bestuur (‘governance’) met minimale uitstoot van broeikasgassen en impact op de leefomgeving, geleverd met oog voor spaarzaam en circulair gebruik van grondstoffen en materialen. (tekst Green Deal Duurzame Zorg 3.0 gecombineerd met de ESG’s)

Hoe willen u en uw organisatie zich verhouden tot duurzaamheid en hoe gaat u en uw organisatie bijdragen aan de maatschappelijke opgave ‘duurzame zorg’ zoals uitgewerkt in de Green Deal Duurzame Zorg?

De brede maatschappelijke ambitie is om met elkaar voor iedereen toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare passende zorg en ondersteuning te bieden. Uit de diepte-interviews en deskresearch blijkt dat duurzaamheid wordt geïmplementeerd vanuit onder andere de volgende ‘kapstokken’:

1. **De Green Deal**
2. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)**
3. **ESG en CSRD/VSME**
4. **De Sustainability Development Goals**

1 Green Deal Duurzame Zorg

Green Deal Duurzame Zorg

Klik hier voor meer informatie over de Green Deal

Volgens het kader Passende Zorg is duurzaamheid één van de drie opgaven waarmee de zorgsector en de samenleving aan de slag moeten om zorg toekomstbestendig te maken. De maatschappelijke opgave van de zorgsector om klimaatverandering en milieuverontreiniging tegen te gaan raakt immers aan de opgave om de zorg en ondersteuning in Nederland toegankelijk te houden.

Toename van de zorgvraag als gevolg van klimaatverandering en milieuvervuiling leidt tot een bijbehorende stijgende druk op de zorg en zorgkosten. De noodzaak om te ‘verduurzamen’ is daarmee groter dan ooit. Dit is de basis van de Green Deal.
De Green Deal wordt door alle van de geïnterviewde zorgorganisaties gebruikt als kapstok.

2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

nen

Klik hier voor meer informatie over MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt in de zorgsector steeds meer gebruikt als alternatief voor duurzaamheid. MVO is een vorm van ondernemen waarbij de ecologische aspecten (planet) randvoorwaardelijk zijn voor economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people): de triple-P-benadering. Ook is er een internationale richtlijn voor MVO, de ISO 26000. Deze richtlijn is gemaakt voor organisaties die ondersteuning willen bij het in de praktijk brengen van MVO.



Afbeelding van één van de posters van de Greendeal communicatietoolkit van het Leerprogramma ‘Een duurzame werkdag van een professional in de zorg’ gesubsidieerd door ministerie van VWS

Maatschappelijke opgave: Green Deal Duurzame Zorg

3 ESG en CSRD/VSME

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Klik hier voor meer informatie over CSRD en ESG

In de Europese duurzaamheidsverslag-legging richtlijn ‘Corporate Sustainability Reporting Directive’ (CSRD) en de later toegevoegde Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME) wordt eveneens een driedeling gehanteerd; de ESG-principes: Environmental (E; planeet), Social (S; mensen) and Governance (G; goed bestuur).

4 SDG

SDG Nederland

Klik hier voor meer informatie over SDG

De Verenigde Naties heeft zeventien Duurzame Ontwikkelingsdoelen opgesteld, de Sustainability Development Goals (SDG). Zorgorganisaties leggen daarin bijvoorbeeld de focus op de Duurzame ontwikkelingsdoelen: goede gezondheid, welzijn, vermindering van ongelijkheid, duurzame consumptie en productie, klimaatmaatregelen en samenwerkingen.

De SDG’s worden veelal gecombineerd met een of meerdere van de voorgaande kapstokken.

Kernvragen voor een bestuurder zijn:

- **Hoe wilt u duurzaamheid definiëren in uw organisatie en welke kapstok is daarbij het meest helpend?**
- **Hoe verhoudt zich dit tot andere maatschappelijke opgaven? En tot andere zorgorganisaties?**
- **Welke overwegingen kunnen een rol spelen bij die afwegingen?**

Maatschappelijke opgave: Leiderschap en positionering

Hoe positioneren u en uw organisatie duurzaamheid vanuit uw maatschappelijke opgave?

Zoals in de Green Deal afgesproken integreren álle (grote) zorgorganisaties duurzaamheid in hun strategie. Dat vraagt een actieve rol van u als bestuurder om duurzaamheid op te nemen in de strategie van uw zorgorganisatie.

Overwegingen

Een aantal overwegingen spelen mee in de keuze voor positionering ten opzichte van de verduurzamingsopgave.

- Hoe past duurzaamheid bij onze visie en missie en hoe kan het worden geïntegreerd in de strategie; hoe kan het bijdragen aan onze identiteit en reputatie?
- Hoe sluit de verduurzamingsopdracht aan bij onze organisatie specifieke doelstellingen?
- Welke rol willen we maatschappelijk en in onze regio/ adherentiegebied vervullen?
- Hoe kunnen we de verduurzamingsopgave organiseren en onze mensen motiveren?
- Voel ik me persoonlijk verbonden met het vraagstuk?
- Wat zijn de kansen en wat zijn de onzekerheden? Kunnen we die beïnvloeden?
- Financiële overwegingen; wat zijn investeringen in tijd, capaciteit, kosten, en wat levert het in potentie op?

> *"Stel een duurzaamheids-plan op en neem duurzaamheid op in de strategie en het beleid. Hierbij maken bevlogen bestuurders met visie het verschil."*
>
> Freddie Ong, beleidsadviseur vastgoed en duurzaamheid GGZ Noord-Holland-Noord

> *"Al jaren is duurzaamheid bij Omring ook echt een strategische doelstelling. In de hele organisatie is de missie verankerd om zo groen en gezond mogelijk te werken. We hebben zelfs de ambitie uitgesproken om in 2030 de meest duurzame organisatie in de care te zijn. Dat is best spannend, maar het geeft ons de juiste focus. Ons motto: niet duurzaam is ongezond. Vanuit die gedachte werken wij bij alle keuzes die we maken."*
>
> Robin Bremekamp, bestuurder Omring

> *"Vermijden van de term "duurzaamheid" kan weerstand verminderen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen of rentmeesterschap dekken de lading beter. We hebben een (maatschappelijke en statutaire) verantwoordelijkheid over onze eigen termijn heen."*
>
> Ernst Klunder, bestuurder 's Heeren Loo

> *"De manier hoe wij nu zorg leveren is niet op een duurzame manier. We willen aan de ene kant een hele hoge kwaliteit van zorg neerzetten maar wel met onbedoelde negatieve gezondheidseffecten, die nog heel lang na ebben. Zoals luchtvervuiling door fijnstof waarvan mensen bijvoorbeeld astma krijgen, of door verspilling van medicatie en medicijnresten in afvalwater, niet alleen veroorzaakt bij zorgorganisaties maar de hele keten erachter. Lange tijd was voor deze negatieve effecten weinig aandacht."*
>
> Magda Barnhoorn, coördinator Duurzaamheid St. Antonius Ziekenhuis

Bestuur: leiderschap en strategie

Het perspectief van ‘uw organisatie’

Duurzaamheid leidt tot (nieuwe) vragen voor het bestuur. Binnen de Green Deal is afgesproken dat bestuurders duurzaamheid in de strategie en het beleid inbedden. Uit de interviews en de deskresearch onder zorgorganisaties blijkt dat de sector over het algemeen (cure beter dan care en binnen care VGN beter dan ActiZ en de Nederlandse ggz, zie bijlage I) goed op weg is om dit te realiseren* en dat bestuurlijk commitment en leiderschap op het uitvoeren van de duurzaamheidsstrategie nodig is. Het is daarbij essentieel dat het meerjarenplan aansluit op de Green Deal.

Kernvraag
Is duurzaamheid ingebed in de strategie, zoals afgesproken in de Green Deal Duurzame Zorg? Of heeft/wilt u een duurzame strategie waarbij duurzaamheid integraal onderdeel is van alles wat u doet?

Verdiepingsvragen

- Hoe definieert u duurzaamheid?
  - U kunt een strategie voor duurzaamheid hebben (waarbij het wel of niet in de strategie van de organisatie zit).
    U kunt duurzaamheid in de strategie hebben en/of een duurzame strategie hebben. Bij dat laatste is duurzaamheid integraal onderdeel van alles wat u doet en is duurzaamheid dus ook breed gedefinieerd.
- In hoeverre draagt duurzaamheid en duurzame zorg bij aan de maatschappelijke opgave en uw (organisatie)strategie?
- Hoe gaat verduurzaming u helpen bij het realiseren van uw (organisatie)strategie en doelstellingen? Welke kansen liggen er?
- Welke prioriteiten stelt u en hoe pakt u dat aan?
- Hoe geeft u de verduurzaming inhoud en betekenis, wat is ons belang, die van onze stakeholders en welke impact heeft de verduurzaming op de aarde/het milieu en de (volks)gezondheid?
- Hoe ziet u de ambitie, vorm en inrichting van verduurzaming voor u?
- Hoe krijgt u zicht op het effect van verduurzaming?
- Hoe verantwoordt u verduurzaming?

