Evaluatie
Green Deal Duurzame Zorg

Eindrapport

Uitgebracht in opdracht van
het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Amersfoort, 20 december 2021

Bureau Bartels B.V.
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Stationsplein 69
3818 LE Amersfoort
T 033 – 479 20 20
info@brtls.nl
www.bureaubartels.nl

Inhoud

1. Inleiding 1
   - 1.1 Aanleiding 1
   - 1.2 Doelstelling en opzet 1
   - 1.3 Leeswijzer 3

2. Opzet en organisatie Green Deal Duurzame Zorg 4
   - 2.1 Inleiding 4
   - 2.2 Green Deal Duurzame Zorg 4
   - 2.3 Opzet organisatie / governance 6
   - 2.4 Ervaringen met de opzet 7
   - 2.5 Ervaringen met governance 13

3. Uitvoering en ervaren effecten 15
   - 3.1 Inleiding 15
   - 3.2 Ontwikkeling aantal deelnemende organisaties 15
   - 3.3 Redenen (niet-)deelname 16
   - 3.4 Ervaringen met de uitvoering 21
   - 3.5 Ervaren meerwaarde 23
   - 3.6 Ervaren effecten 25

4. Toekomst 29
   - 4.1 Inleiding 29
   - 4.2 Voorgenomen inspanningen deelnemende organisaties 29
   - 4.3 Wenselijkheid vervolg Green Deal 31
   - 4.4 Gewenste opzet en inhoud vervolg 32
   - 4.5 Wensen met betrekking tot governance 36

5. Conclusies en bouwstenen voor de toekomst 39
   - 5.1 Inleiding 39
   - 5.2 Samenvattende conclusies 39
   - 5.3 Bouwstenen voor de toekomst 42

Literatuur 45

Bijlage I Geraadpleegde organisaties 46

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het belang van een (versnelde) transitie naar een duurzame samenleving en economie wordt breed onderkend. In de afgelopen periode zijn dan ook diverse beleidsinitiatieven ontplooid om hieraan bij te dragen. Een belangrijk voorbeeld daarvan is de zogenoemde ***Green Deal-aanpak*** die de Rijksoverheid in 2011 geïnitieerd heeft. Met deze aanpak wil de overheid vernieuwende duurzame initiatieven de ruimte geven, bijvoorbeeld door het wegnemen van knelpunten in wet- en regelgeving, nieuwe markten te creëren en samenwerking tussen partijen te bevorderen. Inmiddels zijn er, voor uiteenlopende thema's en sectoren, meer dan 300 Green Deals van start gegaan.

Ook de zorgsector heeft al geruime tijd ervaring met deze aanpak. De eerste Green Deal voor deze sector – *Nederland op weg naar duurzame zorg* – ging in 2015 van start. Mede door de inspanningen van het (demissionaire) kabinet-Rutte III om tot een Klimaatakkoord te komen, is in 2018 versie 2.0 van deze Green Deal – *Duurzame Zorg voor een gezonde toekomst*[1] – geïnitieerd. Bij deze ***Green Deal Duurzame Zorg***, die tot en met 10 oktober 2022 loopt, zijn inmiddels 260 organisaties aangesloten. Al deze deelnemers[2] hebben, via het ondertekenen van een pledge, beloofd dat zij actief bij zullen dragen aan één of meer van de vier pijlers voor verduurzaming van de zorg waarop in deze Green Deal ingezet wordt. Deze pijlers zijn: CO_2-emissiereductie in de zorg, bevorderen van circulair werken, reductie van medicijnresten in grond-/oppervlaktewater en het stimuleren van een gezondheidsbevorderende zorgomgeving.

Bij het initiëren van de Green Deal Duurzame Zorg is afgesproken dat de Rijksoverheid de uitvoering daarvan zal faciliteren. Dit vindt plaats via het ***Programma Duurzame Zorg (PDZ)*** van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Nu het einde van de looptijd in zicht komt, maar ook vanwege een door de Tweede Kamer aangenomen motie[3], bestaat er bij (het PDZ van) het ministerie van VWS behoefte aan een evaluatie van de Green Deal Duurzame Zorg[4]. Feitelijk gaat het hierbij om een ***ex-durante evaluati***e die uitgevoerd wordt in een periode dat deze Green Deal nog loopt. Bureau Bartels heeft deze evaluatie uitgevoerd in de periode van juli tot en met december 2021.

1.2 Doelstelling en opzet

De ***centrale doelstelling*** van de evaluatie is in feite om de volgende hoofdvraag van de opdrachtgever te beantwoorden:

Op welke wijze draagt de Green Deal Duurzame Zorg 2.0 bij aan het verduurzamen van de gezondheidszorg en welke aanbevelingen voor de toekomst zijn hieruit af te leiden?

---

1 In het navolgende spreken we kortweg van 'Green Deal Duurzame Zorg 2.0' of 'Green Deal Duurzame Zorg'.

2 In de rest van dit document spreken we gemakshalve van 'deelnemers', waarmee we de organisaties bedoelen die zich aangesloten hebben bij de Green Deal Duurzame Zorg en daartoe een pledge ondertekend hebben.

3 In de motie Ellemeet c.s. (35570 XVI nr. 168) wordt het kabinet opgeroepen om de Green Deal Duurzame Zorg te evalueren.

4 In 2020 heeft het Programmateam Duurzame Zorg een eerste korte evaluatie gehouden. Wij hebben vragen uit dat korte onderzoek op een vrijwel vergelijkbare wijze ook in deze evaluatie aan de deelnemende organisaties voorgelegd. Deze evaluatie biedt een dus meer recent en uitgebreider inzicht in de meningen en ervaringen van de organisaties. Dat is de reden waarom de resultaten van de vorige evaluatie niet in dit rapport (opnieuw) worden weergegeven.

Aanpak

De evaluatie heeft bestaan uit een aantal stappen. Allereerst hebben we ***deskresearch*** verricht, waarmee we de eerste input vergaard hebben voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Tevens hebben we door het bestuderen van de beschikbare informatie zicht gekregen op de 'witte vlekken' die nog resteerden. Om deze witte vlekken weg te werken is er vervolgens onder verschillende typen betrokkenen veldwerk verricht.

Om te beginnen zijn we in gesprek gegaan met 23 ***sleutelpersonen***, afkomstig uit 13 verschillende organisaties. Dit zijn personen die vanuit een meer overall perspectief bij de Green Deal betrokken zijn. Het gaat om mensen uit organisaties die betrokken zijn bij het Programma Duurzame Zorg (brancheorganisaties en kennispartners). In overleg met de opdrachtgever is er een selectie gemaakt van sleutelpersonen die vervolgens op persoonlijke wijze – via videobellen of telefonische interviews – zijn geïnterviewd. De sleutelpersonen hebben zitting in de regiegroep of de werkgroep van de Green Deal Duurzame Zorg. Met de vertegenwoordigers van de betreffende organisaties is veelal een duo-gesprek gevoerd, waarbij uit dezelfde organisatie zowel de vertegenwoordiger vanuit de regiegroep als die uit de werkgroep aansloot. Voor de interviews met de sleutelpersonen zijn checklists op maat vervaardigd, waarin de onderzoeksvragen zijn vervlochten waarvan verwacht werd dat de betreffende sleutelpersoon daar zicht op had.

Vervolgens zijn er aanvullend nog gesprekken gevoerd met vijf personen die actief zijn op het ***uitvoerende niveau***. Het gaat hier om personen uit het Programmateam Duurzame Zorg, namelijk de programmasecretaris, programmamanager en drie accounthouders. Ook met deze personen zijn wij het gesprek aangegaan – via videobellen of een telefonisch interview – aan de hand van een op maat gemaakte checklist.

Na het consulteren van zowel de sleutelpersonen als de uitvoerders hebben we, door middel van een ***tussenrapport***, de bevindingen tot dan toe teruggekoppeld aan de opdrachtgever. Dit tussenrapport is besproken met de opdrachtgever.

Daarna zijn we overgegaan tot de ***deelnemersraadpleging***. We maken onderscheid tussen twee groepen deelnemers, namelijk de deelnemers die op persoonlijke wijze zijn benaderd (telefonisch interview) of via een digitale enquête. Voor beide groepen deelnemers is in overleg met de opdrachtgever een aparte (modulaire) vragenlijst ontwikkeld. Voor de selectie van deelnemers die persoonlijk zijn benaderd, is een steekproef getrokken waarbij rekening is gehouden met het betrekken van verschillende typen deelnemers. Voorbeelden daarvan zijn brancheorganisaties, zorgaanbieders, kennisinstituten en leveranciers. Van de 25 organisaties die we persoonlijk hebben benaderd, hebben we er 14 daadwerkelijk kunnen interviewen. Vier van de 25 organisaties vulden de vragenlijst liever digitaal in en hebben dat gedaan. De overige deelnemers, die niet in de steekproef opgenomen zijn, zijn door de opdrachtgever per mail uitgenodigd om een digitale enquête in te vullen. Van hen hebben 62 organisaties de enquête ingevuld. Sommige organisaties vulden de enquête minimaal in. Uiteindelijk bleken de antwoorden van 43 organisaties bruikbaar te zijn. Daarmee komen we uit op een totaal van 61 geraadpleegde deelnemers.

Zoals hierboven genoemd zijn er verschillende typen deelnemers geraadpleegd. Bij de analyse van de antwoorden van de deelnemers is ook nagegaan of zich verschillen in uitkomsten voordoen tussen deze verschillende typen organisaties. Hierbij maken we een onderscheid tussen de categorieën zorgaanbieders (directe zorgaanbieders en branche-/beroepsverenigingen) en niet-

zorgaanbieders (gemeenten, banken, zorgverzekeraars, omgevingsdiensten, toeleveranciers en overige organisaties).

Tot slot zijn er ook nog een aantal ***niet-deelnemers*** geraadpleegd. Vanuit de opdrachtgever zijn ons enkele niet deelnemende organisaties en bijbehorende contactgegevens aangeleverd. De overige niet-deelnemers hebben wij zelf benaderd. In totaal hebben we contact gezocht met 13 niet deelnemende organisaties. Hiervan zijn uiteindelijk acht personen telefonisch geïnterviewd.

Na het verzamelen en het analyseren van de verkregen gegevens, maar nog voor het samenstellen van de rapportage, is er een ***toekomstsessie*** georganiseerd. Doel van deze sessie was om de uitkomsten van de voorgaande activiteiten, waaronder met name ook de bouwstenen voor het vervolg, te toetsen en te verdiepen om aldus ook het draagvlak voor de resultaten van de evaluatie te versterken. Bij deze digitale sessie waren zowel sleutelpersonen als uitvoerders aanwezig. Ter voorbereiding op de toekomstsessie is een notitie vervaardigd en gedeeld waarin we de belangrijkste bevindingen van de evaluatie en (voorlopige) aanbevelingen voor het vervolg op de Green Deal Duurzame Zorg hebben gepresenteerd.

De uitkomsten van alle bovenstaande onderzoeksonderdelen hebben we allereerst verwerkt in een ***conceptrapport***. Dit conceptrapport is aangeboden aan en besproken met de opdrachtgever. Het commentaar dat voortkwam uit deze bespreking is verwerkt in het ***eindrapport***.

1.3 Leeswijzer

De opbouw van de rest van het rapport is als volgt. Hoofdstuk 2 gaat in op de manier waarop de Green Deal Duurzame Zorg 2.0 is opgezet en georganiseerd. Daarnaast worden de ervaringen van respondenten met deze opzet en governance/organisatiestructuur besproken. In hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan de ervaringen met de uitvoering van de Green Deal en de ondervonden effecten. Hoofdstuk 4 gaat in op de ideeën van verschillende respondentgroepen over de toekomst en een mogelijk vervolg op de Green Deal. Tot slot bevat hoofdstuk 5 de conclusies en bouwstenen voor de toekomst.

Figuur 1.1 Opbouw rapport

Hoofdstuk 2	Opzet en organisatie Green Deal Duurzame Zorg
Hoofdstuk 3	Uitvoering en ervaren effecten
Hoofdstuk 4	Toekomst
Hoofdstuk 5	Conclusies en bouwstenen voor de toekomst

2. Opzet en organisatie Green Deal Duurzame Zorg

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de achtergrond, inhoud en doelen van de Green Deal Duurzame Zorg (paragraaf 2.2) en brengen we kort in beeld hoe de governance rond de Green Deal is georganiseerd (paragraaf 2.3). Hoe de geraadpleegde partijen aankijken tegen de opzet en inhoud van de Green Deal komt aan bod in paragraaf 2.4. In paragraaf 2.5 staan we stil bij de ideeën van de geraadpleegde sleutelpersonen over de governance.

2.2 Green Deal Duurzame Zorg

De gezondheidszorg wordt geconfronteerd met de effecten van klimaatverandering op de gezondheid. Daarnaast draagt de zorgsector als vervuiler zelf bij aan milieueffecten en klimaatverandering. Om mee te werken aan het tegengaan van klimaat- en milieueffecten en bij te dragen aan de transitie naar een duurzame samenleving, is in 2015 de eerste Green Deal van de zorgsector – 'Nederland op weg naar duurzame zorg'– gestart.

Deze eerste Green Deal heeft een brede beweging in gang gezet, waarbij een groeiend aantal zorg-instellingen, zorgprofessionals, patiënten en cliënten, overheden en leveranciers van diensten en producten zich zijn gaan inzetten voor het verduurzamen van de zorgsector. Door het groeiende urgentiebesef en de inspanningen van het kabinet-Rutte III om te komen tot een Klimaatakkoord, is in 2018 besloten tot een nieuwe Green Deel Duurzame Zorg 2.0.

