

# Expeditie Duurzame Zorg: 'Er is geen eindbestemming'

**Inspiratie, leren van de workshops en van elkaar, positieve energie: dit wordt genoemd als belangrijke resultaten van de eenjarige leergang Expeditie Duurzame Zorg van MVO Netwerk Zorg. Acht koplopers uit de zorg hebben afgelopen jaar kennis opgedaan over duurzaamheid in verschillende collectieve en individuele workshops. 'Management Executive' sprak met drie van hen: het Radboudumc, BrabantZorg en het Albert Schweitzer Ziekenhuis. 'Het gaat niet om grote veranderingen, maar om kleine overwinningen.'**

Mariët Ebbinge

**A**ls je wilt verduurzamen, moet het in de processen zitten. Dat zegt Harriette Laurijsen, duurzaamheidscoördinator van het Radboudumc. Het academisch ziekenhuis is al geruime tijd bezig met MVO-activiteiten, maar zag de expeditie als een kans om duurzaamheid breder in de organisatie te verspreiden. 'We hadden al een MVO-beleid en een integraal duurzaamheidsbeleidsplan: "Duurzaamheid in de genen". Omdat de expeditie verschillende thema's behandelt, hebben we meerdere mensen ermee kennis laten maken. Mensen die nu ambassadeurs zijn van MVO. Ook heeft de expeditie de samenwerking binnen het Radboudumc gestimuleerd.'

Het Albert Schweitzer Ziekenhuis deed ook al aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Alleen waren ze zich daar niet van bewust. 'Volgens de zeven principes van de ISO 26000-norm is onze bedrijfsvoering inderdaad behoorlijk duurzaam', aldus Jasper Meijer. Meijer is strategisch adviseur. Agnes Klaren, manager van het Leerhuis en manager Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie van het Albert Schweitzer Ziekenhuis, vult aan: 'Meedoen met de MVO Expeditie Zorg was vooral om het ziekenhuis nieuwe vergezichten te geven.'

Ook voor BrabantZorg was duurzaam ondernemen niet nieuw: sinds twee jaar heeft de ouderenzorgorganisatie een Regiegroep duurzaam-

heid onder leiding van Anita van Hoof. 'Wij zijn er nu twee jaar mee bezig', zegt Van Hoof, die tevens manager locatiegroep is. Door mee te doen met de expeditie heeft BrabantZorg de organisatiedoelen kunnen aanscherpen. 'Het heeft geleid tot de Strategische visie 2015 die eind vorig jaar is verschenen. In die langlopende visie staan drie speerpunten: samenspel in zorg, elke dag leren en een slimme bedrijfsvoering.'

## Verandering

Duurzaam willen zijn vergt tijd. Tijd die er niet is, omdat er veel veranderingen op de zorg afkomen. Meijer: 'We zaten niet te wachten op weer een nieuw traject. Duurzaamheid was al onderdeel van de bedrijfsvoering en zo blijven wij er ook mee omgaan.' Het ziekenhuis heeft dan ook geen aparte manager duurzaamheid. 'Manager duurzaamheid zijn alle medewerkers van het Albert Schweitzer Ziekenhuis.'

Van Hoof van BrabantZorg zegt dat haar organisatie bewust niet wil uitdragen dat zij duurzaam wil zijn. 'Wij hebben in onze strategische visie drie speerpunten benoemd die onze organisatie duurzamer maakt zonder het zo te noemen. We zeggen bijvoorbeeld niet dat we toe willen naar een circulaire economie binnen BrabantZorg. We zeggen wel dat we streven naar energieneutrale locaties en dat we ons afval willen reduceren.'



**Harriette Laurijsen (Radboudumc):  
'Als je wilt verduurzamen, moet het  
in de processen zitten'**

Ook bij het Radboudumc is duurzaamheid 'gewoon' onderdeel van de bedrijfsvoering en geen apart project. Laurijsen: 'Het Radboud werkt top-down en bottom-up aan duurzaamheid. De raad van bestuur heeft alle 56 afdelingen van ons ziekenhuis gevraagd doelstellingen op te nemen in hun jaarplannen op duurzaamheidsgebied. Daarover moeten ze ook verantwoording afleggen. De interne Board sustainability stimuleert de duurzame ontwikkeling, bewaakt de voortgang en zorgt ervoor dat afdelingsoverstijgende duurzaamheidsinitiatieven worden ingevoerd.' Het Radboudumc heeft zelfs een externe adviesraad duurzame gezondheidszorg. Deze raad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur.

**Positieve gezondheid**

De MVO Expeditie heeft drie speerpunten: positieve gezondheidszorg, circulaire economie en inclusieve economie. Het eerste speerpunt is voor alle drie de organisaties een eyeopener gebleken. Positieve gezondheidszorg, die gebaseerd is op de ideeën van arts-onderzoeker Machteld Huber, gaat uit van een zorgorganisatie die een klimaat schept waarin de gezondheid wordt benadrukt. Huber definieert gezondheid als: 'Het vermogen om eigen regie te voeren

en zich aan te passen, in het licht van fysieke, sociale emotionele uitdagingen van het leven.'