Organisatie-strategie	Missie/visie	*Wie zijn we, waar gaan we naartoe en waarom?*
	Strategisch plan	*Welke doelen stellen we onszelf en op welke manier gaan we dat bereiken?*
Duurzaamheids-strategie	Duurzaamheids-kansen in het strategisch plan	*Hoe gaat verduurzamen ons helpen bij het realiseren van onze doelstellingen en welke verduurzamingskansen liggen er?*
	Verduurzamings-portfolio	*Welke prioriteiten stellen we bij het verkennen en het benutten van die verduurzamingskansen en hoe pakken we dat aan?*
Strategie van de verduurzaming	Aard en intentie van de verduurzaming	*Hoe geven we deze specifieke verduurzaming betekenis? Wat is ons belang en dat van stakeholders en de impact op aarde, milieu en gezondheid?*
	Implementatie van de verduurzaming	*Hoe zien we de ambitie, vorm en inrichting van deze specifieke verduurzaming voor ons?*

Kernmodel: Het Strategisch perspectief van verduurzamen (Vrij naar: Kaats en Opheij, 2023)

* Kanttekening bij de uitkomsten is dat de 10 grootste organisaties per branche zijn onderzocht en dat dit mogelijk niet representatief is voor de gehele sector.

Kernmodel:
Strategisch perspectief van verduurzaming
In het schematische kernmodel hiernaast staat een strategisch model dat als een stappenplan kan dienen om duurzaamheid in de strategie op te nemen als afgeleide van de organisatiestrategie.

Vervolg

Bestuur: leiderschap en strategie, leren van elkaar

Hoe is duurzaamheid ingebed in de strategie?
Met trots te kopiëren; Leren van elkaar

Op basis van het onderzoek op de websites van 48 zorgorganisaties kan vastgesteld worden dat een veelvoorkomende manier om duurzaamheid op te nemen in de strategie is om één van de volgende thema's als strategische thema of pijler op te nemen óf als uitgangspunt te nemen:

Duurzame zorg (zie het voorbeeld van Erasmus MC en de Zorggroep)
Duurzaamheid (zie het voorbeeld van GGZ Noord-Holland-Noord en Radboud UMC)
De Green Deal (zie het voorbeeld van Isala)
Duurzame organisatie/bedrijfsvoering (zie het voorbeeld van 's Heeren Loo)
Maatschappelijk verantwoord ondernemen(zie het voorbeeld van Omring)

In bijlage 2 zijn meerdere voorbeelden per branche opgenomen, die ook ter inspiratie kunnen worden gebruikt voor het herijken van de strategie. Mocht de strategie nog niet aan herijking toe zijn dan biedt het jaarplan de gelegenheid duurzaamheid gradueel als thema of als uitgangspunt op te nemen. Zo wordt de basis gelegd om duurzame zorg in het volgende strategieproces op te nemen.

Wist u dat:

ActiZ, de Nederlandse ggz en VGN een toolkit duurzaamheid hebben op basis waarvan de strategische doelen en prioriteiten kunnen worden gesteld om de Green Deal uit te kunnen voeren?

"Praktisch beginnen en successen zichtbaar maken. Wees daar samen trots op."
Freddie Ong,
beleidsadviseur vastgoed en duurzaamheid GGZ Noord-Holland-Noord

"Feitelijk zijn we vanaf het eerste uur maatschappelijk verantwoord aan het ondernemen, met focus op sociale thema's. Daar zijn de groene thema's bijgekomen aan de hand van de Green Deal."
Jan Peter Niezink,
MVO manager 's Heeren Loo

"Het strategie proces en het Green Deal proces liepen niet synchroon. Het meerjarenbeleidsplan was al een half jaar klaar toen de Green Deal 3.0 getekend werd. Daardoor was er geen aansluiting tussen het meerjarenbeleid en de Green Deal 3.0."
Magda Barnhoorn, coördinator Duurzaamheid St. Antonius ziekenhuis

Op basis van het onderzoek kan duurzaamheid op de volgende manier publiek zichtbaar in de strategie worden ingebed:

1 Plaats op de website duidelijk de 'missie', 'visie' en 'strategie' bij elkaar

Verwerk in de missie, visie en strategie het thema duurzaamheid. Sommige organisaties noemen hun strategie anders, bijvoorbeeld 'Koers'.
Voor de herkenbaarheid is het advies om dat te benoemen. Zoals bijvoorbeeld Erasmus MC dat heeft gedaan: 'Al sinds 2003 maakt het Erasmus MC een vijfjaren-strategie, genaamd Koers.'

(zie hier en scroll naar 'Strategie'). Zó is transparant en makkelijk vindbaar of en hoe uw organisatie duurzaamheid in de strategie heeft opgenomen.

KOERS28
De toekomst begint met doen

2 Duurzaamheid integraal inbedden in strategie

Hoewel sommige zorgorganisaties (nog) niet zichtbaar duurzaamheid in hun strategie hadden opgenomen, was er in meerdere gevallen al wel een duurzaamheidsplan op de website beschikbaar. Advies is om dit duurzaamheidsplan integraal onderdeel uit te laten maken van de strategie door duurzaamheid integraal op te nemen in de strategie(tekst).

Vervolg

Bestuur: leiderschap en strategie, leren van elkaar

“Gezondheid stopt niet bij de muren van het ziekenhuis. Met onze nieuwe duurzaamheidsstrategie verbinden we de gezondheid van mensen aan die van onze leefomgeving. We nemen verantwoordelijkheid voor de generaties van nu én morgen en willen vanuit onze rol als UMC de transitie naar een groen en rechtvaardig zorgsysteem versnellen.”
Josefien Kursten,
bestuurder UMC Utrecht

3 Green Deal/CSRD-ESG/MVO als kapstok

De meeste zorgorganisaties verwijzen naar de Green Deal als ‘kapstok’ voor duurzaamheid in hun strategie.
Omdat de Green Deal door alle branche-organisaties en Zorgverzekeraars Nederland is ondertekend en een uitvloeisel is van het Klimaatakkoord, is het advies om minimaal de doelstellingen en de uitvoeringsagenda van de Green Deal Duurzame Zorg (van uw brancheorganisatie) als kapstok te hanteren voor het opnemen van duurzaamheid in de strategie en de uitvoering van deze strategie. Bijkomend voordeel is dat dit automatisch zorgt voor focus en prioriteitstelling in een veld dat heel breed is.

Een recentere kapstok, soms een wettelijke verplichting voor zorg-BV’s van een bepaalde omvang, is de EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) of de vrijwillige variant: de VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs). Op basis van milieu (environmental), sociale (social) en goed bestuur (governance) (ESG) principes stellen zorgorganisaties vast welke onderwerpen materieel voor de bedrijfsvoering zijn.
Zowel de materialiteit van de impact van de organisatie op de ESG’s, als het effect dat de ESG’s hebben op de interne bedrijfsvoering. Dit wordt de dubbele materialiteitsanalyse genoemd.

Uit de deskresearch blijkt dat enkele grote zorgorganisaties de ESG’s en de analyses al als basis hebben genomen voor hun duurzaamheidsstrategie. Zie hier als voorbeeld de strategie van ‘s Heeren Loo waarin de CSRD als referentiekader is genomen.

Ook hebben enkele zorgbranches voor en met hun leden een dubbele materialiteitsanalyse opgesteld met daarin de thema’s die materieel zijn voor de sector en de bijbehorende impact, risico’s en kansen. Zoals ActiZ dat ontwikkeld heeft voor haar ouderenzorgorganisaties en zij op deze manier duurzaamheid in hun strategie kunnen opnemen. VGN heeft een model duurzaamheidsrapportage voor hun leden opgesteld, die als handreiking kan worden gebruikt in de duurzaamheidsverantwoording.

In de keten van de zorgsector zijn veel belangrijke stakeholders zoals zorg-verzekeraars, zorgkantoren en banken, die verplicht zijn om te rapporteren op de materiële ESG’s. Het verantwoorden over de verduurzaming van de zorg aan de stakeholders is een belangrijke bijkomende reden voor bestuurders om duurzaamheid in te bedden in de strategie en bedrijfsvoering.

Ook de combinatie met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) werd ook bij enkele zorgorganisaties toegepast, zo bleek uit de deskresearch. Zie het voorbeeld van ‘s Heeren Loo.