Green Deal-aanpak

In 2011 is de Green Deal-aanpak begonnen. Met deze interactieve werkwijze wil de overheid bedrijven, burgers en organisaties een laagdrempelige mogelijkheid bieden om samen met de overheid te werken aan groene groei. Vernieuwende, duurzame initiatieven uit de samenleving vormen daarbij de basis. Door heldere onderlinge afspraken kunnen deelnemers werken aan concrete resultaten, waarbij iedere betrokken partij zijn eigen verantwoordelijkheid heeft. De overheid streeft ernaar om belemmeringen die partijen ervaren weg te nemen, bijvoorbeeld door knelpunten in wet- en regelgeving op te lossen, nieuwe markten te creëren, goede informatie te geven en te zorgen voor optimale samenwerkingsverbanden.

Vier pijlers

De ambities van de zorg – binnen de Green Deal Duurzame Zorg – zijn vastgelegd in vier pijlers. Zij sluiten aan bij de opgaven die vanuit verschillende programma's van de Rijksoverheid zijn benoemd, toch worden ze nadrukkelijk in samenhang opgepakt. Het gaat om de volgende vier pijlers:

Pijler 1) Terugdringen CO_2-emissie van de zorgsector / Klimaatneutrale zorgsector.
Pijler 2) Circulair werken te bevorderen.
Pijler 3) Terugdringen van de hoeveelheid medicijnresten in oppervlaktewater en grondwater.
Pijler 4) Creëren van een gezondheidsbevorderende leefomgeving in en buiten zorginstellingen.

Alleen bij de eerste pijler is daar ook een concrete doelstelling aan verbonden. Deze doelstelling luidt dat de CO_2-uitstoot in 2030 moet zijn teruggebracht met 49% ten opzichte van 1990. In 2050 zou de sector klimaatneutraal moeten zijn.

Programma Duurzame Zorg

Bij het initiëren van de Green Deal Duurzame Zorg is afgesproken dat de Rijksoverheid de uitvoering daarvan zal faciliteren, middels het Programma Duurzame Zorg (PDZ) van het ministerie van VWS. Naast VWS nemen ook brancheorganisaties en ondersteunende partijen, zoals TNO en het Milieu Platform Zorg in dit programma deel. Het programma fungeert als aanjager door activiteiten op te zetten die gericht zijn op een viertal doelen, namelijk:

- Het stimuleren van de bewustwording van de impact van de gezondheidszorg op het klimaat en de gevolgen van klimaatverandering voor de gezondheid van mensen.
- Het inspireren en stimuleren van organisaties en zorgprofessionals om actief bij te dragen aan verduurzaming.
- Het bieden van handelingsperspectief om de zorg te verduurzamen.
- Het borgen van de Green Deal-initiatieven en het opschalen van succesvolle experimenten

Deze doelen zijn een leidraad voor het ontwikkelen en aanbieden van activiteiten om de verduurzamingsopgave op de vier genoemde pijlers in beweging te brengen. Verschillende typen activiteiten en instrumenten worden ingezet. Enkele voorbeelden zijn het jaarlijkse Congres Duurzame Zorg, kennisontwikkeling en -deling (via bijvoorbeeld het Milieu Platform Zorg, het RIVM en het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg (EVZ), kennisdeling via webinars, informatie-verspreiding via de Green Deal Nieuwsbrief en social media, het opzetten van onderzoeken en pilots en het ontwikkelen van sectorale en portefeuilleroutekaarten.

Pledges

Individuele organisaties in de zorgketen kunnen zich committeren aan de uitgangspunten van de Green Deal, door de Green Deal te ondertekenen. Wanneer partijen de Green Deal ondertekenen bevestigen zij dat zij een bijdrage willen leveren om de zorg duurzamer te maken. Zij doen dit door hun eigen doelen op te schrijven in een belofte. De doelen zijn gebaseerd op de vier hierboven genoemde ambities/pijlers. Deze beloftes worden pledges genoemd. Op het moment van schrijven zijn er 260 organisaties die een pledge hebben ondertekend in het kader van de Green Deal duurzame Zorg.

Regionale Green Deals

Naast de Green Deal Duurzame Zorg 2.0 op nationaal niveau, bestaan er ook regionale Green Deals. Hierbij werken verschillende partijen binnen één regio samen aan verduurzaming in de zorg. Het gaat vaak om meerdere zorgaanbieders in combinatie met meerdere gemeenten en/of omgevingsdiensten. Een deel van de regionale Green Deals is al gestart voor de Green Deal Duurzame Zorg 2.0. Een ander deel is gestart gedurende de looptijd van de Green Deal 2.0. Hoe de (ervaringen met de) regionale Green Deals samenhangen met de landelijke Green Deal kon binnen de scope van dit onderzoek uiteindelijk niet concreet worden onderzocht. De onderzoekspopulatie is daarvoor te klein (slechts een deel van de geraadpleegde partijen neemt ook deel in of heeft zicht op de regionale Green Deals). Bovendien vraagt een goede analyse van de samenhang dusdanig veel onderzoeksaandacht dat dit niet goed gecombineerd kon worden met de toch al omvangrijke hoeveelheid vragen die binnen dit onderzoek beantwoord moest worden (en aan de respondenten moest worden voorgelegd).

2.3 Opzet organisatie / governance

Het Programma Duurzame Zorg / de Green Deal wordt gedragen door:

- Het ministerie van VWS: het ministerie heeft een faciliterende rol om de randvoorwaarden te creëren voor het in beweging brengen en houden van de duurzaamheidopgave. Tevens heeft het ministerie als taak om afstemming te zoeken met andere, bij duurzaamheid betrokken ministeries.
- De volgende brancheorganisaties in de zorg: Actiz, Nederlandse Federatie Universitair Medische Centra (NFU), de Nederlandse GGZ, Nederlandse Vereniging van Banken, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ), Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en Zorgverzekeraars Nederlands (ZN): zij stimuleren, ondersteunen en faciliteren hun leden in de verduurzamingsopgave enerzijds en vertegenwoordigen hun leden in overleggen anderzijds. Brancheorganisaties halen de behoefte op bij zorginstellingen en zetten dit samen met de andere partners van het programma om in handelingsperspectief.

Verder kent het programma de volgende kennispartners:

- Expertisecentrum Verduurzaming Zorg (EVZ): zij bieden kennis richting deelnemende organisaties.
- RIVM: zij werken aan kennisontwikkeling en -verspreiding rondom gezondheidsbevorderende factoren en aan de monitoring van de klimaatwinst van circulair werken in de zorg.
- Milieu Platform Zorg (MPZ), TNO, NEN, Intrakoop, MVO-NL en NEVI: zij vormen samen een 'actietafel circulaire zorg' gericht op het stimuleren van circulair werken in de zorg en het ontwikkelen en verspreiden van kennis hierover.

Het programma is georganiseerd in een aantal overlegstructuren.

Regiegroep

De regiegroep heeft een sturende functie en is de 'hoeder' van de Green Deal. Ze geeft richting door het nemen van strategische besluiten en door te sturen op resultaten. Verder fungeert zij als de motor van het programma, inspireert het programmateam en reflecteert op het werkplan van het programma. In de regiegroep zitten bestuurlijke vertegenwoordigers van de bij het Programma Duurzame Zorg betrokken partijen (VWS, brancheorganisaties) en kennispartners, de kwartiermaker (zie verderop) en een onafhankelijk lid uit de zorgpraktijk. De regiegroep komt vier keer per jaar bijeen.

Werkgroep

De werkgroep is verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma. Deze groep bereidt de vraagstukken voor die aan de regiegroep worden voorgelegd. De werkgroep kan van samenstelling veranderen naar gelang het onderwerp (pijler) uit de Green Deal. Dit gebeurt in overleg met de vaste vertegenwoordigers. Op verzoek kunnen externen worden uitgenodigd om een toelichting te geven op een specifiek onderwerp. De kernleden kunnen verzoeken om een expertgroep in te richten of een onderzoek te laten uitvoeren. Dit kunnen in- en externen zijn. De werkgroepleden hebben een directe relatie met de expertisegroepen en de leden van de werkgroep communicatie. In de werkgroep hebben beleidsadviseurs van zowel VWS als de betrokken brancheorganisaties en kennispartners zitting. Ze hebben regelmatig overleg met elkaar.

Expertgroepen

In overleg met de regiegroep stelt de werkgroep expertisegroepen op. Dit zijn professionals uit de zorg en aanpalende organisaties die de mogelijkheid hebben een specifiek onderwerp of een vraag verder uit te werken. Deze groep wordt voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter of door één van de leden van de werkgroep die daarvoor wordt gevraagd.

Naast de overlegstructuren heeft een aantal andere partijen een rol binnen de Green Deal.

Kwartiermaker

Het ministerie van VWS heeft een kwartiermaker aangesteld. De kwartiermaker heeft als belangrijkste taak om (zorg)organisaties te stimuleren (middels het ondertekenen van een pledge) een bijdrage te leveren aan de opgaves die in het programma worden opgepakt. De kwartiermaker gaat daartoe het gesprek aan met bestuurders van zowel cure- als care-instellingen en verzorgt sessies over duurzaamheid voor de medezeggenschapsorganen of adviesorganen en het hogere kader van zorginstellingen. Ook geeft de kwartiermaker presentaties voor beroepsverenigingen/ wetenschappelijke verenigingen van zorgprofessionals. De kwartiermaker neemt waar wenselijk deel aan bestuurlijke tafels, zoals het Uitvoeringsoverleg Utiliteitsbouw.

Ambassadeurs

Net als de kwartiermaker worden ook zogenoemde ambassadeurs ingezet om verduurzaming bij organisaties in de zorg op de kaart te krijgen. De ambassadeurs zijn bestuurders met een aantoonbare affiniteit met duurzaamheid en gezag binnen de branche of hun peergroep. Hun doel is om hun kennis en ervaring te delen en zo anderen te stimuleren om zich ook in te zetten voor een duurzame zorg. Zij doen dat binnen en buiten de eigen netwerken.

Programmateam Duurzame Zorg

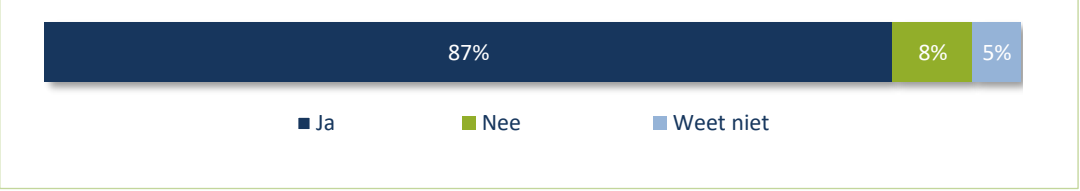
Zoals gezegd heeft het ministerie van VWS een faciliterende rol bij de uitvoering van de Green Deal. Ze hebben daarvoor een team samengesteld met een programmamanager, beleidsadviseurs en ondersteunende medewerkers. Het team bevordert onder andere de samenwerking en afstemming tussen de bij de Green Deal betrokken partijen, biedt ondersteuning aan de ambassadeurs en ondersteunt kennisdeling.

2.4 Ervaringen met de opzet

Keuze van de pijlers

We hebben in het onderzoek gekeken hoe de verschillende geraadpleegde partijen (deelnemende organisaties en sleutelpersonen) de opzet van de Green Deal beoordelen. Allereerst is gevraagd aan de deelnemende organisatie of zij vinden dat de vier gekozen ambities goed gekozen zijn.

Figuur 2.1 Mate waarin de ambities van de Green Deal goed gekozen zijn, volgens deelnemende organisaties (N=61)



Figuur 2.1 laat zien dat vrijwel alle geraadpleegde organisaties achter de keuze van de ambities staan. Het zijn thema's die in de zorg spelen en waar de zorg verbeteringen op zou moeten/kunnen realiseren. De thema's zijn volgens verschillende respondenten dusdanig breed dat er voor iedere organisatie voldoende ruimte is om een eigen weg daarin te kiezen. Wel wordt door enkele organisaties opgemerkt dat de gekozen volgorde van de thema's niet optimaal is. In hun ogen ligt de focus daardoor te sterk op het klimaatneutraal maken van het vastgoed. Het zou volgens hen beter zijn om bijvoorbeeld een gezonde leefomgeving op de eerste plaats te zetten en daarbinnen te werken aan het klimaatneutraal maken van de gebouwen. Een andere nuancering die door meerdere organisaties wordt gemaakt, is dat ze de keuze van de thema's goed vinden maar dat deze thema's onvoldoende zijn uitgewerkt naar concrete doelen. Het is voor organisaties daardoor niet altijd goed duidelijk waar ze naar toe moeten werken. Ook is er geen onderscheid gemaakt tussen de doelen voor de cure en de care, terwijl die naar eigen zeggen elk met andere knelpunten en uitdagingen te maken hebben. Door het ontbreken van concrete doelen kunnen organisatie ook te makkelijk 'wegkomen' met weinig doen aan verduurzaming.

Het ontbreken van concrete doelen is ook de belangrijkste reden waarom enkele organisaties aangeven dat de ambities volgens hen niet goed gekozen zijn. Ze zijn volgens hen te weinig ambitieus en te vrijblijvend.