Van Hoof: 'We gaan proberen om iets wat cliënten hebben prijsgegeven nl. zelfstandigheid, weer terug te geven. Ook kan het zijn dat zij op het ene moment wel zorg nodig hebben maar op een ander moment het heel goed zelf kunnen doen. Ook daar moeten we op inspelen met onze zorg. Dat is nieuw. Zo hebben we nooit naar onze cliënten gekeken.'

Inzoomen op positieve gezondheidszorg vereist een andere houding van de medewerkers. Van Hoof: 'Zeiden we eerst dat de relatie cliënt-medewerker centraal staat, nu gaat het om de cliënt en al zijn relaties. Als de cliënt hulp nodig heeft, is het niet automatisch zo dat de medewerker hem helpt. De medewerker zal kijken of er anderen zijn in het netwerk van de cliënt die kunnen bijdragen. Of de medewerker zal proberen de cliënt te versterken in zijn eigen mogelijkheden. De medewerker blijft cliënten helpen en ondersteunen maar mogelijk in andere rollen dan die van zorgverlener.'



**Anita van Hoof (BrabantZorg): 'We  
gaan proberen om iets wat cliënten  
hebben prijsgegeven namelijk  
zelfstandigheid, weer terug te geven'**



## Jasper Meijer (Albert Schweitzer Ziekenhuis): 'Duurzaamheid was al onderdeel van de bedrijfsvoering en zo blijven wij er ook mee omgaan'

Ook het Albert Schweitzer Ziekenhuis wil ermee verder. Klaren: 'De komende jaren willen we kijken hoe we vorm kunnen geven aan de omgang met onze patiënten, de doorstroming van patiënten, de relatie tussen arts, verpleegkundige en patiënt.' Meijer vult aan: 'Professionals in het ziekenhuis zijn opgeleid om te repareren. In de visie van Huber wordt er aan de zorgprofessional-patiëntrelatie een dimensie toegevoegd: eigen regie. Het vraagt van onze professionals een andere houding die niet een-twee-drie kan worden gerealiseerd.'

Bij het Radboudumc is eigen regie van patiënten al onderdeel van de zorg. Laurijsen: 'We vinden het belangrijk dat patiënten actief onderdeel uitmaken van het behandelteam. Persoonsgerichte zorg is een van onze speerpunten. We bekijken bijvoorbeeld ook of het mogelijk is mensen thuis zorg aan te bieden. Door FaceTalk, een consult op afstand, kunnen patiënten zich in verbinding stellen met hun behandelend arts, maar ook met de huisarts of fysiotherapeut.'

### Duurzame economie

Door de expeditie heeft het Albert Schweitzer Ziekenhuis op verschillende gebieden zijn kennis vergroot, ook op milieugebied. 'Ons ziekenhuis heeft het afgelopen half jaar grote stappen gemaakt als het gaat om afvalscheiding, het terugdringen van energieverbruik en watergebruik', aldus Klaren. Het Albert Schweitzer Ziekenhuis brengt dat per afdeling in beeld met behulp van de milieuthermometer, een instrument dat aangeeft hoe ver je bent met de uitvoering van je milieudoelstellingen.

Duurzame economie is ook een inspirerend uitgangspunt voor het Radboudumc. Laurijsen: 'Op het gebied van duurzame bedrijfsvoering doen we het een en ander. We zetten ons in om energie te besparen en maken gebruik van duurzame energie bijvoorbeeld met onze warmte-koudeopslag.' Ook op het gebied van de circulaire economie zet het ziekenhuis voorzichtige stapjes. Zo is het ziekenhuis deelnemer in een project van MVO Nederland op het gebied van circulaire kleding. 'Het Radboud heeft meegedacht over het ontwikkelen van een duurzaam, innovatief ontwerp. De stofkeuze is minder milieubelastend en er is een variant die helemaal kan worden hergebruikt. De kleding heeft geen knopen of ritsen, zodat als ze is afgedragen ze makkelijk kan worden verwerkt tot vezels voor nieuwe kleding. Daarnaast is er aandacht voor een eerlijk loon en goede arbeidsomstandigheden.'

Meedoen met de Expeditie Duurzame Zorg was voor Brabantzorg een manier om de planet-doelstellingen scherp op het netvlies te krijgen. Concreet betekent dit voor BrabantZorg dat ze op het gebied van vastgoed een andere manier van aanbesteden hebben toegepast. Van Hoof: 'Voor de nieuwbouw van een multifunctioneel centrum hebben we een consortium samengesteld bestaande uit een architect, een projectontwikkelaar, het Jeroen Bosch Ziekenhuis, een huisarts, BrabantZorg en BrabantWonen. Het consortium heeft gedeeld eigenaarschap over het te bouwen object. Omdat het een consortium is, voelen alle betrokken partijen zich eigenaar en verantwoordelijk voor het eindresultaat, ook de uitvoerder die op een andere – meer duurzame – manier naar het vastgoed is gaan kijken. We streven naar een energieneutraal complex dat multi-inzetbaar is zodat de omgeving er ook gebruik van kan maken.'