“Kopiëren van goed beleid van anderen is een no-brainer en de erkenning dat de collectieve intelligentie efficiënter en slimmer is dan het zelf willen verzinnen. Doe dat schaamteloos!”
Frido Kraanen, Raad van Bestuur
Gelre ziekenhuizen

“Maak duurzaamheid onderdeel van je meerjarenstrategie, niet van een project. Richting en voorbeeldgedrag beginnen aan de top, maar het verschil wordt gemaakt in het dagelijks handelen van (zorg-)professionals. Begin klein, leer onderweg en bouw stap voor stap aan blijvende verandering.“
Drs. Carla van de Wiel, Raad van Bestuur
GGzE

“Wij zijn een sociaal maatschappelijke organisatie. Wij kunnen dus vooral sociale impact maken. Daarnaast willen we onze milieu impact verminderen en transparant hierover zijn. ESG is voor ons daarom de kapstok.”
Jan Peter Niezink, MVO manager
‘s Heeren Loo



Afbeelding van één van de posters van de Greendeal communicatietoolkit van het Leerprogramma 'Een duurzame werkdag van een professional in de zorg' gesubsidieerd door ministerie van VWS

Vervolg

Bestuur: leiderschap en strategie, leren van elkaar

4 Hoe is de governance rond duurzaamheid ingericht en wat is daarvoor nodig?

Uit de interviews blijkt dat bestuurlijk commitment en draagvlak cruciaal is voor het inbedden van duurzaamheid in de strategie. Veelal start het met intrinsieke motivatie vanuit bestuurders en vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid om ook voor de volgende generatie te zorgen. Klimaatangst bij jonge cliënten is een specifieke intrinsieke driver voor de verduurzaming van de zorg in de ggz.

Bij meerdere organisaties is een ***dedicated MVO-manager, duurzaamheidsmanager, programmamanager*** of ***coördinator duurzaamheid*** aangesteld. Aangezien het reduceren van de CO_2-uitstoot van het (zorg) vastgoed een van de eerste pijlers is in het Klimaatakkoord en de Green Deal, startte de positie van de duurzaamheidfunctionaris veelal aan de huisvesting kant. Deze positionering is bij steeds meer zorgorganisaties geleidelijk overgegaan in de bredere duurzaamheidsrol. Enkele duurzaamheidsfunctionarissen vallen nu organisatorisch rechtstreeks onder de Raad van Bestuur en worden betrokken in overlegstructuren op management team niveau. Daarmee worden de duurzaamheidsfunctionarissen ook betrokken bij het opnemen van duurzaamheid in de strategie en/of het opstellen van een duurzaamheidsprogramma. Dit zorgt voor een duidelijk signaal naar alle (interne en externe) stakeholders dat duurzaamheid serieus wordt genomen (chefsache).

5 Hoe wordt de duurzaamheidsstrategie gerealiseerd?

Leiderschap, eigenaarschap, regie op organisatie- en afdelingsniveau op het uitvoeren van de duurzaamheidsstrategie is nodig. Alle onderdelen van de organisatie zijn daarbij van belang: Zoals de zorg, HR, kwaliteit, vastgoed en finance & control. Ook inkoop speelt hier een steeds belangrijkere rol gezien het effect van een goede inkoop op bijvoorbeeld verspilling en hoeveelheid, kwaliteit van afvalmateriaal en schaarste.

Het is belangrijk dat het meerjarenplan aansluit op de Green Deal om consistentie en focus te waarborgen.

Een communicatieplan bij de executie van de verduurzamingsstrategie is cruciaal: op internet, via interne campagne en bijeenkomsten, in interne en externe nieuwsberichten en publiciteit om het onderwerp te interneren én positieve publiciteit te genereren, bijvoorbeeld ook richting zorgverzekeraars, zorgkantoor en banken. Laten zien dat je groen bent is ook aantrekkelijk, bijvoorbeeld voor (potentiële) werknemers en patiënten/cliënten.

Succesfactor: Green teams
Het inrichten van een netwerk van groene zorgprofessionals, hoogleraren, onderzoekers, studenten en Green Teams (bottom up) in combinatie met een stuurgroep of programmateams (top down) wordt als een succesfactor gezien.

"Bestuurders hebben de verantwoordelijkheid om duurzaamheid strategisch te verankeren en een MVO-/duurzaamheidsmanager goed te positioneren binnen de organisatie en in de overlegstructuren."
Jan Peter Niezink, MVO manager
's Heeren Loo

"Betrek de communicatie afdeling vanaf het eerste uur. Niet alleen interne maar ook externe exposure over duurzaamheid kan veel nieuwswaardige publiciteit geven voor de zorgorganisatie."
Magda Barnhoorn, St. Antonius, coördinator Duurzaamheid

"De belangrijke vraag is hoe we duurzaamheid gaan vervlechten met de zorg zelf, want daar liggen de grote uitdagen & kansen op het terugdringen van verspilling en verbruik."
Pepijn van Gestel, directeur FZ&D Cordaan

Vervolg

Bestuur: leiderschap en strategie, leren van elkaar

6 Wat moeten we organiseren om de verduurzaming te realiseren

Het creëren van draagvlak is cruciaal. De ervaring leert dat soms weerstand wordt ervaren op het woord ‘duurzaamheid’, als in iets moeten doen of laten, iets wat geld kost maar niets oplevert. Sommige organisaties, zoals ‘s Heeren Loo, gebruiken daarom MVO of rentmeesterschap als begrip in plaats van duurzaamheid. MVO wordt daarbij ervaren als het bestaansrecht van de zorgorganisatie vanwege haar maatschappelijk statutaire doelstelling; MVO zit in het DNA van zorgorganisaties en sluit beter aan bij de missie en visie van veel zorgorganisaties.

Daar waar duurzaamheid wel als term wordt gebruikt, wordt dit uitgelegd en toegelicht vanuit de sociale impact (zorgverlening), kostenbesparing (bijvoorbeeld minder energieverbruik en afval), kwaliteit van zorg (gezonder), toekomstbestendige zorg (niet alleen vandaag goede en betaalbare zorg, maar ook voor de volgende generatie), en werkdrukverlichting. Cruciaal hierbij is ook om de schadelijke effecten van de zorgketen beter uit te leggen aan medewerkers en daarop bewustwording creëren, via ‘what is in it for me’ en voor de cliënt/patiënt, en bijvoorbeeld een stimuleringsprijs voor maatregelen en ideeën die helpen de schadelijke effecten te beperken.

Tenslotte moeten er (structurele) financiële en personele middelen georganiseerd worden voor duurzame initiatieven. Het ontbreken hiervan wordt vaak als een knelpunt ervaren om de strategie te kunnen uitvoeren. Bijvoorbeeld: er is geen capaciteit voor steriliseren van herbruikbare materialen.

7 Hoe krijgen we zicht op het effect van verduurzaming en hoe verantwoorden we verduurzaming?

Bij de meeste onderzochte organisaties wordt op duurzaamheid gestuurd via KPI’s (Key Performance Indicators) of via het strategisch plan model, OGSM model (Objectives, Goals, Strategies, Measures, zie figuur in bijlage III) dat wordt toegepast op materiële ESG thema’s. Duurzaamheid wordt via deze ESG thema’s, naast de financiële thema’s, jaarlijks integraal verantwoord in het bestuursverslag, al dan niet op basis van CSRD.

8 Hoe zal duurzaamheid in de toekomst opgenomen zijn in de strategie en het beleid?

Als ultieme situatie wordt gezien dat duurzaamheid vanzelfsprekend is: goede kwaliteit van zorg is duurzame zorg. Duurzame zorgverlening en bedrijfsvoering zit in het DNA van de organisatie en mensen. Een speciaal programma is overbodig en het hoeft niet meer expliciet benoemd te worden.

> *“De toekomst is dat duurzaamheid zo vanzelfsprekend wordt dat het programma overbodig wordt.”*
> Hans-Peter Schilte, programmamanager Duurzaamheid Erasmus MC

> *“Als zorgorganisatie bezig zijn met duurzaamheid is geen hobby die je ernaast doet en die alleen tijd en geld kost. Groene bedrijfsvoering levert namelijk ook op korte termijn veel effectiviteitswinst op en is dus een kwestie van gezond verstand. Gebouwen met een bronzen certificaat zijn minder duur om te verwarmen. Minder eten en medicijnen weggooien levert direct besparingen op.”*
> Robin Bremekamp, bestuurder Omring

> *“We zijn gewoon gestart met de implementatie van duurzame alternatieven. Onze focus zat eerst op de drie grootste vervuilers: gebouwde omgeving, mobiliteit en afval. En we hebben onze aanpak gewijzigd, maar dit heeft niet geleid tot extra werk voor de zorg. We hebben aan de achterkant veranderingen aangebracht, zoals geïnvesteerd in zonnepanelen. De zorgverlening blijft hetzelfde, maar op een veel schonere manier.”*
> Freddie Ong, beleidsadviseur vastgoed en duurzaamheid, GGZ Noord-Holland Noord

Vervolg

Bestuur: leiderschap en strategie, leren van elkaar

Hoe pak je het vraagstuk duurzaamheid samen effectief aan?