Ook aan de geraadpleegde sleutelpersonen is gevraagd wat zij van de gekozen ambities vinden. Bij hen wordt een vergelijkbaar beeld zichtbaar. Zij zijn over het algemeen van mening dat deze goed zijn gekozen. Ook zij benoemen dat dit thema's zijn die spelen binnen de sector, waar voor de sector een belangrijke opdracht ligt (klimaatakkoord) en/of waar ook al door zorgorganisaties initiatieven op worden ontplooid. Dat de nadruk tot op heden duidelijk op de eerste pijler lag wordt door de meeste sleutelpersonen juist wel begrepen en ondersteund. Toch vinden ze het waardevol dat ook breder wordt gekeken naar duurzaamheid. Zeker naar de toekomst toe zouden ook de andere pijlers/thema's volgens hen meer uitgediept kunnen worden. Daarbij zou volgens hen rekening moeten worden gehouden met de verschillen tussen de sectoren (cure en care) alsook tussen individuele zorgorganisaties (groot/klein etc.).

Tevens wordt meerdere malen opgemerkt dat de waarde van de pijlers wordt beperkt door het feit dat er – uitgezonderd pijler 1 – geen concrete doelen aan de pijlers zijn gekoppeld. In de gesprekken met uitvoerders en sleutelpersonen is opgemerkt dat in 2018 – bij het opzetten van de Green Deal – de tijd nog niet rijp was voor het formuleren van concrete doelen. De kans was groot dat partijen zich dan niet zouden aansluiten en het bereik van de Green Deal zou beperken. Verschillende deelnemende organisaties geven aan dat ze de keuze voor het destijds weglaten van dergelijke concrete doelen begrijpen. Naar de toekomst toe is er bij veel van hen wel behoefte aan concretisering van de doelstellingen.

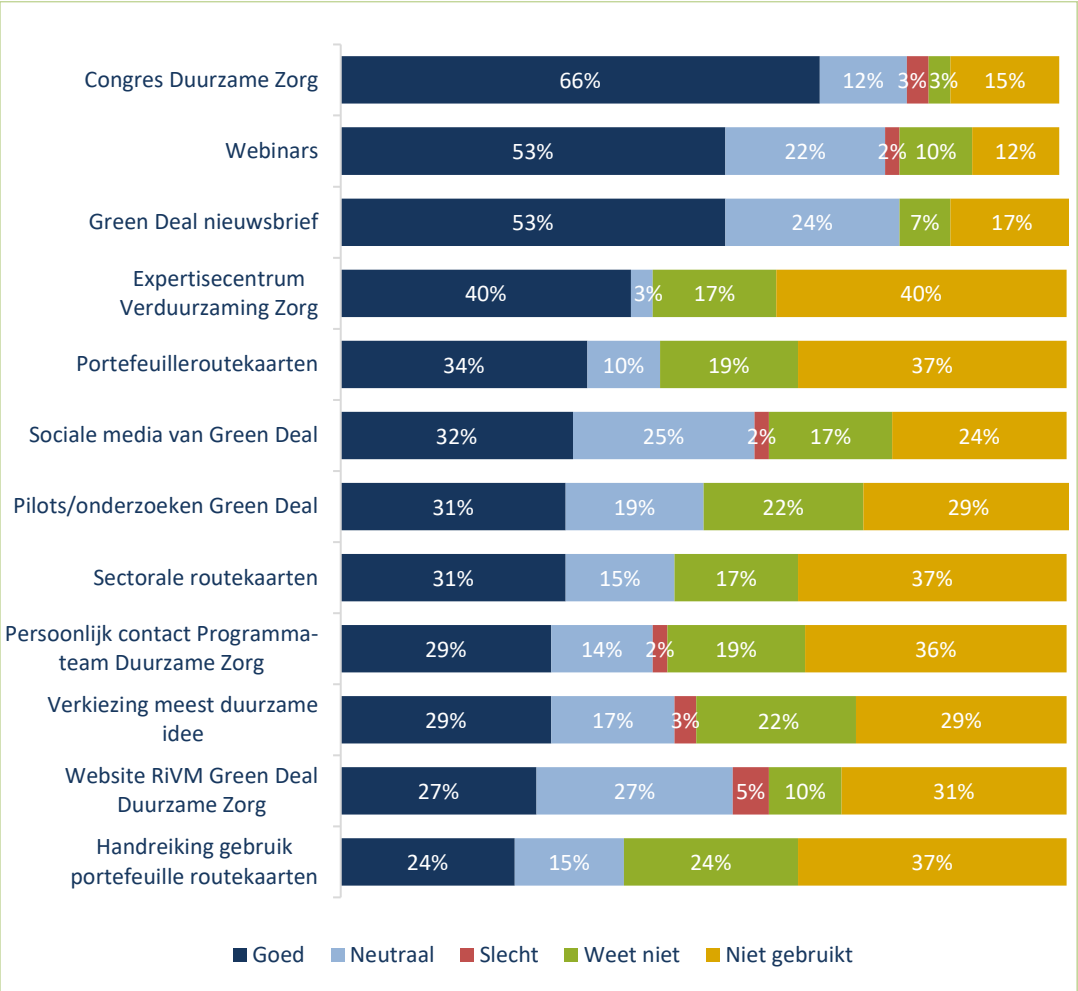
Ondersteunende activiteiten

Vanuit de Green Deal zijn er diverse activiteiten en producten ontwikkeld ter ondersteuning van de deelnemende organisaties bij het verduurzamen van de zorg. Uit de deelnemersraadpleging blijkt dat het Congres Duurzame Zorg, de webinars en de Green Deal Nieuwsbrief de drie meest bekende en gebruikte activiteiten en producten zijn (figuur 2.2). Ze worden bovendien goed gewaardeerd. Een ruime meerderheid van de respondenten beoordeelt deze activiteiten en producten als goed.

Andere onderdelen van het ondersteuningsaanbod worden door een wat kleinere groep deelnemende organisaties gebruikt, maar worden – door degenen die ze kennen – goed gewaardeerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg, de portefeuille- en sectorale routekaarten en het persoonlijk contact met het Programmateam Duurzame Zorg. Ook voor de meeste andere activiteiten en producten geldt dat deze in ieder geval door de helft van de gebruikers goed wordt beoordeeld. Alleen bij de website van het RIVM ligt het percentage gebruikers dat het als 'goed' beoordeelt wat lager.

Overigens hebben de gebruikers die de ondersteuningsactiviteiten als neutraal of slecht beoordeelden, hier geen toelichting op gegeven. Het is dus niet bekend met welke reden zij deze beoordeling hebben gegeven.

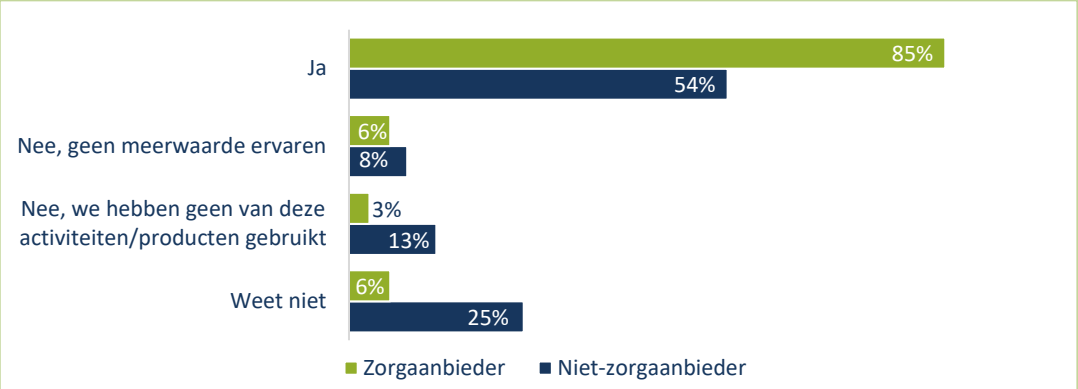
Figuur 2.2 Oordeel activiteiten/producten Green Deal, door deelnemende organisaties (N=58-59)



Uit de analyse wordt duidelijk dat het gebruik van de producten en activiteiten aanzienlijk lager ligt onder de niet-zorgaanbieders. Bij vrijwel alle producten/activiteiten ligt het percentage dat aangeeft er geen gebruik van gemaakt te hebben 2 tot 21 procentpunt hoger bij niet-zorgaanbieders dan bij zorgaanbieders. Eén van de verklaringen kan zijn dat niet alle producten en activiteiten relevant zijn voor niet-zorgaanbieders, bijvoorbeeld de sectorale en portefeuille-routekaarten en de bijbehorende handreiking.

Naast het oordeel over de producten en activiteiten van de Green Deal, hebben we ook gevraagd of deze producten en activiteiten voor de deelnemende organisaties van meerwaarde zijn geweest bij het verduurzamen van de zorg. In totaal geeft 72% van de deelnemers aan dat deze een meerwaarde hebben gehad. Opvallend is wel dat er vele malen vaker meerwaarde aan de producten en activiteiten wordt toegeschreven door zorgaanbieders dan door niet-zorgaanbieders (figuur 2.3). Dit valt deels te verklaren door het feit dat de producten en activiteiten door niet-zorgaanbieders minder vaak zijn gebruikt. Ook geven zij vaker aan niet te weten of de producten en activiteiten een meerwaarde hebben gehad.

Figuur 2.3 Mate waarin de activiteiten/producten meerwaarde hebben gehad bij het verduurzamen van de zorg, volgens deelnemende organisaties, naar type organisatie (N=58)



De deelnemers die noemen geen toegevoegde waarde van de producten en activiteiten te hebben ervaren, geven hier weinig toelichting op. Eén respondent noemt dat ondanks het gebruik van producten en activiteiten de missie om de zorg te verduurzamen nog niet is doorgedrongen in de 'haarvaten' van de organisatie.

De deelnemers die wél een meerwaarde toeschrijven aan de producten en activiteiten van de Green Deal hebben ook benoemd wat die meerwaarde precies inhoudt. De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 2.4. Voor ruim 70% geldt dat zij door de producten en activiteiten meer kennis hebben gekregen over verduurzaming van de zorg. Andere veel genoemde typen meerwaarde zijn de mogelijkheid tot kennisdeling met andere partijen (60%) en het opdoen van inspiratie door de goede voorbeelden van anderen (57%).

Figuur 2.4 Type meerwaarde activiteiten/producten bij het verduurzamen van de zorg, volgens deelnemende organisaties (N=42)

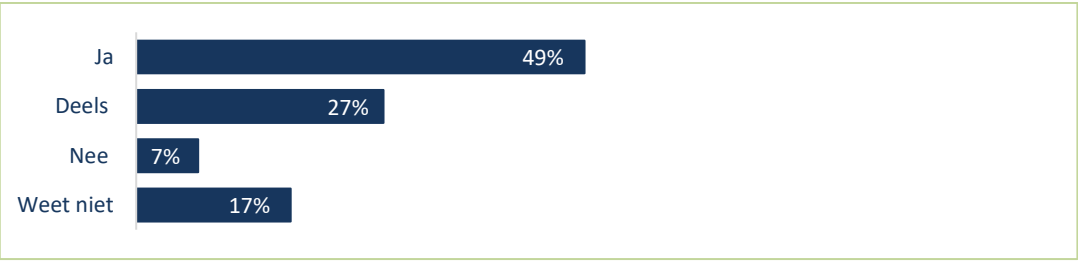
Let op: respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Iets minder vaak maar nog steeds regelmatig genoemde typen meerwaarde zijn het ontvangen van concrete hulpmiddelen (43%) en de motiverende werking van de activiteiten en producten (31%). Verder wordt aangegeven dat de activiteiten en producten van de Green Deal hebben bijgedragen aan bewustwording en samenwerking binnen de organisatie (beiden één keer genoemd). Ook geeft één organisatie, een gemeente, aan dat de activiteiten en producten hebben geholpen om afspraken te maken en zorgorganisaties te stimuleren de Green Deal te ondertekenen.

Kennisdeling en ontmoeting

Vanuit de Green Deal is de ambitie gesteld om kennisdeling en ontmoeting tussen de partnerorganisaties te faciliteren. We zijn bij de geraadpleegde deelnemers nagegaan of hiervoor in hun optiek genoeg ruimte is geweest. In figuur 2.5 wordt zichtbaar dat circa de helft van de deelnemers aangeeft dat er voldoende kennisdeling heeft plaatsgevonden. In de toelichting hierop noemen enkelen van hen dat de kennisuitwisseling met name via landelijke of regionale netwerken (digitaal) is georganiseerd.

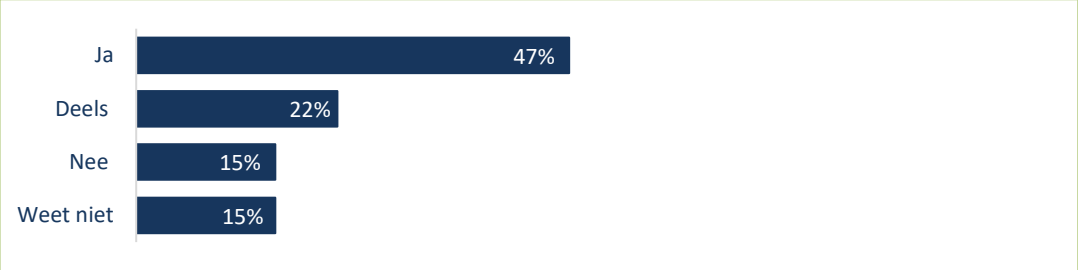
Figuur 2.5 Mate waarin er binnen de Green Deal genoeg ruimte is voor kennisdeling, volgens deelnemende organisaties (N=59)



De respondenten die het maar deels eens zijn met de stelling noemen bijvoorbeeld dat er wel kennisdeling heeft plaatsgevonden, maar dat daarin te weinig ruimte was voor interactie en samenwerking (4). Anderen geven aan dat er te weinig centrale regie is en kennisdeling niet genoeg wordt gestimuleerd vanuit de Green Deal (2) of dat het door de grote hoeveelheid pledges lastig is om te zien welke samenwerkingen relevant zijn voor de eigen organisatie en welke niet (1). Tot slot noemen de deelnemers die het niet eens zijn met de stelling over kennisdeling dat er wel kennis is gedeeld via de brancheorganisatie of het Milieuplatform Zorg (2), maar dat er vanuit de Green Deal niet of te weinig is aangezet tot kennisdeling (4).