### Goedkoper

Op de lange termijn maakt een duurzame instelling de zorg goedkoper. Daarover zijn de woordvoerders van de zorginstellingen het eens. 'We gaan voor innovatieve, duurzame en betaalbare zorg', aldus Laurijsen van het Radboudumc. 'Een voorbeeld daarvan is de pilot "Onco proof food" op de afdeling Medische oncologie. Hierbij werd "voeding op maat" ingezet om het herstel te verbeteren, bijvoorbeeld na een chemokuur. Ook werd rekening gehouden met de klachten van de patiënten. Door bijvoorbeeld room over de soep te gieten, worden geurtjes tegengehouden, en dat gaat misselijkheid tegen. Het resultaat was dat er minder medicijnen hoeven worden te verstrekt tegen

misselijkheid en dat de herstelperiode na een chemokuur veel korter is. Ook gingen patiënten beter eten. En was er minder verspilling van voeding. Dat alles kan de zorg goedkoper maken.'

Meijer: 'Onze inkoopafdeling begint al vragen te stellen aan leveranciers over bijvoorbeeld de herkomst van producten of over wat er met geretourneerde producten gebeurt. Het is een pril bewustzijn. Uiteindelijk denk ik dat we daardoor goedkoper zullen inkopen.' Ook vanuit de positieve gezondheidsgedachten zijn er mogelijkheden tot kostenbesparing. Klaren: 'Wij werken met 32 partners samen in de keten. Niet alleen kijken we wat er met de patiënt gebeurt nadat hij bij ons is geweest; ook kijken we wat er vóór ons met hem is gebeurd. We overleggen met huisartsen hoe ze kunnen voorkomen dat bepaalde groepen patiënten bij ons terechtkomen. Dat maakt de zorg goedkoper.'

Van Hoof: 'Wij gaan ons werk anders doen, omdat we te maken krijgen met forse bezuinigingen. Door positief om te gaan met de bezuinigingen, uitgaande van de eigen kracht van medewerkers, cliënten en hun netwerk, willen we duurzaam veranderen. Dat moet gaan lukken. Onze cliënten zullen steeds onafhankelijker zijn en zich daardoor beter voelen; als medewerker ontvang je meer waardering van een tevreden klant.'

## Uitdaging

In de langdurige zorg worden ingrijpende veranderingen doorgevoerd. Van Hoof: 'Wij willen dat de medewerkers zijn voorbereid op de veranderingen. Medewerkers zullen actief gaan meedenken over hun toekomst. Een eerste stap hierin is dat medewerkers eigenaarschap krijgen over hun eigen loopbaan en inzetbaarheid.'

Ook de medewerkers van het Albert Schweitzer Ziekenhuis staan voor veranderingen. 'We zijn nu bezig om medewerkers flexibel in te zetten', zegt Klaren. 'We zijn afhankelijk van de vraag van de patiënten en die is niet elke dag hetzelfde. Dat betekent dat onze medewerkers gaan werken daar waar ze nodig zijn. We moeten hierbij wel rekening houden met wat medewerkers aankunnen, want zij zijn voor ons heel belangrijk.'

Laurijsen van het Radboudumc ziet een andere uitdaging: 'De grootste uitdaging is een slag te maken in het belonen van gezondheid. Dat



**Agnes Klaren (Albert Schweitzer Ziekenhuis): 'Meedoen met de expeditie was vooral om het ziekenhuis nieuwe vergezichten te geven'**

zit nu niet in de systemen. We moeten sturen op gezondheid en niet op ziekte. Dat is niet iets wat we alleen zelf kunnen doen. Daarvoor hebben we anderen nodig.'

**Mariët Ebbinge** is freelance journaliste

De MVO Expeditie Duurzame Zorg heeft als doel MVO een onlosmakelijk onderdeel te maken van de langdurige strategie van zorgorganisaties. De expeditie streeft naar duurzame resultaten op sociaal, ecologisch en economisch terrein. De leergang nodigt uit tot onderling contact met andere koplopers en het uitwisselen van best practices. Er zijn zeven collectieve (thema)bijeenkomsten, een officiële Kick Off en twee bijeenkomsten voor de leden van de RvB. De kosten voor de

expeditie zijn € 38.800 (excl. btw). In de MVO Expeditie Duurzame Zorg 2014 participeerden acht grote zorgpartijen met in totaal 452 mensen.

Meer informatie over de MVO Expeditie Zorg? Neem contact op met MVO Netwerk Zorg, Linde Nouws Keij, L.NouwsKeij@mvonederland.nl.