Interactie faciliteren
Organiseer duurzame gelegenheden

Actoren mobiliseren
Implementeer Green Teams

Samensturen voor impact
- Organiseer (integraal) leiderschap op duurzaamheid
- Van duurzaamheid in de strategie naar beleid, KPIs en uitvoering

Duurzaamheid agenderen
Neem duurzaamheid op in de strategie

Handelen legitimeren
Verantwoord duurzaamheid



Platform creëren en borging
Stel een duurzaamheidscoördinator of MVO manager aan (het best rechtstreeks onder de Raad van Bestuur (RvB)

(Vrij naar: De Caluwé en Kaats, 2023)

Verdiepende informatie en inspiratie

Literatuur
- Caluwé, M. de en Kaats, E., (2023), Samenwerken aan Maatschappelijke Opgaven, Boom
- Bruijn, H. de en Heuvelhof, E. ten, (2017), Management in netwerken. Lemma.
- Met de stroom mee, (2023), Raad voor de Volksgezondheid & Samenleving

Vigerend beleid (2026), onder andere:
- Green Deal Duurzame Zorg 3.0
- Aanvullend Zorg & Welzijns Akkoord (AZWA)
- Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg
- Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA)

Toezicht

Duurzaamheid leidt tot nieuwe vragen voor toezicht

Uit de interviews komt naar voren dat de Raad van Toezicht veelal wordt betrokken bij de verduurzaming via monitoring van de duurzaamheidsstrategie. De Raad van Toezicht kan echter ook bij het formuleren van de strategie een rol spelen door de kennis en ervaring die zij bij andere organisaties (al dan niet in de zorg of in andere sectoren) opgedaan hebben over duurzaamheid te delen en het bestuur daarmee te inspireren en te motiveren.

Dit is een handreiking voor de dialoog tussen bestuur en toezicht aangaande verduurzaming en de realisatie van de Green Deal Duurzame Zorgen omvat vijf kernvragen.

Vijf kernvragen voor de Raad van Toezicht

1 **Wordt duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen besproken in de Raad van Toezicht en hoe is het belegd?**

2 **Hoe wordt de Raad van Bestuur vanuit de Raad van Toezicht geïnspireerd en gemotiveerd om duurzaamheid in te bedden in de strategie en het beleid, en deze strategie uit te voeren?**
Is er voldoende kennis en ervaring in de Raad van Toezicht over (toezicht op) verduurzaming van een zorgorganisatie en de Green Deal?

3 **Welke dialoog is er tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht over verduurzaming en de realisatie van de Green Deal?**
- Hoe is duurzaamheid ingebed in de strategie en het beleid?
  - In hoeverre draagt duurzaamheid en duurzame zorg bij aan de maatschappelijke opgave en onze (organisatie)strategie?
  - Hoe gaat verduurzaming ons helpen bij het realiseren van onze (organisatie)strategie en doelstellingen en welke kansen liggen er?
  - Hoe geven we de verduurzaming inhoud en betekenis, wat is ons belang, die van onze stakeholders en welke impact heeft de verduurzaming op de aarde/het milieu en de (volks)gezondheid?
  - Hoe zien we de ambitie, vorm en inrichting van verduurzaming voor ons?
- Welke positionering neemt de zorgorganisatie in aangaande verduurzaming? Is de organisatie een ‘frontrunner’, een volger met een gemiddelde positie, of een achterblijver ‘heel belangrijk, maar niet nu voor ons’.
- In welke levensfase bevindt de verduurzaming van de zorgorganisatie zich? Nulfase, startfase, groeifase, volwassenfase of integratiefase.
- Hoe wordt de verduurzaming gefinancierd ten opzichte van de overige maatschappelijke opgaves en beschikbare publieke middelen?
- Hoe verhouden zich organisatiekosten en –rendement ten opzichte van rendement voor de maatschappij en het milieu (onder andere CO_2 uitstoot, afval)

> *“Soms moet je iets bijzonder maken, om het vervolgens weer gewoon te kunnen laten zijn. Duurzaamheid zou normaal moeten zijn. Maar dit is het helaas niet altijd. Daarom hebben we het bijzonder gemaakt, om het onderdeel te maken van alles wat we doen, zodat het vervolgens weer ons nieuwe normaal is”*
> Ernst Klunder, bestuurder ‘s Heeren Loo

Vervolg

Toezicht

4 **Hoe is de maatschappelijke opdracht aangaande duurzaamheid in de toezichtvisie opgenomen?**
Is hierbij de input van ondernemings- en cliëntenraden meegenomen?

5 **Wat streeft de raad na met haar toezicht op de verduurzaming en de bijdrage aan de Green Deal?**
- Op welke wijze houdt de Raad toezicht op de (realisatie van) duurzaamheidsambities (bijvoorbeeld tegen de achtergrond van de Green Deal Duurzame Zorg)? (Bron: NVTZ, 2023, Handreiking toezichtsvisie)
- Hoe ziet de Raad van Toezicht toe op de vertaling van de duurzaamheidsstrategie in de dagelijkse praktijk van zorg-professionals, cliënten/patiënten en zorgfinanciers en hoe zij dat ervaren?
- Welke relaties onderhoudt de Raad van Toezicht in het kader van de verduurzaming met externe partijen? Is er een stakeholdersanalyse over de impact en invloed van stakeholders op de verduurzaming van de zorgorganisatie?
- In haar rol als werkgever: Welke rol speelt verduurzaming en de realisatie van de Green Deal Duurzame Zorg in de beoordelings-afspraken met de Raad van Bestuur?



EERST GROEN DENKEN DAN GROEN DOEN

Afbeelding van één van de posters van de Greendeal communicatietoolkit van het Leerprogramma 'Een duurzame werkdag van een professional in de zorg' gesubsidieerd door ministerie van VWS

3 Handreikingen op maat

Maatwerk

Uit de interviews en het deskresearch zijn drie stadia te onderscheiden in hoeverre een zorgorganisatie duurzaamheid in haar strategie heeft opgenomen. Per stadium wordt hierbij een handreiking gegeven om duurzaamheid in de strategie op te nemen of om dit door te ontwikkelen.

> *"Het verduurzamen van de organisatie is niet een verantwoordelijkheid van de afdeling Duurzaamheid/MVO, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle disciplines in een organisatie. De duurzaamheidsmanager kan verbindingen leggen, inzicht geven, aanjagen, helpen bij strategie en verantwoording."*
> Jan Peter Niezink, MVO manager
> 's Heeren Loo

Een handreiking per situatie

Handreiking 1

Duurzaamheid is **niet ingebed** in de strategie en er is **geen beleid** en duurzaamheids(meerjaren)plan
Zie handreiking 1



Handreiking 2

Duurzaamheid is **niet ingebed** in de strategie maar er is **wel beleid** en een duurzaamheids(meerjaren)plan
Zie handreiking 2



Handreiking 3

Duurzaamheid is **ingebed** in de strategie **én er is beleid** en een duurzaamheids(meerjaren)plan
Zie handreiking 3



Voor organisaties zonder strategie en plan

Hoe wordt duurzaamheid/MVO ingebed in de strategie en het beleid? En hoe wordt een duurzaam meerjarenplan opgesteld?

1 Ga de dialoog aan met het management team over duurzaamheid en duurzame zorg

- Wat verstaan we onder duurzame zorg?
- Wat doen we al aan duurzaamheid?
- Hoe past het bij onze visie en missie?
- Hoe kan het bijdragen aan onze identiteit en reputatie?
- Voel ik me persoonlijk verbonden met het vraagstuk?
- Wat hebben we al gedaan aan duurzaamheid?
- Wat zijn de kansen en wat zijn de onzekerheden? Kunnen we die beïnvloeden?

2 Hoe nemen we duurzaamheid/MVO op in de strategie?

- Agendeer duurzaamheid op de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht tafel;
- Neem 'duurzaamheid', 'duurzame zorg', de 'Green Deal', MVO of 'duurzame organisatie/bedrijfsvoering' als één van de strategische thema's of pijlers op in de strategie, óf als uitgangspunt voor de strategie. Zie bijlage II voor diverse specifieke voorbeelden van verschillende zorgorganisaties.
- Onderteken de Green Deal Duurzame Zorg.

3 Stel een dedicated medewerker duurzaamheid/MVO aan, bij voorkeur gepositioneerd onder de Raad van Bestuur

4 Stel aan de hand van de strategie een duurzaamheidsbeleid en meerjaren verduurzamingsplan/-programma op

- Zorg daarbij voor draagvlak in het management team en de leidinggevende functies. Stel een stakeholders-analyse op. Neem hierbij tenminste mee dat verzekeraars en zorgkantoren duurzaamheidsverantwoording een prominentere rol geven bij hun inkoopbeleid en wat dat voor de organisatie betekent; bij vragen stem eerst af met je brancheorganisatie.
- Richt een of meerdere Green Team(s) op. Gebruik hiervoor de Green Deal Duurzame Zorg als basis, en specifiek de uitvoeringsagenda van de relevante branche organisatie. De brancheorganisaties ActiZ, de Nederlandse ggz en VGN hebben een toolkit Verduurzaming opgesteld die daar ook bij aansluit.
  Optioneel: Gebruik de materialiteitsanalyse van de branche of de eigen organisatie om focus aan te brengen in de milieudoelstellingen.
  - Stel hierbij een communicatieplan op en vergeet niet de nieuwe strategie herkenbaar en vindbaar op de website te zetten, direct na de missie en visie.
- Stel de CO_2-routekaart vastgoed op of actualiseer deze, stel deze bestuurlijk vast en lever deze in bij het EVZ: CO_2-routekaart opsturen naar EVZ - Expertisecentrum Verduurzaming Zorg.