Als het gaat om het ontmoeten van partnerorganisaties geeft bijna de helft van de geraadpleegde organisaties aan dat hier voldoende gelegenheid voor is geweest (figuur 2.6). Een aantal van hen noemt dat het hierbij wel van belang is om zelf proactief te zijn als organisatie.

Figuur 2.6 Mate waarin er binnen de Green Deal genoeg ruimte is voor ontmoeting met andere partners van de Green Deal, volgens deelnemende organisaties (N=59)



Er zijn ook geraadpleegde organisaties die aangeven dat er niet (15%) of maar ten dele (22%) genoeg mogelijkheden zijn geweest voor ontmoeting. Deze organisaties hebben weinig tot geen bijeenkomsten gehad met partnerorganisaties. Wanneer er wel ontmoeting plaatsvond, veelal via een regionaal netwerk of een congres, dan gebeurde dat doorgaans online in verband met corona. Respondenten geven aan dat alleen digitale meetings niet voldoende zijn. Enkele organisaties geven daarnaast expliciet aan meer sturing te hebben verwacht vanuit de Green Deal op het gebied van ontmoeting met partnerorganisaties (5). Eén respondent benoemt tot slot niet goed te zien welke organisatie heeft ingezet op welke pijlers. De wens leeft om meer contact te hebben met die organisaties die dezelfde doelen nastreven als de eigen organisatie.

Gemiste vormen van ondersteuning

We hebben de deelnemende organisaties gevraagd of ze nog iets hebben gemist in de ondersteuning die vanuit de Green Deal is geboden. Bijna 4 op de 10 (39%) heeft naar eigen zeggen wat gemist. Uit hun toelichting wordt duidelijk dat er behoefte is aan meer regie vanuit de Green Deal. Meerdere keren wordt genoemd dat de aandacht voor kennisdeling groter mag zijn en/of dat de Green Deal een actievere rol kan innemen in het organiseren hiervan. Verder missen enkele geraadpleegde organisaties een laagdrempelig onderling contact met de partnerorganisaties en concrete projecten waaraan zij kunnen deelnemen. De organisaties hoopten hierin meer ondersteund te worden vanuit de Green Deal. Daarnaast wordt ook genoemd dat er meer aandacht zou mogen komen voor het vertalen van de routekaarten naar concrete doelen die op meer korte termijn behaald kunnen worden. Als andere vorm van ondersteuning zou ook meer gekeken kunnen worden naar het betrekken van meer en andere partijen bij de Green Deal (bijvoorbeeld zorgverzekeraars), omdat het dan beter mogelijk zou worden om onderling afspraken te maken.

Vrijwillige deelname

Deelname aan de Green Deal is tot op heden voor individuele (zorg)organisaties vrijwillig. Dit is – net als het niet vaststellen van concrete doelstellingen – volgens enkele geraadpleegde partijen een bewuste keuze geweest die paste bij de tijdgeest rond 2018. Een verplichting zou volgens hen op dat moment partijen in de zorg teveel hebben afgeschrikt, waardoor de Green Deal naar verwachting niet goed van de grond zou kunnen komen.

In de gesprekken met de sleutelpersonen is gevraagd of de gesprekspartners zich kunnen vinden in deze vrijwilligheid en hoe ze aankijken tegen een (eventuele) verplichte deelname. Respondenten vinden het lastig om daar een eenduidig antwoord op te geven. De meesten zien een duidelijk

voordeel in het vrijwillige karakter. De kracht van (en de kerngedachte achter) de Green Deal zit volgens hen juist in die vrijwilligheid. De meeste winst is te behalen als mensen vanuit eigen motivatie en beweging aan de slag gaan en ze de vrijheid hebben om het beleid rond duurzaamheid ook zelf invulling te geven. Aan de andere kant is de vrijblijvendheid nu volgens meerdere respondenten te groot. Zeker ook omdat concrete doelen vooralsnog grotendeels ontbreken, hebben vooral de achterblijvende organisaties onvoldoende prikkels om concreet met verduurzaming aan de slag te gaan.

Mocht de Green Deal in de toekomst een vervolg krijgen dan is het verplicht stellen van deelname volgens de gesprekspartners over het algemeen niet wenselijk. Een grotere deelname zou vooral gerealiseerd moeten worden door het (nog) actiever inzetten op het vergroten van het urgentiebesef rond het belang van verduurzaming en de onvermijdelijke noodzaak om daar aan te werken. Het formuleren van extra wetgeving (om verplichting vorm te geven) is niet wenselijk. De meeste gesprekspartners verwachten dat de (Europese) regelgeving die voor de komende periode wordt voorzien voldoende 'eisen' zal stellen aan organisaties waardoor zij toch al 'gedwongen' worden om aan verduurzaming te gaan werken.

Wel wordt als optie naar voren gebracht om bij 'verplichting' te starten bij de randvoorwaarden waar binnen zorgorganisaties werken. Het zet vanuit die gedachte meer zoden aan de dijk als aan bijvoorbeeld medicijnfabrikanten of producten van medisch materiaal eisen worden gesteld (bijvoorbeeld rond het testen van schadelijkheid van hun medicijnen, het verbieden van bepaalde materialen/materiaal combinaties). Door het probleem bij de bron aan te pakken bereik je naar verwachting meer dan door van individuele zorgorganisaties te vragen een goed/duurzaam inkoopbeleid te gaan voeren.

2.5 Ervaringen met governance

Ervaringen met de organisatiestructuur

We hebben de geraadpleegde sleutelpersonen gevraagd of de gekozen organisatiestructuur voor de Green Deal (met een regiegroep, een werkgroep, een programmateam, kwartiermaker en ambassadeurs) een passende structuur is voor een dergelijk programma. De gesprekspartners die we deze vraag hebben voorgelegd vinden allen dat dit een goede structuur is gebleken. Zoals gezegd vinden ze het vooral van belang dàt er een structuur is neergezet om tot gezamenlijk overleg en samenwerking te komen. Alleen met een dergelijke structuur is het ontmoeten, maken van afspraken en delen van ervaringen mogelijk en blijft het niet bij uitsluitend losse initiatieven van individuele partijen. De feitelijke vorm van de structuur lijkt dan minder bepalend/belangrijk. Toch zijn ze over het algemeen goed te spreken over het functioneren van de regiegroep en de werkgroep en de onderlinge wisselwerking. Ook de samenwerking binnen de regie- en werkgroep wordt als prettig ervaren. Partijen motiveren en inspireren elkaar en krijgen zo beter zicht op wat er bij andere samenwerkingspartners speelt. Mensen weten elkaar makkelijker te vinden.

Wel wordt verschillende keren aangegeven dat de belasting in tijd/menskracht vrij groot is. Dit geldt zeker voor partijen die informatie en behoeften willen ophalen bij hun achterban en ook de voorgenomen besluiten/plannen vooraf bij de achterban willen toetsen. Het 'meekrijgen' van de eigen achterban kost meer tijd dan dat ze er nu (naast hun andere werkzaamheden) aan kunnen besteden.

Ook stellen enkelen dat de regiegroep wel groot is. Echt strategisch inhoudelijke discussies komen (mede hierdoor) soms wat moeilijk van de grond en het overleg dwaalt soms teveel af naar operationele zaken. Dat is volgens respondenten jammer omdat hierdoor de belangrijkste meerwaarde van dit bestuurlijk overleg niet wordt benut, namelijk het kunnen bepalen en uitzetten van de missie op strategisch niveau. Anderen vinden dat het overleg (soms) te ver van de werkvloer afstaat.

Rol (Programmateam) VWS

De geraadpleegde sleutelpersonen zijn over het algemeen goed te spreken over de manier waarop het ministerie van VWS de huidige rol van facilitator invult. Verschillende respondenten spreken hun waardering uit voor het feit dat VWS deze rol heeft opgepakt. Anders was het in hun ogen niet mogelijk geweest om de huidige Green Deal vorm te geven. Ook over de wijze waarop het ministerie in de dagelijkse praktijk vormgeeft aan die rol zijn respondenten positief. Meerdere keren wordt benoemd dat het ministerie, daar waar gewenst, een goede ondersteuning biedt aan de regie- en werkgroep. Ze bieden menskracht die andere organisaties moeilijk vrij zouden kunnen maken. De betrokkenen vanuit VWS denken goed mee en springen goed in op de behoeften en wensen die zowel vanuit de regie- en werkgroep als vanuit de deelnemende organisaties/ pledgehouders worden geuit. Ze ervaren 'het team' van VWS als enthousiast, betrokken en gemotiveerd en zien dat dit team goede initiatieven en activiteiten heeft opgezet. Er is veel waardering voor bijvoorbeeld de webinars, het jaarlijkse congres en de nieuwsbrief.

Wel komt uit de gesprekken duidelijk de vraag naar voren of de huidige rol van 'facilitator' niet te beperkt is voor VWS. In paragraaf 4.5 zal nader worden uitgelegd dat veel sleutelpersonen het naar de toekomst toe belangrijk vinden dat duurzaamheid binnen VWS breder wordt ingebed binnen de verschillende directies en dat het ministerie zich meer 'eigenaar' gaat voelen/tonen van het thema (als belangrijk thema voor de zorg).

Interdepartementale inbedding

De Green Deal is een interdepartementaal initiatief, waarbij meerdere ministeries betrokken zijn. Aan de geraadpleegde sleutelpersonen is gevraagd of de interdepartementale inbedding functioneert zoals destijds werd beoogd bij de start van de Green Deal. Veel gesprekspartners vinden het lastig om hier een oordeel over te geven. Ze hebben niet goed zicht op de afstemming en samenwerking die er tussen het ministerie van VWS en de andere ministeries is op dit punt. Verschillende respondenten geven wel aan dat ze merken dat ministeries zich sterk richten op hun eigen beleidsterrein en niet gewend zijn om hun beleid en inspanningen af te stemmen op en aan te laten sluiten bij het beleid van andere ministeries. Ze hebben het idee dat vanuit VWS wel pogingen worden ondernomen om de situatie en behoeften in de zorg onder de aandacht te brengen van de andere ministeries. Het lukt echter nog niet voldoende om de juiste ingangen te vinden en de zorgsector echt goed in beeld te brengen.

Een betere aansluiting en afstemming is wel wenselijk. Zo zou er bijvoorbeeld ook bij het ministerie van EZK meer besef moeten komen dat de zorg een zeer vervuilende sector is en sterk bijdraagt aan de uitstoot van CO_2. Het is dus een sector waar je als klimaat-ministerie je pijlen bewust op zou moeten richten.

3. Uitvoering en ervaren effecten

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in de op de ervaringen met de uitvoering van de Green Deal in de praktijk en de effecten die dit heeft gehad. Daarvoor staan we in paragraaf 3.2 allereerst stil bij de ontwikkeling van het aantal deelnemende organisaties sinds de start van de Green Deal 2.0 in 2018. In paragraaf 3.3 besteden we aandacht aan de redenen voor organisaties om al dan niet deel te nemen aan de Green Deal. De ervaringen met de uitvoering van de pledges staan centraal in paragraaf 3.4. Welke meerwaarde de geraadpleegde deelnemende organisaties en de sleutelpersonen ervaren van de Green Deal wordt in beeld gebracht in paragraaf 3.5. De ervaren effecten van de Green Deal komen aan bod in paragraaf 3.5.

3.2 Ontwikkeling aantal deelnemende organisaties

In 2018 startte de Green Deal Duurzame Zorg 2.0 met 133 deelnemende partijen. In de loop van de tijd is dit aantal bijna verdubbeld; met ingang van 2021 waren er 256 partijen die de Green Deal hadden ondertekend (tabel 3.1).

Tabel 3.1 Ontwikkeling aantal pledgehouders tussen 2018 tot en eind 2021

Jaartal	Aantal pledgehouders
2018	133
2019	196
2020	235
2021	260

Bron: Green Deal 2018-2021: Pledges Green Deal; duurzame zorg voor een gezonde toekomst

Er zijn verschillende typen pledgehouders die zich hebben aangesloten bij de Green Deal. De partijen die de Green Deal hebben ondertekend vallen veelal in één van de volgende categorieën:

- Rijksoverheid
- Branche- en koepelorganisaties
- Zorgaanbieders
- Ambassadeurs
- Gemeenten
- Omgevingsdiensten
- Zbo's en kennisinstellingen
- Financiële instellingen
- Zorgverzekeraars
- Leveranciers

We hebben de sleutelpersonen gevraagd hoe zij aankijken tegen het aantal pledgehouders en de ontwikkeling daarvan (binnen hun eigen sector). De respondenten zijn over het algemeen positief over de beweging die breed is ingezet binnen de zorgsectoren. Sinds de start van de Green Deal is het bewustzijn rond het belang van het thema duurzame zorg duidelijk toegenomen en het aantal partijen binnen de zorg dat actief met verduurzaming aan de slag is gegaan is sterk gegroeid. Dit blijkt bijvoorbeeld aan het grote aantal instellingen dat aan de slag is gegaan met het invullen van de routekaarten.