Check de Expertise Verduurzaming Zorgkaart of je goed geregistreerd staat.

- Is onderzocht of de Duurzaam Maatschappelijk Vastgoed subsidie (DuMaVa) kan voorzien in subsidie voor verduurzaming van het vastgoed?
  Mocht u tegen vragen over de beschikbaarheid over de DuMaVa aanlopen neem dan contact op met uw branche-organisatie.
- Heeft uw zorgorganisatie maximaal 10 panden in eigendom? Waarschijnlijk komt uw organisatie dan in aanmerking voor het provinciale ontzorgingsprogramma waarmee gratis verduurzamingsadviezen voor de eigendomspanden van uw organisatie kunnen worden gemaakt.
- Neem KPI's of OGSM op en neem deze op in de Plan-Do-Check-Act control cyclus, begroting, en beoordeling van leidinggevenden.
- Publiceer jaarlijks de voortgang van de verduurzaming conform de Green Deal Duurzame Zorg op de website en/of via een/het jaarverslag.
- Deel dit met de stakeholders conform het communicatie-plan.

Voor organisaties met plan, zonder strategische verankering

Hoe wordt duurzaamheid/MVO ingebed in de strategie en het beleid als ik al een duurzaamheidsplan heb?

1 Agendeer het duurzaamheidsplan bij het bestuur/ in het management team met als onderwerp: Hoe gaan wij ons duurzaamheidsplan inbedden in onze strategie?

- Wat verstaan we onder duurzame zorg?
- Hoe past het bij onze visie en missie?
- Hoe kan het bijdragen aan onze identiteit en reputatie?
- Voel ik me persoonlijk verbonden met het vraagstuk?
- Wat hebben we al gedaan aan duurzaamheid?
- Wat zijn de kansen en wat zijn de onzekerheden? Kunnen we die beïnvloeden?

2 Hoe nemen we duurzaamheid/MVO op in de strategie?

- Agendeer duurzaamheid in de strategie op de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht tafel;
- Neem 'duurzaamheid', 'duurzame zorg', de 'Green Deal', MVO of 'duurzame organisatie/bedrijfsvoering' als één van de strategische thema's of pijlers op in de strategie, óf als uitgangspunt voor de strategie zodat het aansluit bij het duurzaamheidsplan/-beleid. Zie de bijlagen voor diverse specifieke voorbeelden van diverse zorgorganisaties.
- Onderteken de Green Deal Duurzame Zorg.

3 Positioneer de dedicated medewerker duurzaamheid/MVO onder de Raad van Bestuur

4 Zitten de volgende onderdelen al in het duurzaamheidsplan en wat is daar de status van?

- Is er 100% draagvlak in het management team en de leidinggevende functies?
- Is er een stakeholdersanalyse? Neem hierbij tenminste mee dat verzekeraars en zorgkantoren duurzaamheidsverantwoording een prominentere rol geven bij hun inkoopbeleid en wat dat voor de organisatie betekent; bij vragen stem eerst af met de brancheorganisatie.
- Hoeveel Green Team(s) zijn er? Zijn deze wel eens geëvalueerd? Wat hebben de Green Teams nodig voor de volgende stap? Welke input hebben zij voor de strategie?
- Is de Green Deal de basis? Is de uitvoeringsagenda van de brancheorganisatie gecoverd?
  - Indien relevant: Is de toolkit Verduurzaming van de brancheorganisaties ActiZ, de Nederlandse ggz en VGN gebruikt?
  - **Optioneel**: Is de materialiteitsanalyse van de branche of de eigen organisatie gebruikt om focus aan te brengen in de milieudoelstellingen?
- Is er een (intern en extern) communicatieplan? Staat de nieuwe strategie herkenbaar en vindbaar op de website, bij de missie en de visie?
- Is de CO_2-routekaart vastgoed bestuurlijk vastgesteld en ingeleverd bij EVZ? CO_2-routekaart opsturen naar EVZ - Expertisecentrum Verduurzaming Zorg.
- Zijn de KPI's of OGSM nog steeds actueel? Is dit opgenomen in PDCA cyclus? Zijn de KPIs opgenomen in de beoordeling van de leidinggevenden?
- Is er een jaarlijkse publicatie over de voortgang van de verduurzaming conform de Green Deal Duurzame Zorg? Op de website en/of via een jaarverslag.
- Wat kan uw organisatie betekenen voor andere bestuurders bij zorgorganisaties binnen uw branche en/of regio als het gaat om het delen van best practices? Hoe wordt het bestuurlijk netwerk van de brancheorganisaties betrokken?

Duurzaamheid/MVO in de strategie: next level

Duurzaamheid/MVO in de strategie: next level

1 In de herijking van de strategie agendeer duurzaamheid

- Sluit het nog steeds goed aan bij de maatschappelijke opgave, context en ontwikkelingen? Ook ten opzichte van andere maatschappelijke opgaves?
  - Inspiratie voor strategie next level – scenario planning: CPB scenario's 2050
- Wat zijn de nieuwe kansen en wat zijn de nieuwe onzekerheden? Hoe kunnen we die beïnvloeden?
  - Welke rol speelt CSRD en ESG principes?

2 Zitten de volgende onderdelen al in het duurzaamheidsplan en wat is daar de status van?

- Is de dedicated medewerker duurzaamheid/MVO al onder de Raad van Bestuur gepositioneerd?
- Is er 100% draagvlak in het management team en de leidinggevende functies? Wat zijn de knelpunten? En wat is daarvoor nodig?
- Hoe kan duurzame zorg en gezondheid beter worden verankerd in de cultuur?
- Is er een stakeholdersanalyse? Neem hierbij tenminste mee dat verzekeraars en zorgkantoren duurzaamheidsverantwoording een prominentere rol geven bij hun inkoopbeleid en wat dat voor de organisatie betekent.
- Hoeveel Green Team(s) zijn er? Wat kan er uit de evaluaties mee worden genomen in de strategie?
- Is de materialiteitsanalyse van de branche of de eigen organisatie gebruikt om focus aan te brengen in de milieu doelstellingen?
- Staat de nieuwe strategie herkenbaar en vindbaar op de website bij de missie en de visie?
- Zijn de KPI's of OGSM nog steeds actueel? Is dit opgenomen in PDCA cyclus? Zijn de KPIs opgenomen in de beoordeling van de leidinggevenden?
  - Is er een jaarlijkse publicatie over de voortgang van de verduurzaming conform de Green Deal? Herkenbaar en vindbaar op de website en/of via een jaarverslag?

3 In hoeverre zit duurzaamheid intussen in het DNA en is een speciaal programma met specifieke KPI's op duurzaamheid nog nodig?

- Op welke onderdelen is het einddoel bereikt en kunnen KPI's vervallen?
- Op welke onderdelen is er nog sprake van een 'gap' tussen 'as is' en 'to be' situatie en wat is nodig om ook hier de KPI's te kunnen laten varen?
- Hoe uit het zich in kernwaarden, aannamebeleid en beoordeling dat duurzaamheid in het DNA zit?

4 Hoe wordt de ervaring met duurzaamheid verankeren in de strategie en beleid gedeeld met andere zorgorganisaties en de brancheorganisatie om met trots verder te kunnen kopiëren?

1 Onderzoeksresultaten

Is duurzaamheid ingebed in de strategie van zorgorganisaties? 20

2 Voorbeelden per branche

Voorbeelden CURE

- UMCNL-leden: Duurzaamheid in de strategie 21
- UMCNL-leden: Kopieer met trots 22
- NVZ-leden: Duurzaamheid in de strategie 23
- NVZ-leden: Kopieer met trots 24

Voorbeelden CARE en voor de ggz ook deels CURE

- ActiZ en VGN-leden: Duurzaamheid in de strategie 25
- ActiZ-leden: Kopieer met trots 26
- VGN-leden: Kopieer met trots 27
- de Nederlandse ggz-leden: Duurzaamheid in de strategie 28
- de Nederlandse ggz-leden: Kopieer met trots 29

3 OGSM Strategisch model 30

4 Totstandkoming en verantwoording 31

Totstandkoming handreiking 31
Wie werkten mee aan deze publicatie 31
Verantwoording deskresearch 32

5 Contactpersonen branches 33

1 Onderzoeksresultaten

Is duurzaamheid ingebed in de strategie van zorgorganisaties?

Er is onderzoek gedaan bij de tien grootste zorgorganisatie per zorgbranche ActiZ, de Nederlandse ggz, NVZ, UMCNL en VGN, om te achterhalen of zij duurzaamheid in hun strategie hebben opgenomen. Als bron is de website van de 48 onderzochte zorgorganisaties genomen (verder deskresearch). Deze publiek eenvoudig toegankelijke bron is gekozen omdat een van de uitgangspunten van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat er transparant wordt gecommuniceerd met haar stakeholders.