Niet iedereen is helemaal tevreden over het gerealiseerde bereik en/of de ontwikkeling van het aantal pledgehouders. Zij zien vooral veel beweging rond verduurzaming op de werkvloer. Het commitment en aandacht voor verduurzaming op bestuurlijk niveau zou beter kunnen. Ook vanuit de Raden van Toezicht zou meer aandacht kunnen worden gevraagd voor het thema. Mede door

corona krijgen andere onderwerpen prioriteit en is er minder aandacht voor het verankeren van duurzaamheid in het strategisch beleid.

Het aantal pledgehouders op zich zegt verschillende gesprekspartners echter weinig. Ze hechten minder belang aan het wel of niet ondertekenen van de pledge. Ze vinden het alleen belangrijk dat organisaties (en hun medewerkers daarbinnen) nadenken over en concreet werken aan het verduurzamen van de zorg. Dat kan zeker ook zonder pledge. Het aantal pledgehouders vinden ze daarom niet zondermeer een belangrijke maatstaf voor het succes van de Green Deal. Anderen zien wel een belang in het ondertekenen van een pledge. Zo wordt opgemerkt dat door het ondertekenen organisaties zich duidelijk uitspreken voor verduurzaming en daarmee 'kleur bekennen', zowel richting de buitenwereld als richting hun eigen medewerkers en cliënten.

3.3 Redenen (niet-)deelname

We zijn zowel bij organisaties die de Green Deal hebben ondertekend als een aantal organisaties die dat niet hebben gedaan, nagegaan wat hun motivatie is geweest achter deze keuze. In deze paragraaf worden de resultaten hiervan weergegeven.

Redenen deelname

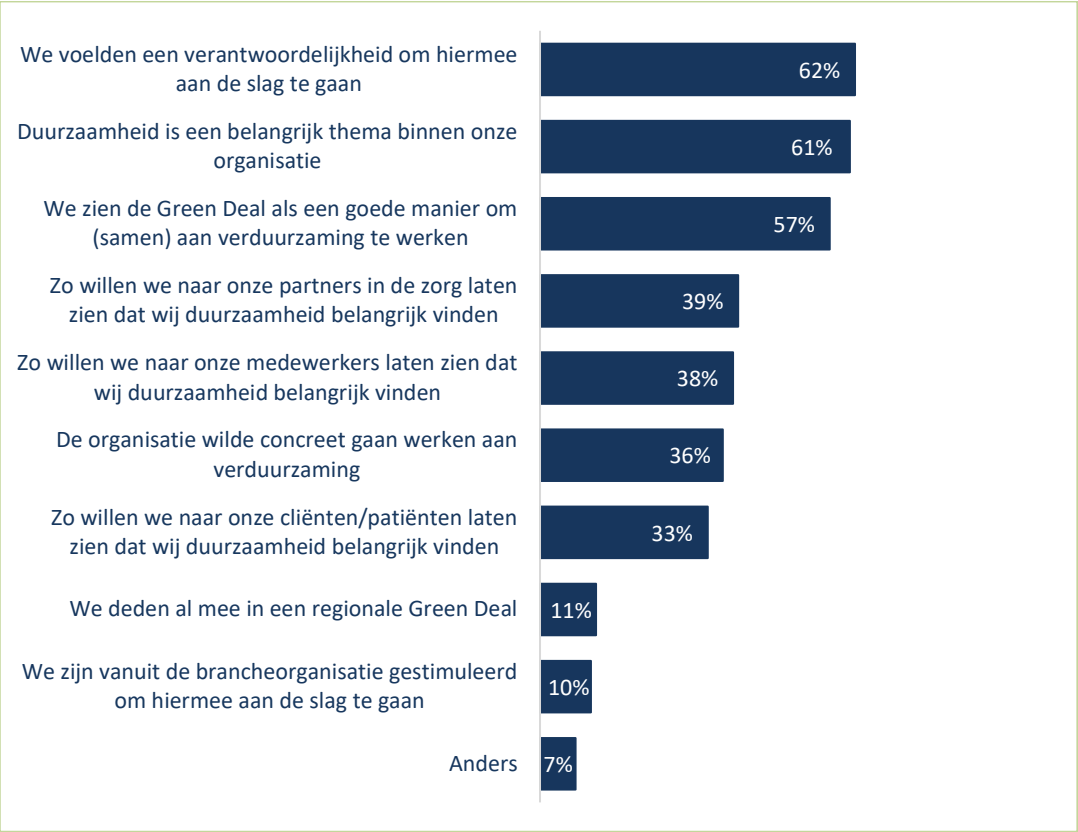
De geraadpleegde organisaties die de Green Deal hebben ondertekend hebben we eerst gevraagd op welke wijze zij in aanraking zijn gekomen met de Green Deal. De belangrijkste kanalen zijn de brancheorganisaties en het Milieuplatform Zorg. Ook via de kwartiermaker is een belangrijk aandeel organisaties persoonlijk benaderd en gevraagd om deel te nemen. Een ander informatie-kanaal dat door meerdere respondenten is genoemd zijn de collega-organisaties. Door onderlinge contacten horen ze over inspanningen en ervaringen van andere organisaties en voelen ze zich gestimuleerd om daar zelf ook mee aan de gang te gaan. Andere kanalen blijken veel minder belangrijk voor het aandragen van nieuwe deelnemers. Zo is slechts een beperkt aantal organisaties via de nieuwsbrief van de Green Deal, de website van het RIVM of de ambassadeurs van de Green Deal bij de Green Deal terecht gekomen.

Figuur 3.1 Kanalen waarlangs deelnemers op de hoogte zijn gekomen van de Green Deal (N=61)

Let op: respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

De redenen waarom organisaties besloten hebben om deel te nemen zijn weergegeven in figuur 3.2. Het figuur laat zien dat de organisaties vooral vanuit een interne motivatie hebben besloten om de Green Deal te ondertekenen. Ruim 60% stelt dat ze de verantwoordelijkheid voelden om hiermee aan de slag te gaan. Ook geven veel organisaties aan dat duurzaamheid een belangrijk thema is binnen hun organisatie. Slechts een klein deel noemt dat ze door externe prikkel tot deelname zijn overgegaan, bijvoorbeeld omdat ze door de brancheorganisatie zijn gevraagd of gestimuleerd om hiermee aan de slag te gaan. Veel organisaties zagen de Green Deal als een goede manier om (samen met anderen in de keten) aan verduurzaming te werken. Ongeveer een derde van de organisatie neemt (ook) deel om naar buiten toe te laten zien dat ze duurzaamheid belangrijk vinden en daar concreet aan willen werken, bijvoorbeeld richting hun medewerkers, cliënten en partners in de zorg.

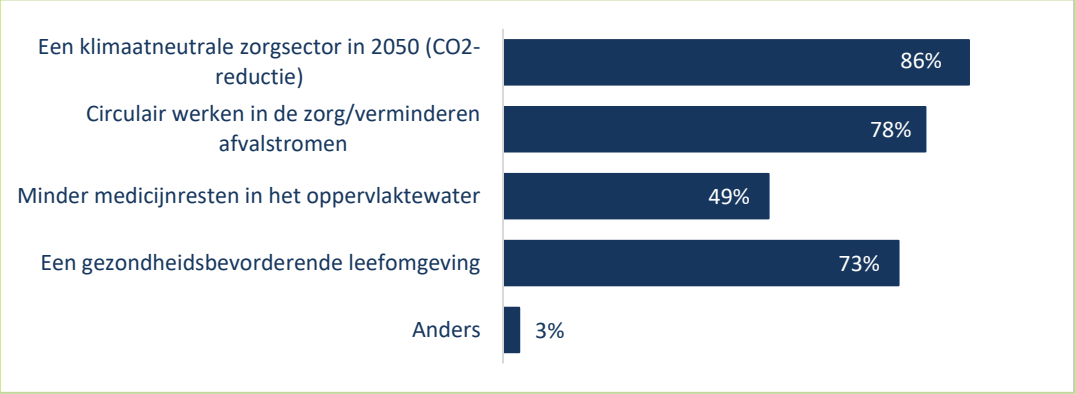
Figuur 3.2 Redenen voor deelnemende organisaties om de Green Deal te ondertekenen (N=61)



Let op: respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Deelname aan de Green Deal vraagt van organisaties dat ze een pledge ondertekenen. Met het ondertekenen van een pledge zeggen de deelnemende organisaties toe dat ze actief bij zullen dragen aan één of meer van de vier ambities van de Green Deal. In figuur 3.3 is weergegeven voor welke pijlers de geraadpleegde organisaties zich inzetten. Hieruit komt naar voren dat veel organisaties zich op meerdere ambities richten. De meest gekozen pijler is het komen tot een klimaatneutrale zorgsector in 2050 (CO_2-reductie). De pijler die minder vaak wordt genoemd is de pijler die zich richt op minder medicijnresten in het oppervlaktewater. Dit komt onder andere omdat dit knelpunt (medicijnresten in oppervlaktewater) zich niet in alle organisaties (in dezelfde mate) voordoet.

Figuur 3.3 Ambities waarop deelnemende organisaties inzetten via de pledge (N=59)



Let op: respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Naast de vier pijlers noemen enkele organisaties expliciet dat zij zich via de pledge ook inzetten voor het integreren van het thema duurzaamheid in het medisch onderwijs of op inclusiviteit en diversiteit (allebei één keer genoemd).

Redenen niet-deelname

We hebben ook enkele organisaties in de zorgsector benaderd die de Green Deal niet hebben ondertekend. Hiermee willen we achterhalen wat de redenen zijn waarom zij zich niet hebben aangesloten. Ook zijn we nagegaan of zij zich in de toekomst mogelijk wel bij de Green Deal zouden willen aansluiten.

In totaal zijn er acht niet deelnemende organisaties geraadpleegd, waarvan het merendeel zorgaanbieder is (tabel 3.2). Verder is er gesproken met wetenschappelijke-/beroepsverenigingen en een organisatie die we scharen onder de categorie 'overig'. Wat opviel tijdens het benaderen van de organisaties, is dat er bij de zorgaanbieders meer medewerkers leken te zijn die zich bezighouden met duurzaamheid in de zorg dan bij wetenschappelijke-/beroepsverenigingen. Het was bij zorgaanbieders dan ook makkelijker om met een relevante medewerker in contact te komen dan bij wetenschappelijke-/beroepsverenigingen.

Tabel 3.2 Typen en aantallen geraadpleegde niet-deelnemende organisaties

Type	Aantal
Zorgaanbieder	5
Wetenschappelijke-/beroepsvereniging	2
Overig	1

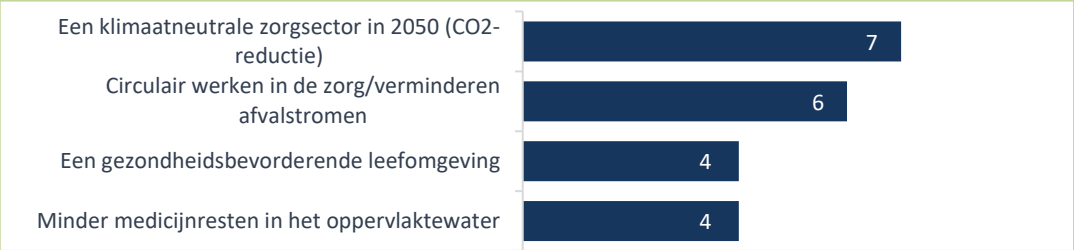
We hebben de organisaties gevraagd of ze weten van het bestaan van de Green Deal. Zes van de acht organisaties zegt de Green Deal te kennen, de andere twee niet. Bij deze laatste twee organisaties gaat het om een wetenschappelijke-/beroepsvereniging en een ander type organisatie, welke nu is geschaard onder de categorie 'overig'. De respondent die werkzaam is bij de laatstgenoemde organisatie geeft aan dat er een (kleine) kans is dat collega's mogelijk wel op de hoogte zijn van de Green Deal.

Van de organisaties die bekend zijn met de Green Deal maar deze niet ondertekend hebben, licht een aantal hun overwegingen achter deze keuze toe. Zo geven drie van de zes organisaties aan dat, zoals eerder genoemd, hun brancheorganisatie de Green Deal ondertekend heeft en zij zich op die manier sterk betrokken voelen bij de Green Deal. Zij hebben tot nu toe daarom geen directe

aanleiding gezien om zich ook individueel als organisatie bij de Green Deal aan te sluiten. Eén organisatie zegt er bewust voor te hebben gekozen om op het gebied van duurzame zorg geen voorloper, maar een volger te zijn. Dit vanwege financiële beperkingen en andere zaken (waaronder corona) die om aandacht vragen. De andere twee organisaties die bekend zijn met de Green Deal geven niet expliciet aan waarom zij deze niet ondertekend hebben.

Ondanks dat de geraadpleegde organisaties (nog) niet deelnemen aan de Green Deal, geven zij vrijwel allemaal aan zich in de afgelopen tijd wel ingezet te hebben voor de verduurzaming van de zorg. Slechts één organisatie (een wetenschappelijke-/beroepsvereniging) zegt niet goed te kunnen benoemen of en op welke manier zij met verduurzaming van de zorg bezig zijn geweest. Aan de organisaties die wel actief zijn geweest met verduurzaming hebben we gevraagd op welke thema's zij met name hebben ingezet. De geraadpleegde niet-deelnemers houden zich het vaakste bezig met de thema's 'klimaatneutrale zorgsector in 2050 (CO_2-reductie)' en 'circulair werken in de zorg/verminderen afvalstromen'. Iets minder vaak zetten zij in op 'een gezondheidsbevorderende leefomgeving' en 'minder medicijnresten in het oppervlaktewater' (figuur 3.4).

Figuur 3.4 Ambities waarop niet-deelnemende organisaties hebben ingezet in de afgelopen periode, in aantal organisaties per ambitie (N=7)



De geraadpleegde niet-deelnemers lichten ook toe op welke manier zij zich voor bovenstaande ambities ingezet hebben. Hieruit valt op te maken dat er verschil is in de mate waarin organisaties actief bezig zijn met het verduurzamen van de zorg. Drie organisaties geven aan volop bezig te zijn met duurzaamheid. Zij zijn op (vrijwel) alle vier de ambities actief, hebben een (integraal) duurzaamheidsbeleid opgesteld, kunnen naar aanleiding hiervan concrete resultaten benoemen en/of behalen certificaten op het gebied van duurzaamheid in de zorg. Dit zijn de organisaties die de Green Deal zelf niet hebben ondertekend, maar via de pledge van hun brancheorganisatie zich wel sterk betrokken te voelen bij de Green Deal.

Daarnaast is er een groep organisaties (3) die ook een start heeft gemaakt met activiteiten op het gebied van verduurzaming van de zorg, maar hierin minder vergevorderd is. Deze organisaties hebben veelal al goede eerste stappen gezet en kijken nu welke verdere acties zij kunnen ondernemen.

Tot slot is er één organisatie die aangeeft eerder vrij actief te zijn geweest met het thema duurzaamheid, maar daar inmiddels minder prioriteit voor te hebben. Dit heeft met name te maken met andere zaken (waaronder corona) die om aandacht vragen en financiële beperkingen.

We hebben de niet-deelnemers, bekend met de Green Deal, gevraagd of zij wel een meerwaarde van de Green Deal zien voor organisaties in de zorg, ondanks dat zij deze zelf niet (als individuele organisatie) ondertekend hebben. Alle zes organisaties benoemen een meerwaarde van de Green Deal. Het vaakst wordt genoemd dat de Green Deal leidt tot bewustwording binnen de organisatie en een agenderende functie heeft. De Green Deal is een aanjager als het gaat om het oppakken van

het thema duurzaamheid, ook in de hogere lagen van een organisatie. Eén organisatie noemt daarbij dat wanneer een organisatie zich aan de Green Deal heeft gecommitteerd, het waarschijnlijk ook makkelijker zal zijn om intern geld opzij te zetten voor verduurzaming. Een andere meerwaarde zijn de handvatten die de Green Deal geeft om te starten met verduurzaming van de zorg. Eén organisatie, betrokken bij de Green Deal via de brancheorganisatie, geeft aan dat de Green Deal heeft geholpen in te zien welke thema's met betrekking tot verduurzaming echt belangrijk zijn en op welke manier ze daarmee aan de slag kunnen gaan.

Figuur 3.5 Mate waarin niet deelnemende organisaties van plan zijn deel te nemen aan een toekomstige Green Deal (N=8)

De meerderheid van de geraadpleegde niet deelnemende organisaties geeft aan deel te willen nemen aan een toekomstige Green Deal (figuur 3.5). Twee van hen noemen wel dit te blijven willen doen via de branchevereniging en de Green Deal dus niet zelf te willen ondertekenen. Zij geven aan dat, door de gezamenlijke ondertekening, de nadruk ligt op de samenwerking waarin de betreffende organisaties aan verduurzaming willen werken. Dit ervaren beide organisaties als een sterk punt. Twee andere organisaties die ook van plan zijn om zich aan te sluiten bij een toekomstige Green Deal, noemen al bezig te zijn met de voorbereidingen hiervoor.

Drie organisaties weten nog niet of zij zich zouden willen aansluiten bij een vervolg op de Green Deal. Bij twee van hen heeft dit ermee te maken dat de organisatie nog niet goed weet welke rol zij binnen de Green Deal zouden kunnen vervullen. Eén organisatie geeft aan wel geïnteresseerd te zijn om de mogelijkheden rondom deze rol te onderzoeken. Verder geeft één organisatie aan geen uitspraken te kunnen doen over aansluiting bij een vervolg, maar in ieder geval intern wel verder te werken aan verduurzaming.

Bij de geraadpleegde organisaties is getoetst op welke thema's een toekomstige Green Deal zich zou moeten inzetten en welke ondersteuning/facilitering de betreffende organisaties wensen te ontvangen. Met name de organisaties die via de brancheorganisatie al betrokken zijn bij de Green Deal blijken hier een antwoord op te kunnen geven. Wat betreft de thema's waarop ingezet moet worden, zijn zij het erover eens dat de pijlers zoals die nu geformuleerd zijn behouden moeten worden. Eén van hen noemt dat er wel meer aandacht zou mogen uitgaan naar het thema voedsel. Ook noemt een van deze organisaties dat er naast de doelstellingen in de pijler CO_2-reductie ook concrete doelstellingen geformuleerd mogen worden voor de andere pijlers.

Als het gaat om ondersteuning, wordt tweemaal genoemd dat de Green Deal zich het beste zou kunnen richten op het bevorderen van het formuleren van concrete en haalbare doelstellingen voor individuele organisaties. Behapbare doelen zouden de voortgang ten goede komen. Organisaties geven aan dat er behoefte zou zijn aan ondersteuning bij het formuleren van deze doelen. Verder wordt ook genoemd dat financiële ondersteuning welkom zou zijn (2) en is er behoefte aan kennisuitwisseling (1). Tot slot wordt aangegeven dat er niet altijd genoeg menskracht in de organisatie aanwezig is om met verduurzaming aan de slag te gaan (2). Praktische ondersteuning op facilitair gebied zou wenselijk zijn.

3.4 Ervaringen met de uitvoering

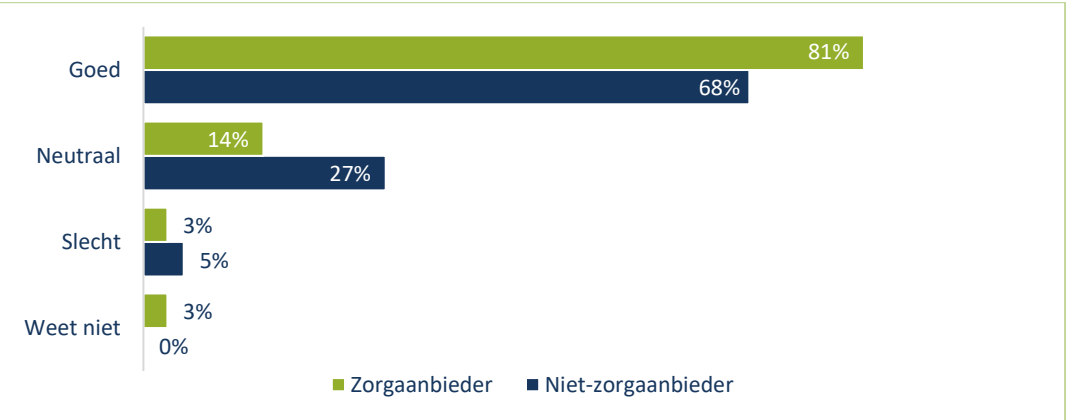
De huidige Green Deal Duurzame Zorg is gestart in 2018 en loopt tot en met oktober 2022. Om een beeld te krijgen waar de organisaties inmiddels staan met het uitvoeren van hun eigen duurzaamheidsambities hebben we hen gevraagd in hoeverre zij de pledge tot op heden al in de praktijk hebben gebracht (figuur 3.8). Ruim 70% van de organisaties geeft aan dat zij inmiddels de belangrijke stappen hebben gezet, maar de doelstellingen nog niet volledig hebben gerealiseerd. Het werken aan de pledge blijkt in veel gevallen een continu proces te zijn waarbij veel doelstellingen zich richten op de lange termijn. Organisaties hebben een goede start gemaakt, maar geven aan ook nog (veel) te doen te hebben.

Figuur 3.6 Mate waarin deelnemende organisaties de pledge al in praktijk hebben gebracht (N=58)

Een reden waarom een aantal organisaties de pledge in het geheel nog niet hebben gerealiseerd, is dat ze zich pas onlangs bij de Green Deal hebben aangesloten. Ook is door een organisatie genoemd dat ze kortgeleden hun doelen hebben geherformuleerd (omdat de vorigen te algemeen bleken). Er zitten overigens geen grote verschillen tussen zorgaanbieders en niet-zorgaanbieders in de mate waarin zij de pledge al in de praktijk hebben kunnen brengen.

Een ruime meerderheid van de geraadpleegde deelnemende organisaties heeft het werken aan de verduurzaming van de zorg tot nu toe als goed ervaren (figuur 3.7). Dit geldt met name voor zorgaanbieders. De andere organisaties (niet-zorgaanbieders) zijn relatief wat vaker neutraal in hun oordeel. Hierbij lijkt met name een rol te spelen dat het boeken van voortgang veel langzamer loopt dan gehoopt. Slechts enkele organisaties hebben slechte ervaringen met het werken aan verduurzaming. Ook hier speelt de traagheid van het proces een rol. Ook wordt genoemd dat er grote ambities zijn (zowel op overkoepelend niveau als binnen de eigen organisatie), maar dat heldere (gezamenlijke) doelen ontbreken. Hierdoor vindt er vrijwel geen kennisontwikkeling en voortgang plaats.

Figuur 3.7 Manier waarop deelnemende organisaties het werken aan verduurzaming van de zorg tot op heden hebben ervaren, naar type organisatie (N=59)

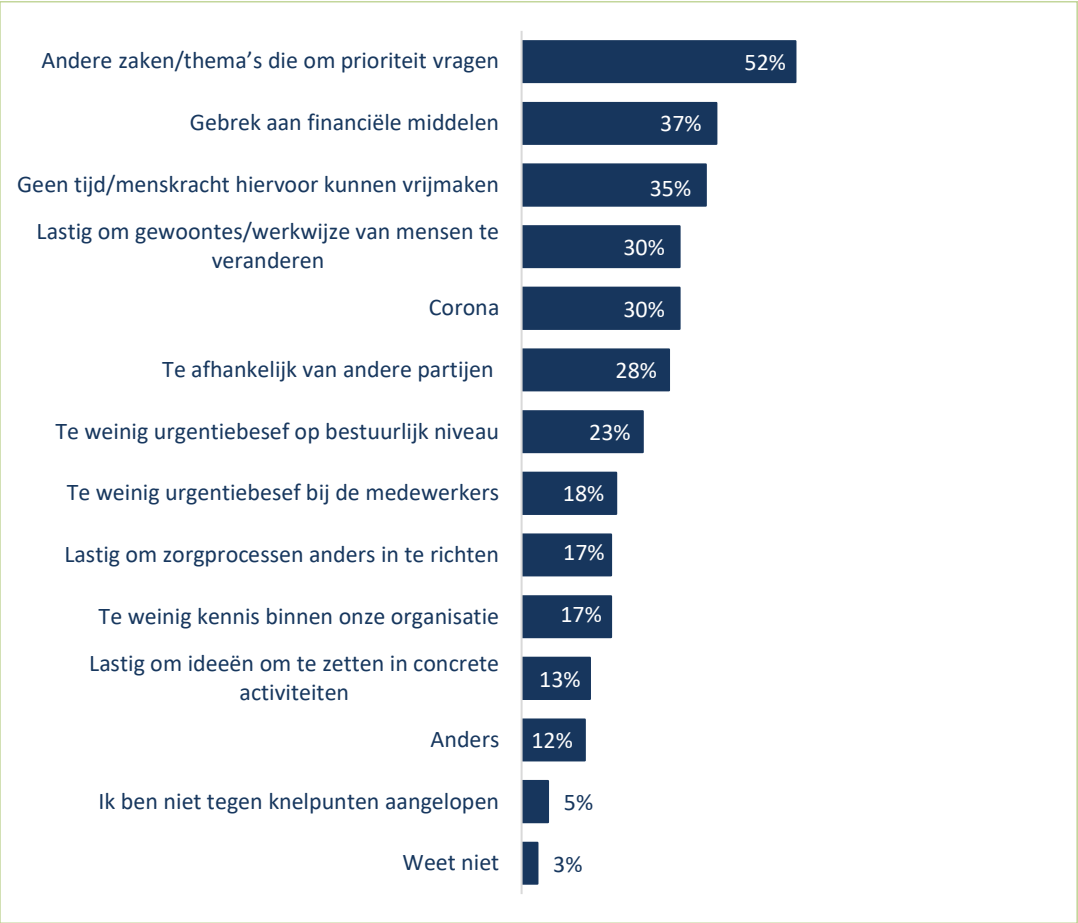


Aan alle geraadpleegde deelnemende organisaties is de (open) vraag gesteld wat zij dan met name als positief hebben ervaren in het werken aan de verduurzaming van de zorg. Van de respondenten noemt 80% één of meerdere positieve punten. Veruit het meeste wordt genoemd dat er veel ***energie en enthousiasme*** merkbaar is voor het werken aan de verduurzaming van de zorg. Dit enthousiasme komt vanuit verschillende hoeken: partnerorganisaties, zorgprofessionals, cliënten en toeleveranciers. Er is een ***groeiende aandacht voor het thema duurzaamheid*** en men wordt zich bewuster van het belang ervan. Een aantal respondenten noemt expliciet dat er door de Green Deal ***beweging op gang is gebracht*** rondom het thema verduurzaming van de zorg, zowel in de eigen organisatie als bij bijvoorbeeld toeleveranciers. Deelnemers ervaren ook de ***kennisdeling*** vanuit de Green Deal als positief, evenals het uitwisselen van ervaringen met partnerorganisaties. Er zijn veel goede voorbeelden en organisaties zijn welwillend om elkaar te helpen. Het overkoepelende thema duurzaamheid zorgt voor ***verbinding en samenwerking***. Tot slot geeft een enkele respondent aan dat de onderzoeken die in het kader van de Green Deal zijn uitgevoerd ***inzicht geven in hoe de organisatie kan starten met verduurzaming***.