Op basis van dit onderzoek blijkt dat van de 48 zorgorganisaties 34 zorgorganisaties duurzaamheid zichtbaar in hun strategie hebben opgenomen op hun website. Dat is 71% van de onderzochte zorgorganisaties.

71% van alle onderzochte zorgorganisaties

Van de 18 onderzochte cure organisaties (leden van NVZ en UMCNL) heeft 94% duurzaamheid zichtbaar in hun strategie opgenomen. Zeven van de acht UMC's hebben duurzaamheid in hun strategie en alle tien NVZ-leden hadden duurzaamheid zichtbaar in hun strategie opgenomen.

94 % van de Cure organisaties



88 % van de UMC's



Alle NVZ-leden



Voor de 30 onderzochte care en voor de ggz deels cure organisaties (leden van ActiZ, de Nederlandse ggz en VGN) heeft 57% duurzaamheid zichtbaar in hun strategie opgenomen.
Van de tien onderzochte leden van ActiZ en die van de Nederlandse ggz had de helft duurzaamheid zichtbaar in hun strategie opgenomen. Van de tien leden van de VGN was dit 70%.

57% van de Care organisaties



50% van de Actiz-leden en de Nederlandse ggz-leden



70% van de VGN-leden



Voorbeelden CURE – UMCNL-leden

UMCNL-leden: Duurzaamheid in de strategie

1 Het [UMC] transformeert de zorg: toegankelijk, duurzaam en beter in balans

- Gelijke toegang tot zorg, die duurzaam is. In elk van de kerntaken zetten we in op maatschappelijke impact.
- Als [UMC] gaan we aan de slag om de zorg duurzamer te maken, bijvoorbeeld door minder te verspillen en onnodige belasting voor patiënten te voorkomen.
- De keuzes die we maken om beter in balans te komen: door de zorgvraag te verminderen en/of de capaciteit effectief in te zetten en toegankelijkheid en duurzaamheid te borgen.
- Wij transformeren de zorg door onderzoek naar meer toegankelijke, doelmatige en duurzame zorg op maat.
- Wat is hiervoor nodig? Een duurzame bedrijfsvoering.

2 A Healthy Future for All

- Alle kerntaken passen inzichten in gezondheid en duurzaamheid toe; We dragen actief bij aan een duurzame en gezonde toekomst.
- GEZONDE MENSEN OP EEN GEZONDE PLANEET [UMC] draagt bij aan oplossingen voor twee grote vraagstukken: toegankelijkheid van de gezondheidszorg en nieuwe gezondheidsvraagstukken die ontstaan door klimaatverandering. Daarvoor passen we inzichten uit onderzoek naar gezondheidsbevordering en duurzaamheid toe in al onze kerntaken.
- CIRCULAIR [UMC] erkent de dringende noodzaak om een gezonde leefwereld te behouden. Daarom verminderen we het gebruik van primaire grondstoffen drastisch, kopen duurzaam in en minimaliseren afval door hergebruik en recycling. Zo werken alle organisatieonderdelen aan een circulaire bedrijfsvoering. Om onze footprint verder te verkleinen, nemen we continu initiatieven om de CO_2-uitstoot te verminderen en passen we onze gebouwen zo goed mogelijk aan.
- DUURZAME ZORG Ons onderzoek naar duurzame zorg is baanbrekend. Nieuwe kennis integreren we direct in onze zorg: zo leveren we circulaire zorg, met minder impact op het milieu. Daarnaast is aandacht voor de wisselwerking tussen gezondheid, zorg, milieu en klimaat; in het onderwijs bereiden studenten zich voor op het aanpakken van deze vraagstukken.
- DUURZAME EN GEZONDE KEUZES Niet alleen de gezondheid van de samenleving en de planeet liggen ons na aan het hart. Als organisatie voelen we ons ook verantwoordelijk om onze collega's te ondersteunen bij het maken van duurzame en gezonde keuzes.

3 We werken aan maatschappelijke vraagstukken, zoals preventie, betaalbaarheid en duurzaamheid.

4 Samen naar een duurzame toekomst van gezondheid

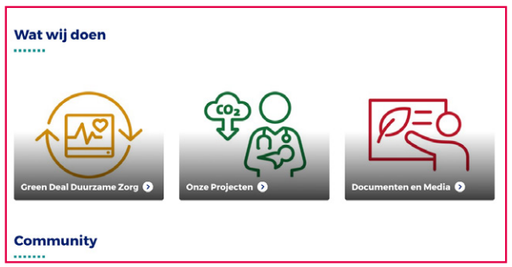
- Het [UMC] als duurzame en inspirerende werkgever. Het realiseren van duurzaam onderwijs.
- Vanuit onze maatschappelijke rol dragen we bij aan een leefbare toekomst. Een duurzame toekomst van gezondheid betekent ook een duurzame leefomgeving waarbij we werken aan het verkleinen van onze ecologische voetafdruk.
- Samen en op basis van gelijkwaardigheid ontwikkelen we met onze partners een visie op duurzame zorg én (geestelijke en fysieke) gezondheid in de regio.

5 Duurzaamheid is een uitgangspunt in onze zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering

- We nemen verantwoordelijkheid voor het verminderen van ons aandeel in milieuvervuiling, biodiversiteitsverlies en klimaatverandering. Daarom hebben we ons gecommitteerd aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. We geven daarmee het voorbeeld aan huidige en toekomstige generaties.
- De komende jaren zetten we ons in om onder andere de CO_2-uitstoot van vastgoed te reduceren, het percentage plantaardige eiwitten in voeding te verhogen, bekendheid met planetaire gezondheid onder onze medewerkers en studenten te verhogen, het grondstoffenverbruik te verlagen en de medicijnverspilling met 20% te verlagen.

Voorbeelden CURE – UMCNL-leden

UMCNL-leden: Kopieer met trots



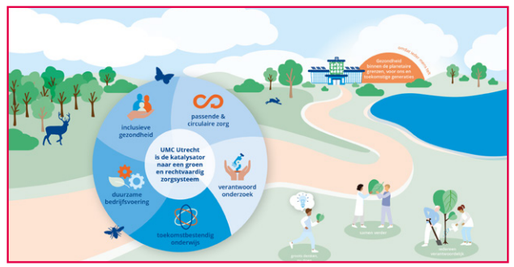
Erasmus MC
Duurzaam Erasmus



Radboud UMC
Wij gaan voor duurzaam



Amsterdam UMC
Duurzaamheid Amsterdam UMC



UMC Utrecht
Duurzaamheid



LUMC
Duurzaamheid



UMCG
Zo wordt het UMCG duurzaam

Voorbeelden CURE – NVZ-leden

NVZ-leden: Duurzaamheid in de strategie

1 Zorg voor morgen: Duurzaam en vernieuwend

2 Samen vooruit
Zo zorgen we samen voor de best passende en toegankelijke zorg die tegelijkertijd ook zo duurzaam mogelijk is. Een cultuur waarin duurzaamheid en datagedreven werken centraal staan. Duurzaamheid is verankerd/geïntegreerd in onze processen.

3 Samen maken we ons ziekenhuis nog duurzamer

4 De zorg – en dus ook wij als [ziekenhuis] – moet verduurzamen
En dat willen én kunnen wij ook. Daarom heeft duurzaamheid een belangrijke plek in ons meerjarenbeleid.

5 Binnen de strategie richten we ons op 3 pijlers
- De menselijke maat (onze drijver)
- Topklinische rol in het netwerk (onze taak)
- Onze zorg is vernieuwend (onze manier); we dragen bij aan een duurzame wereld

6 Groen Ziekenhuis voor een gezonde toekomst

7 Zorg van generaties. Zorg nu en straks
- Vandaag bouwen we aan de zorg van morgen. Daarnaast werken we aan een duurzame toekomst door onze ecologische impact te verminderen en te voldoen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de Green Deal 3.0.
- Zo zorgen we niet alleen voor goede zorg, maar ook voor een positieve impact op het milieu en de maatschappij.
- Zorg nu en straks betekent dat als je bij [ziekenhuis] werkt, je bijdraagt aan duurzaamheid.

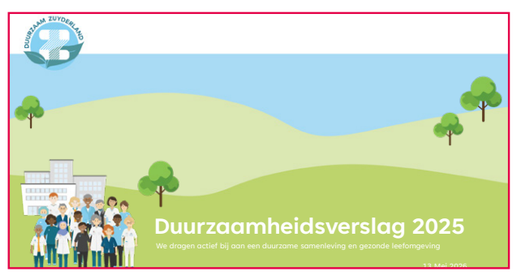
8 Passende zorg met liefde en lef; samen maken we [ziekenhuis] nog duurzamer

Voorbeelden CURE – NVZ-leden

NVZ-leden: Kopieer met trots



Isala
Strategie 2023-2026



Zuyderland Medisch Centrum
Duurzaamheidsverslag



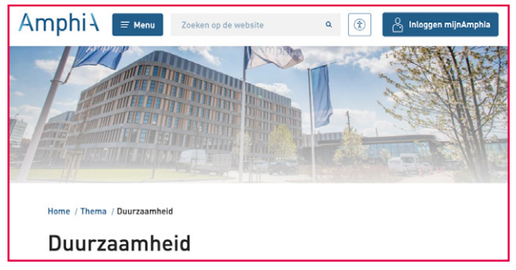
St. Antonius Ziekenhuis
Duurzaam Antonius



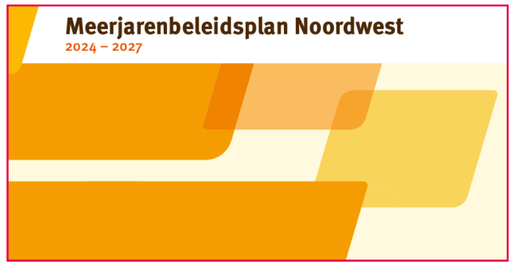
OLVG
Duurzaamheid



Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis
Groen Ziekenhuis voor een gezonde toekomst



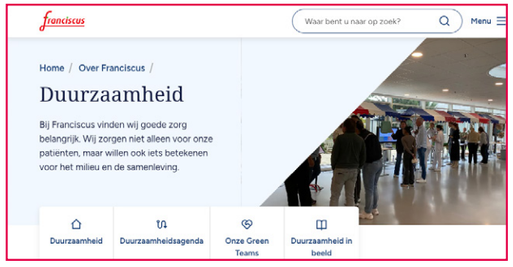
Amphia Ziekenhuis
Duurzaamheid



Noordwest Ziekenhuisgroep
Meerjarenbeleidsplan-noordwest-2024-2027



Rijnstate Arnhem
Duurzaamheid



Franciscus & Vlietland
Duurzaamheid



HMC+
Passende zorg met liefde en lef - Strategische koers 2025 - 2030

Voorbeelden CARE – ActiZ en VGN-leden

Duurzaamheid in de strategie

ActiZ-leden

1 **Strategische Pijler: Inclusief, divers & duurzaam. [Zorgorganisatie] omarmt de ESG-transformatie**

2 **Bij onze zorgorganisatie streven we naar ‘Elke dag zo fijn mogelijk’ door onze positieve impact op gezondheid te vergroten en de negatieve impact op klimaat en milieu te verkleinen**
Dit doen we door toekomstbestendige zorg te bieden die ecologisch, economisch en sociaal verantwoord is.

3 **‘Samen de zorg écht anders; Duurzaam tenzij**

4 **Maatschappelijke verantwoordelijkheid zit verweven in alles wat wij doen**
Het is onze ambitie om bewuste aandacht voor MVO nog steviger te verweven in het DNA van onze organisatie. Wij stellen ons bewust de vraag: hoe kunnen we onze kerntaak zo uitvoeren, dat deze bijdraagt aan een betere wereld?

5 **We werken vanuit Positieve Gezondheid en kijken op basis van de behoefte van mensen waar wij van toegevoegde waarde kunnen zijn**
Om de kwaliteit van ondersteuning en zorg ook in de toekomst te kunnen garanderen, werken we aan nieuwe woonzorgconcepten en zoeken we voortdurend naar duurzame en innovatieve oplossingen.

VGN-leden

1 **Duurzaam gezonde organisatie om de continuïteit van onze maatschappelijke rol te bewaken**

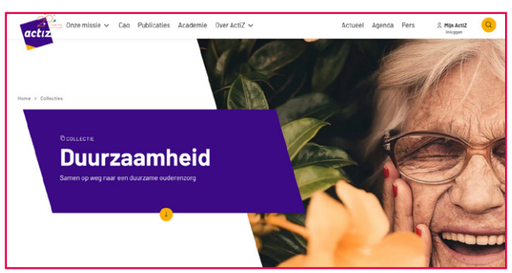
2 **‘Duurzame zorg’ als uitgangspunt**
Dat betekent dat we een mensgerichte organisatie zijn die het beste uit cliënten én haar medewerkers haalt. Het beste uit elkaar dus. Met een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Je kunt ‘duurzaamheid’ ook vertalen als ‘zuinig zijn met’.

3 **[Zorgorganisatie] biedt duurzame zorg, nu én in de toekomst**

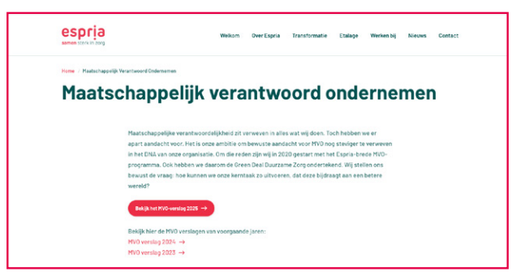
4 **Strategisch thema Duurzaamheid**
Het behoort tot onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan het zuiniger en bewuster omgaan met onze mensen, middelen en leefomgeving. We kiezen zoveel mogelijk voor duurzame oplossingen in alles wat we doen. Fijn voor medewerkers en cliënten én goed voor het milieu.

Voorbeelden CARE – ActiZ-leden

ActiZ-leden: Kopieer met trots



ActiZ
Duurzaamheid



Espria
Maatschappelijk verantwoord ondernemen



Aafje Thuiszorg Huizen Zorghotels
Duurzaamheid - Aafje



De Zorggroep
Duurzame Zorg



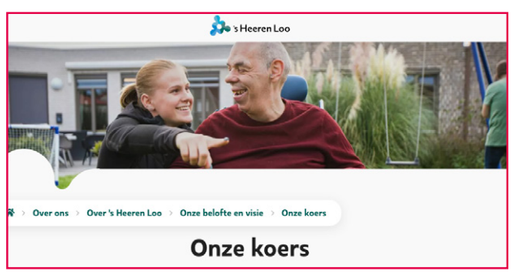
BrabantZorg
Duurzaamheid bij BrabantZorg



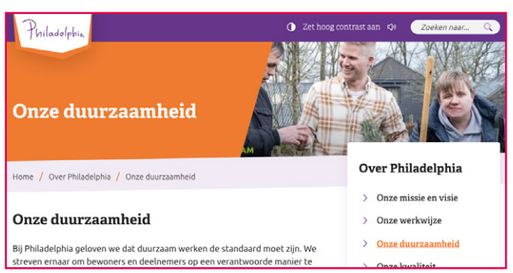
Florence
Sneller Anders

Voorbeelden CARE – VGN-leden

VGN-leden: Kopieer met trots



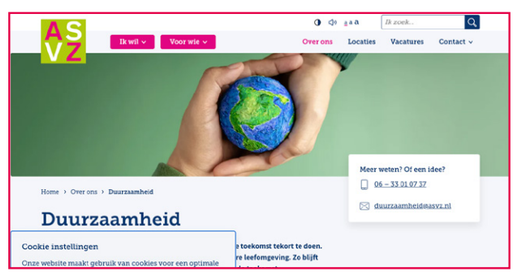
's Heeren Loo
Onze koers



Philadelphia
Onze duurzaamheid



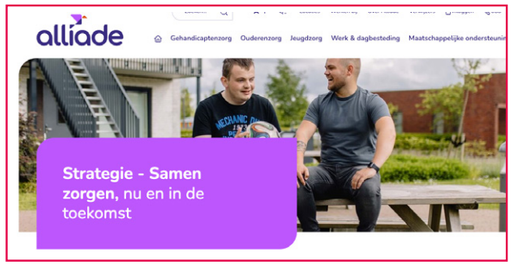
Ipse de Bruggen
Strategische agenda 2023-2025



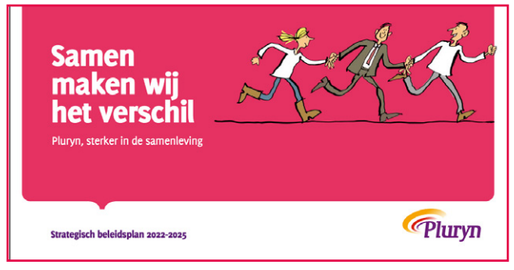
ASVZ
Duurzaamheid



Amarant
Strategisch kader 2025-2028



Alliade
Strategie - Samen zorgen, nu en in de toekomst



Pluryn
Strategisch beleidsplan 2022-2025
Samen maken wij het verschil

Voorbeelden CARE en CURE – de Nederlandse ggz-leden

de Nederlandse ggz: Duurzaamheid in de strategie

1 We doen het gewoon!
1 Expert in het netwerk
2 Digitaal sterk
3 Duurzaam Beter

2 Met elkaar: Doelgericht en betrokken
- Geestelijke gezondheidszorg verlenen in alle fasen van een mensenleven.
- Verbinden in netwerken.
- Medewerkers inspireren.
- Opleiden, onderzoeken en innoveren.
- Duurzaam en financieel gezond zijn

3 Wij zien mensen
Samen werken aan herstel en kwaliteit van leven. Goed en betaalbaar. Wij nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en bieden onze patiënten aantoonbaar goede en betaalbare zorg.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaam werkgeverschap
In ons streven naar een optimale balans tussen mens en milieu gaan we al lopende initiatieven op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) de komende jaren breder in de organisatie toepassen. We investeren in groter draagvlak voor MVO onder medewerkers, zodat dit vanzelfsprekend onderdeel wordt van onze dagelijkse praktijk. We willen een duurzame en aantrekkelijke werkgever zijn, nodigen medewerkers uit tot participatie bij beleidsvorming en besteden continu aandacht aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Healing environment
De invloed van de leefomgeving, bijvoorbeeld het ontwerp en de inrichting van een gebouw, kan een direct effect hebben op de gezondheid. Daarom vormt het concept van healing environment de basis voor nieuwbouw en voor ons lange termijn huisvestingsplan en onze terreinvisie. We willen een zorg- en behandelomgeving creëren die uitnodigt tot gezond gedrag van patiënten, professionals en bezoekers. Onze vastgoedstrategie en facilitaire processen zijn gericht op duurzame investeringen, bijvoorbeeld ten aanzien van beperken van CO_2 uitstoot.