Vrijwel alle organisaties zijn ook tegen knelpunten aangelopen bij het werken aan verduurzaming in de zorg (figuur 3.8). Het meest genoemde knelpunt is dat er in de afgelopen periode ook andere zaken en thema's waren die aandacht en/of prioriteit vroegen. De organisatie moest de aandacht verdelen waardoor er minder tijd besteed kon worden aan het werken aan verduurzaming. Hierbij sluit aan dat 3 op de 10 deelnemende organisaties de coronacrisis als obstakel noemen voor het verduurzamen van de zorg. Corona heeft immers veel tijd en aandacht van de organisaties gevraagd die niet aan verduurzaming kon worden besteed. Ruim een derde van de geraadpleegde deelnemende organisaties geeft daarnaast aan dat ze onvoldoende tijd, menskracht en/of financiële middelen hebben om alle stappen te zetten die nodig zijn om de afspraken uit de pledge in de praktijk te brengen.

Ook ziet bijna een derde als knelpunt dat het lastig blijkt om de gewoontes/werkwijzen van mensen te veranderen. Het aanleren van een andere, meer duurzame manier van werken verloopt daardoor moeizaam of langzamer dan verwacht. Aanvullend wordt ook genoemd dat het lastig is om zorgprocessen anders in te richten. Hierbij speelt het moeilijk wijzigen van gewoontes, maar ook financiële knelpunten (sommige processen worden duurder of niet vergoed) en afhankelijkheid van andere partijen een rol. Die afhankelijkheid van andere partijen is ook als apart knelpunt benoemd. Partijen merken dat ze in het realiseren van hun duurzaamheidsambities worden geremd omdat ze afhankelijk zijn van andere partijen in de zorgketen. Als zij niet meebewegen, is het lastig om echt stappen te zetten in de verduurzaming van de zorg.

Figuur 3.8 Ervaren knelpunten bij het werken aan verduurzaming in de zorg, volgens deelnemers (N=60)



Let op: respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

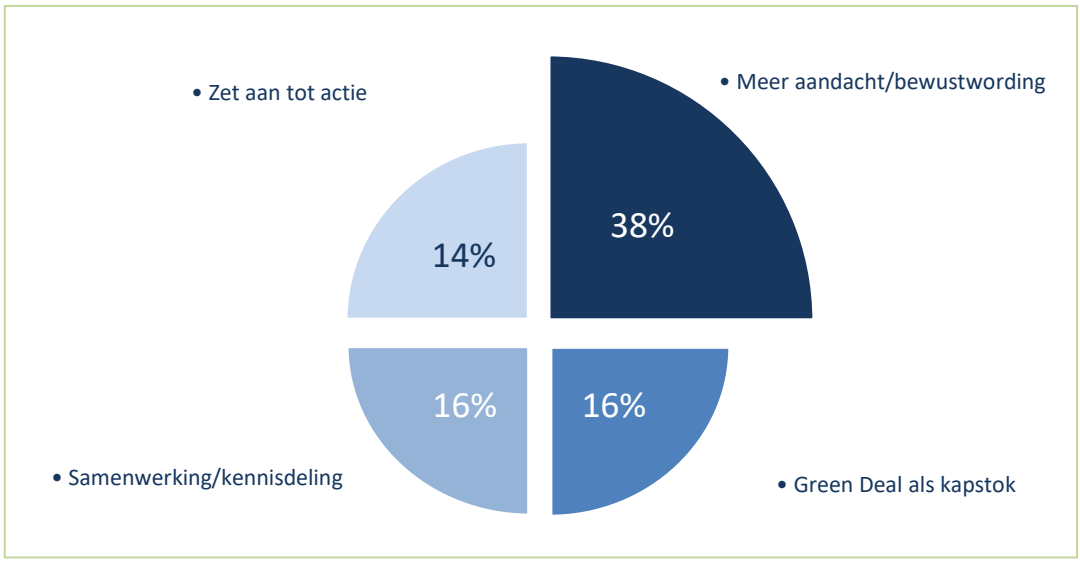
3.5 Ervaren meerwaarde

Om zicht te krijgen op de ervaren meerwaarde van de Green Deal is in de raadpleging met de deelnemende organisaties gevraagd hoe belangrijk de Green Deal tot op heden voor hen is geweest. Ruim 6 op de 10 respondenten ervaren de Green Deal als belangrijk (figuur 3.9). De meeste anderen zijn wat neutraler in hun oordeel. De redenen achter deze meer neutrale mening geven de meeste respondenten niet. Degenen die wel een reden noemen, wijzen op het feit dat ze – door het moeten stellen van andere prioriteiten – minder stappen hebben kunnen zetten dan beoogd, dat de Green Deal nog niet voldoende op de agenda staat bij de Raad van Bestuur of dat de coördinatie van de Green Deal vanuit de overheid de organisatie nog niet veel geboden heeft. Er is slechts één organisatie die de Green Deal als 'onbelangrijk' bestempelt. De Green Deal heeft in hun ogen geen meerwaarde gehad.

Figuur 3.9 Mate waarin de Green Deal tot op heden belangrijk is geweest voor deelnemende organisaties (N=60)

De meerwaarde zit volgens de geraadpleegde organisaties vooral in het feit dat de Green Deal heeft geleid tot meer bewustwording binnen de organisatie (met name op bestuursniveau) omtrent het belang van verduurzaming (figuur 3.10). Door de Green Deal is er binnen de organisatie aandacht gekomen voor dit thema en is het concreet op de agenda komen te staan.

Figuur 3.10 Top vier belangrijkste ervaren typen meerwaarde van de Green Deal, volgens deelnemers (N=50)



Een andere meerwaarde die meermaals is genoemd is dat de Green Deal als goede kapstok wordt gezien voor het ophangen en ordenen van de verschillende activiteiten die met het oog op verduurzaming al bestonden of met het ondertekenen van de pledge zijn opgestart. Het hanteren van bijvoorbeeld de vier pijlers/ambities geeft orde en overzicht.

Een derde herhaaldelijk genoemde meerwaarde is dat het door het gezamenlijk optrekken binnen de Green Deal mogelijk is geworden om met anderen samen te werken en te leren van de ervaringen die door anderen reeds zijn opgedaan. Kennisdeling wordt door deze organisaties als waardevol ervaren.

Tot slot een vierde genoemde meerwaarde is dat het deelnemen aan de Green Deal de organisatie heeft aangezet tot het ondernemen van actie op het gebied van verduurzaming. Doordat er een pledge is ondertekend, worden de organisaties extra gestimuleerd om daar in de praktijk ook echt werk van te maken zelfs wanneer andere ontwikkelingen en thema's ook om aandacht vragen.

Ook bij de sleutelpersonen is nagegaan wat volgens hen tot nu toe de meerwaarde van de Green Deal is geweest. Alle geraadpleegde sleutelpersonen zijn van mening dat de Green Deal de afgelopen jaren een duidelijke meerwaarde heeft gehad. Deze Green Deal (2018-2022) heeft – in aansluiting op de voorgaande Green Deal (2015-2018) – ook volgens hen een beweging in gang gezet waarbij duurzaamheid als thema beter op de agenda is gekomen in de zorg en waarbij veel organisaties in en rond de zorg actiever zijn gaan werken aan de verduurzaming binnen de sector. Juist deze tweede Green Deal heeft er volgens respondenten voor gezorgd dat er een structuur is gekomen om ook echt concreet werk te gaan maken van de aanpak van deze verduurzaming. De juiste partijen zijn met elkaar aan tafel gekomen om gezamenlijk over het thema na te denken en doelen en mogelijke acties met elkaar te verkennen. Daar waar in de eerste Green Deal organisaties

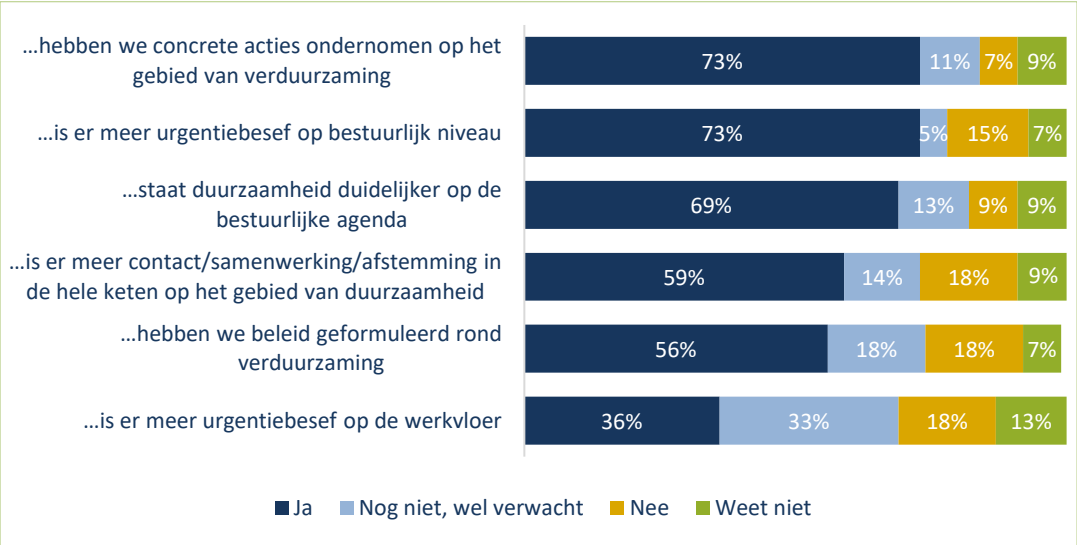
nog vooral op individueel niveau betrokken waren, hebben in deze tweede Green Deal ook landelijke partijen (brancheorganisaties) en partijen zoals de Nederlandse Vereniging voor Banken en de Zorgverzekeraars Nederland zich aan de Green Deal gecommitteerd.

Later in deze rapportage zal naar voren komen dat met deze Green Deal een belangrijke eerste stap is gezet die duidelijk gewaardeerd wordt, maar die ook nadrukkelijk vraagt om een volgende stap. Als nu niet wordt doorgepakt is de vrees dat behaalde resultaten verloren zullen gaan. Een vervolg van/op de Green Deal wordt daarom door nagenoeg iedereen als noodzakelijk gezien.

3.6 Ervaren effecten

Naast de ervaren meerwaarde hebben we ook geprobeerd om concreter in beeld te brengen wat de effecten van de Green Deal tot op heden zijn. Aan de geraadpleegde deelnemers is een zestal stellingen voorgelegd met betrekking tot de (mogelijke) effecten die de Green Deal heeft gehad. In figuur 3.11 wordt gepresenteerd in welke mate de deelnemers het eens zijn met deze stellingen.

Figuur 3.11 Mate waarin geraadpleegde deelnemers (N=54-56) het eens zijn met de volgende stellingen: Door deelname aan de Green Deal…



Het figuur laat zien dat de Green Deal bij een ruime meerderheid van de organisaties één of meer belangrijke effecten heeft gehad. Bij ongeveer 7 op de 10 organisaties worden er concrete acties ondernomen op het gebied van verduurzaming, is er meer urgentiebesef op het bestuurlijk niveau en/of staat duurzaamheid duidelijker op de bestuurlijke agenda. Tevens heeft de Green Deal volgens een meerderheid van de geraadpleegde organisaties geleid tot meer samenwerking en afstemming tussen partijen binnen de zorgketen op het gebied van duurzaamheid en heeft deze ervoor gezorgd dat er in de organisaties beleid is opgesteld rondom duurzaamheid. Een deel van de organisaties heeft deze effecten nog niet ervaren, maar voorziet wel dat dat op termijn alsnog gebeurt.

Op één punt lijken de effecten wat achter te blijven. Het gaat hierbij om het bewustzijn bij de medewerkers op de werkvloer. Daarbij moet worden opgemerkt dat de meeste respondenten werkzaam zijn op het bestuurlijk/managementniveau. Er is geen raadpleging geweest van medewerkers op de werkvloer. In hoeverre deze waarneming aansluit bij de situatie in de praktijk is niet volledig duidelijk.

Naast algemene effecten hebben we in de gesprekken ook gevraagd naar de vorderingen en effecten die zich op de vier onderscheiden pijlers hebben voorgedaan. In de onderstaande vier tabellen wordt per pijler weergegeven op welke gebieden de deelnemende organisaties actie hebben ondernomen. Daarbij moet worden opgemerkt dat de vraag 'open' is gesteld. Respondenten hebben zelf aangegeven welke voortgang zij zien. Het kan betekenen dat ze niet alle voortgang en effecten hebben benoemd. De tabellen schetsen daarom vooral een beeld en geen exacte opsomming van alle gerealiseerde effecten.