Green Deal Duurzame Zorg
[Zorgorganisatie] heeft zich gecommitteerd aan de Green Deal Duurzame Zorg. De Green Deal richt zich op de bijdrage die de zorg kan leveren aan het verbeteren van het milieu. Zo doen we bijvoorbeeld mee aan het nationaal platform project verwijdering van medicijnresten uit water.

4 [Zorgorganisatie] is een toonaangevende organisatie in jeugdzorg, ggz en forensische zorg
Met een duurzaam en integraal aanbod van zorg, behandeling en begeleiding bieden we jongeren en volwassenen weer perspectief op herstel en participatie in de samenleving.

Bijlage 2

Voorbeelden CARE en CURE – de Nederlandse ggz-leden

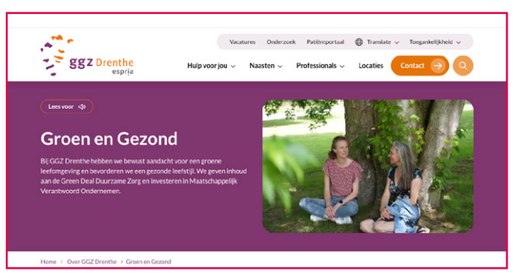
de Nederlandse ggz-leden: kopieer met trots!



GGz Centraal
Strategische koers 2.0



GGzE
Meerjarenstrategie GGzE 2024-2028



GGZ Drenthe (onderdeel van Espria)
Groen en Gezond



GGZ Noord-Holland-Noord
GGZ NHN Strategisch beleidsplan 2023 - 2025



VIGO groep
Ons profiel

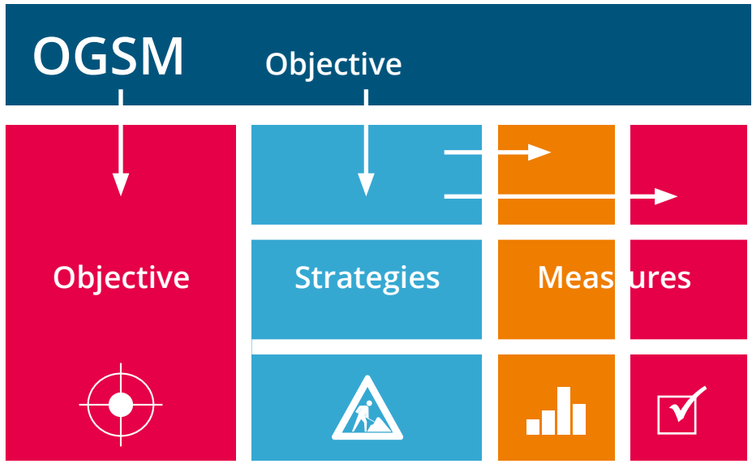
Bijlage 3

OGSM Strategisch model

Het OGSM model helpt u snel en effectief strategische plannen te maken. Met OGSM breng u overzicht, structuur en richting aan binnen uw organisatie – op één pagina. Zo maakt u heldere keuzes, het geeft richting en het zorgt ervoor dat iedereen binnen de organisatie weet waar naartoe te werken.

Organisaties gebruiken het OGSM-model door stap voor stap elk onderdeel in te vullen:

1 **Bepaal je Objective (kwalitatief)**
Wat is onze horizon de komende 3-5 jaar?
2 **Formuleer Goals (kwantitatief)**
Welke resultaten (in de vorm van harde cijfers) moeten we behalen?
3 **Kies je Strategies**
Wat zijn de 3-5 belangrijkste keuzes om die Goals te bereiken?
4 **Maak het meetbaar met Measures**
Key Performance Indicators (KPI's) en acties, mét deadlines en eigenaren.



Totstandkoming handreiking

Hoe is de handreiking tot stand gekomen?

Het inbedden van duurzaamheid in strategie en beleid is een van de belangrijkste bestuurlijke acties in de ‘Green Deal Samen werken aan duurzame zorg’. Deze actie maakt onderdeel uit van thema 2 ‘Bevorderen van bewustwording en kennis’. Deze handreiking biedt zorgbestuurders en betrokken medewerkers handvaten om duurzaamheid effectief te integreren in de strategie of dit verder door te ontwikkelen.

Samenwerking

De handreiking is een samenwerking van de branches ActiZ, de Nederlandse ggz, NVZ, UMCNL, VGN en hun gezamenlijke vereniging Brancheorganisaties Zorg (BoZ).

Deskresearch

Per branche is op de websites van de 10 grootste zorgorganisaties deskresearch uitgevoerd om vast te stellen of en hoe deze zorgorganisaties duurzaamheid in hun strategie hebben opgenomen (verder ‘deskresearch’).

Diepte-interview

Daarnaast heeft er per branche één diepte-interview plaatsgevonden met als belangrijkste vraag:

‘Wat is in uw optiek belangrijk om te organiseren/ te zorgen dat duurzaamheid in de strategie van een zorgorganisaties integraal wordt ingebed?’

Wie werkten mee aan deze publicatie?

Zorgorganisaties

St. Antonius Ziekenhuis	Magda Barnhoorn, coördinator Duurzaamheid
Cordaan	Pepijn van Gestel, directeur FZ&D, Roel Tummers, programmamanager
Erasmus MC	Hans-Peter Schilte, programmamanager Koers28 programma Duurzaamheid
GGZ Noord-Holland-Noord	Freddie Ong, programmamanager Nieuwbouw Heiloo & beleidsadviseur Vastgoed en Duurzaamheid
‘s Heeren Loo	Jan Peter Niezink, MVO manager

Vereniging Brancheorganisaties Zorg

ActiZ	Penny Senior, sr. beleidsadviseur Lieske Zijlstra, beleidsadviseur
de Nederlandse ggz	Dianne de Wild, beleidsadviseur
NVZ	Nils Ellwanger, beleidsadviseur Janneke Baas, beleidsadviseur
UMCNL	Leontien Sturms, sr. beleidsadviseur Hariette Laurijssen, sr. beleidsadviseur Radboud UMC Hans-Peter Schilte, programmamanager Duurzaamheid Erasmus MC Celina Kroon, manager Duurzaamheid UMC Utrecht
VGN	Anne Schraagen, sr. beleidsadviseur Daniëlle Arnold, sr. beleidsadviseur
BoZ	Aafke Zwart, coördinator duurzaamheid en programmaleider *Handreiking Duurzaamheid in de strategie*

vervolg

Verantwoording deskresearch

De websites van de volgende organisaties zijn geraadpleegd in de periode 2024 tot en met september 2025 en nogmaals getoetst in augustus 2026.

UMCNL
Erasmus MC
Radboudumc
Amsterdam UMC
UMCU
LUMC
MUMC+
UMCG

NVZ
Isala
Zuyderland Medisch Centrum
St. Antonius Ziekenhuis
OLVG
Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis
Amphia Ziekenhuis
Noordwest Ziekenhuisgroep
Rijnstate Arnhem
Franciscus & Vlietland
HMC+

ActiZ
Espria
Careyn
Laurens
Aafje Thuiszorg Huizen Zorghotels
De Zorggroep
BrabantZorg
Cordaan
Florence
Stichting Thebe Zorggroep
MeanderGroep Zuid-Limburg

de Nederlandse ggz
Parnassia Groep
Arkin
GGz Centraal
Pro Persona
Lentis
Dimence groep
GGzE
GGZ Drenthe (onderdeel van Espria)
VIGO groep
GGZ Noord-Holland-Noord

VGN
's Heeren Loo
Philadelphia
Ipse de Bruggen
ASVZ
Amarant
Dichterbij
Alliade
Pluryn
Cosis
Middin

Green Team Brancheorganisaties Zorg

Contactpersonen branches




ActiZ

Penny Senior | Lieske Zijlstra



de Nederlandse ggz

Dianne de Wild




NVZ

Janneke Baars | Nils Ellwanger





UMCNL

Hans-Peter Schilte | Celina Kroon | Leontien Sturms



VGN

Daniëlle Arnold