Op de eerste pijler, een klimaatneutrale zorgsector (CO_2-reductie), is door de ruime meerderheid van de organisaties ingezet. Van hen hebben er 37 aangegeven welke voortgang ze hebben geboekt (tabel 3.3). Bijna de helft geeft aan dat het al daadwerkelijk gelukt is om de CO_2-reductie te verminderen en meer klimaatvriendelijk te werken. Daarbij worden verschillende percentages genoemd, van 20% tot volledig CO-neutraal. Dit hebben ze onder andere gerealiseerd door verhuizing naar een duurzamer pand, het plegen van nieuwbouw (duurzamer, kleiner aantal vierkante meters etc.), het verduurzamen van de bestaande panden (bijvoorbeeld het aanbrengen van zonnepanelen, het installeren van een systeem voor gebruik van aardwarmte) en/of het (deels) vervangen van het wagenpark door elektrische auto's. Andere organisaties zitten nog meer in de plannings-, ontwerp- en/of implementatiefase. Ze hebben een routekaart opgesteld en/of hebben andere concrete plannen gemaakt om tot CO-reductie te komen. Daarvoor zetten ze in op vergelijkbare acties in, zoals die hierboven ook werden genoemd door de organisaties die al daadwerkelijk CO-reductie zien. Het daadwerkelijk implementeren van de ideeën en plannen vindt nog plaats of moet in de nabije toekomst nog plaatsvinden. Het zijn veelal lange termijnprojecten en de periode van de Green Deal is tekort gebleken om al te kunnen 'oogsten'.

Tabel 3.3 Voortgang pijler 1: CO_2-reductie, volgens deelnemende organisaties (N=38)

Voortgang	
Daadwerkelijke CO_2-reductie	16 keer genoemd
Concrete plannen opgesteld (en worden geïmplementeerd)	12 keer genoemd
Opstellen routekaart	10 keer genoemd
Overig	5 keer genoemd

Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De aantallen tellen daarom niet op tot 37.

De tweede pijler van de Green Deal heeft betrekking op het thema circulair werken. Ook voor deze pijler is gevraagd welke voortgang en effecten in de afgelopen periode zijn geboekt (tabel 3.4). Uit de reacties van de deelnemende organisaties komt naar voren dat de voortgang vaak nog gering is en/of moeilijk concreet te meten. Het ontbreken van duidelijke doelstellingen en monitorings-methoden lijken hierbij een rol te spelen. Daarnaast geldt voor sommige niet-zorgorganisaties dat afval en daarmee circulair werken een dusdanig beperkt probleem/vraagstuk is dat grote voortgang op deze pijlers ook niet te verwachten is. Door 28 organisaties is wel getracht in beeld te brengen welke voortgang ze hebben geboekt.

Een belangrijk deel van deze organisaties heeft de hoeveelheid afval weten te verminderen (met welke hoeveelheid is zoals gezegd lastig te bepalen), bijvoorbeeld door meer herbruikbare producten of instrumenten te gebruiken, te werken aan minder voedselverspilling of in te zetten op recycling. Ook hebben veel organisaties in de afgelopen jaren aandacht besteed aan duurzaamheid bij hun inkoop en/of hebben hun inkoopbeleid aangepast. Ze kijken kritisch naar de producten die zij inkopen en proberen te kiezen voor minder milieubelastende en beter recyclebare of re-usable

varianten. Ook het gescheiden gaan inzamelen van afval is een stap die verschillende organisaties hebben gezet. Hierdoor worden de mogelijkheden voor hergebruik van de materialen vergroot.

Hoewel veel organisaties aangeven zich te ontwikkelen op het gebied van circulair werken is er ook een aantal organisaties (drie) dat expliciet benoemt dat er nog niet voldoende vooruitgang is geboekt. Eén van deze organisaties geeft aan behoefte te hebben aan meer informatie over circulair werken.

Tabel 3.4 Voortgang pijler 2: circulair werken, volgens deelnemende organisaties (N=28)

Voortgang	
Vermindering van de hoeveelheid afval	13 keer genoemd
Aandacht voor duurzaamheid bij inkoop / aanpassing inkoopbeleid	12 keer genoemd
Meer inzetten op recycling	10 keer genoemd
Gescheiden afvalinzameling	8 keer genoemd
Overig	5 keer genoemd

Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De aantallen tellen daarom niet op tot 28.

De derde pijler gaat over het verminderen van medicijnresten in het oppervlaktewater. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat deze doelstelling niet van toepassing is op hun organisatie (het probleem speelt niet of er wordt binnen de Green Deal niet aan gewerkt) (12 keer genoemd) of dat er nog geen vooruitgang is geboekt (5 keer genoemd). Het gaat hierbij om zowel zorgaanbieders als niet-zorgaanbieders. Van de organisaties die zeggen nog geen stappen te hebben gemaakt, geeft er één aan te wachten op concrete aanbevelingen vanuit het RIVM. Een andere organisatie benoemt dat het thema geen prioriteit heeft vanwege de complexiteit ervan.

Toch zijn er ook organisaties die wel actie hebben ondernomen op deze pijler en ook inmiddels daadwerkelijk voortgang hebben geboekt. Zo geven verschillende organisaties aan dat zij nu de medicijnen gescheiden van ander afval opvangen, plaszakken gebruiken en/of de medicijnen nu standaard terugbrengen naar de apotheek (tabel 3.5). Tevens zijn meerdere organisaties gestart met onderzoeken en pilots rondom het meten en reduceren van medicijnresten in oppervlaktewater. Enkelen hebben afspraken gemaakt met de apotheek om de verstrekking van medicijnen te verminderen of kijken binnen afdelingen hoe ze het medicijngebruik kunnen terugdringen. Enkele anderen geven aan dat ze hebben gewerkt aan het opstellen van protocollen en/of beleid waarin is vastgelegd hoe ze de medicijnresten in het water willen verminderen.

Tabel 3.5 Voortgang pijler 3: Reduceren medicijnresten in oppervlaktewater, volgens deelnemende organisaties (N=25)

Voortgang	
Apart ophalen/opvangen en wegbrengen medicijnen	13 keer genoemd
Uitvoeren onderzoek/projecten	9 keer genoemd
Vermindering medicijnverstrekking	4 keer genoemd
Protocollen opgesteld	3 keer genoemd
Overig	5 keer genoemd

Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De aantallen tellen daarom niet op tot 25.

De laatste pijler van de Green Deal heeft betrekking op een gezondheidsbevorderende leefomgeving. De geraadpleegde organisaties noemen een diversiteit aan stappen die in dat kader zijn gezet. We hebben ze in tabel 3.6 enigszins gegroepeerd. Hieruit wordt duidelijk dat een

belangrijke groep actief heeft ingezet op de verbetering van de woon- en werkomgeving (binnen). Organisaties zijn rookvrij geworden, hebben zorggedragen voor bijvoorbeeld betere verlichting, meer daglicht en schonere lucht. Ook is de buitenruimte van een deel van de organisaties 'vergroend'. De tabel laat ook zien dat een gezondheidsbevorderende leefomgeving ook breder wordt geïnterpreteerd. Zo hebben organisaties zich in het kader van deze pijler ook ingezet op het versterken van de gezondheid en het vergroten van de vitaliteit van medewerkers en/of cliënten. Dit doen ze door aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid, door allerlei 'beweeginitiatieven' en door gratis medisch onderzoek aan te bieden. Ook een gezonder voedingsbeleid (voor cliënten en in de kantine) wordt als opbrengst genoemd. Een laatste opbrengst die door meerdere organisaties is benoemd, is dat ze actief hebben ingezet op het vergroten van de bewustwording bij medewerkers en cliënten, bijvoorbeeld omtrent een gezonde leefstijl en/of het belang om minder met de auto naar het werk te komen.

Tabel 3.6 Voortgang pijler 4: gezondheidsbevorderende leefomgeving, volgens deelnemende organisaties (N=31)

Voortgang	
Verbetering woon- en werkomgeving	12 keer genoemd
Versterken gezondheid en vitaliteit medewerkers	8 keer genoemd
Vergroenen buitenruimte	6 keer genoemd
Gezonder eten	6 keer genoemd
Versterken gezondheid en vitaliteit cliënten	6 keer genoemd
Bewustwording belang gezondheid en vitaliteit	4 keer genoemd
Overig	4 keer genoemd

Respondenten konden meerdere antwoorden geven. De aantallen tellen daarom niet op tot 31.

Veel organisaties hebben duidelijk effecten ervaren van de Green Deal en op de verschillende pijlers is duidelijk voortgang geboekt. Toch geeft een derde van de geraadpleegde organisaties aan dat sommige vooraf beoogde effecten/resultaten onverhoopt nog niet gerealiseerd zijn. De respondenten noemen zeer uiteenlopende dingen. De algemene lijn is echter dat het gaat om het uitblijven van resultaten omdat geplande projecten of activiteiten nog niet (volledig) zijn uitgevoerd. Dit komt door vertragingen (bijvoorbeeld door corona), omdat sommige zaken lastig uitvoerbaar en tijdrovend blijken (bijvoorbeeld het 'meenemen' van de cliënten in de duurzaamheidsgedachte) of omdat er nog discussie is over welke stappen daadwerkelijk het meest duurzaam zijn.

4. Toekomst

4.1 Inleiding

De Green Deal kent een looptijd van vier jaar en loopt oktober 2022 af. In dit hoofdstuk kijken we of en op welke manier de deelnemende organisaties zelf blijven inzetten op verduurzaming van de zorg (paragraaf 4.2). In paragraaf 4.3 wordt in beeld gebracht in welke mate de geraadpleegde deelnemende organisaties en sleutelpersonen het wenselijk vinden dat er – op de één of andere manier – een vervolg komt op de Green Deal. De gewenste inhoud en opzet van een eventueel vervolg op de Green Deal komt aan bod in paragraaf 4.4. De wensen rond de governance bij een vervolg op de Green Deal staan centraal in paragraaf 4.5.

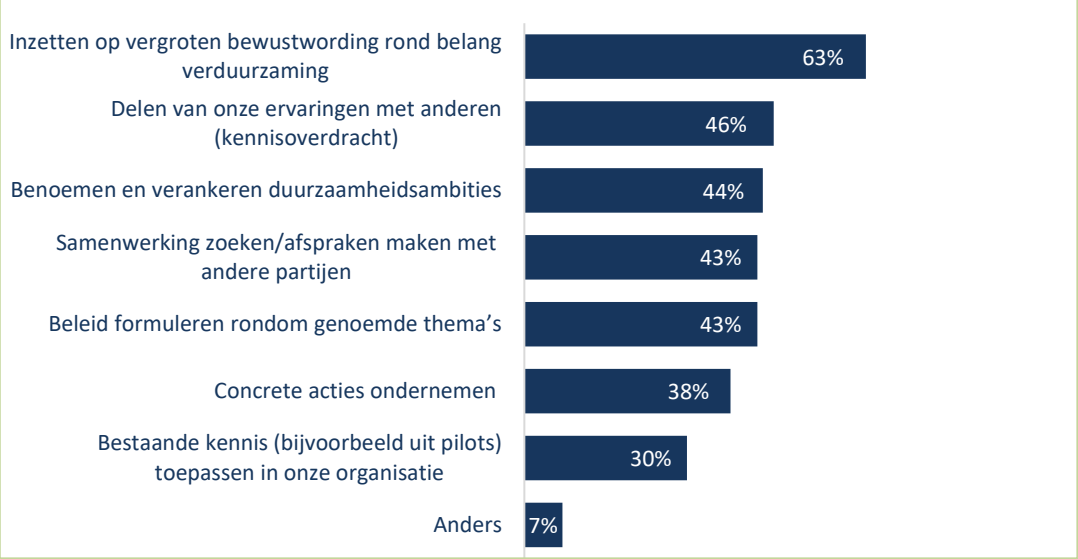
4.2 Voorgenomen inspanningen deelnemende organisaties

We hebben de geraadpleegde organisaties gevraagd aan welke uitdagingen rond verduurzaming zij in de komende jaren willen gaan werken. Twee derde van hen (67% bij N=58) geeft aan dat ze willen blijven inzetten op de thema's en activiteiten waar ze zich ook de afgelopen periode mee bezig hebben gehouden. Het gaat dan dus veelal om inspanningen op één of meer van de vier eerder genoemde ambities/thema's van de Green Deal. Activiteiten waarmee een start is gemaakt, worden verder vormgegeven. Andere organisaties willen – na het maken van beleid en plannen – deze nu gaan vertalen naar concrete acties. Ook zijn er organisaties die de activiteiten breder willen toepassen. Dat wil zeggen uitbreiden naar andere locaties of afdelingen. Andere organisaties noemen andere specifieke thema's/onderwerpen waar de aandacht de komende jaren naar uitgaat (bijvoorbeeld verduurzaming van voedsel, preventie/voorkomen van zorg, verbeteren van de gezondheid en vitaliteit van de medewerkers) of type activiteiten die ze willen ondernemen (vergroten bewustwording/actiever betrekken van medewerkers, het opzetten van een Green Team/groep van duurzaamheidsambassadeurs in de eigen organisatie of het duidelijk naar buiten/ketenpartners toe communiceren hoe een specifieke beroepsgroep werkt aan verduurzaming).

Een deel van de geraadpleegde organisaties (5% bij N=57) heeft nog niet precies bepaald waar ze zich de komende jaren op willen richten. Er is slechts één organisatie die aangeeft dat verduurzaming in de komende tijd geen prioriteit zal hebben. Het lijkt er dus op dat vrijwel alle geraadpleegde deelnemende organisaties ook naar de toekomst actief zullen blijven werken aan verduurzaming van de zorg.

Op welke manier de organisaties vorm gaan geven aan hun plannen rond de verduurzaming van de zorg wordt weergegeven in figuur 4.1.

Figuur 4.1 Manier waarop deelnemende organisaties in de komende tijd vorm gaan geven aan de uitdagingen op het gebied van verduurzaming van de zorg (N=56)



Let op: respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Uit het figuur blijkt dat de organisaties vaak meerdere activiteiten naast elkaar willen oppakken. Bijna twee derde van de organisaties wil gericht gaan inzetten op het vergroten van de bewustwording omtrent het belang van de verduurzaming, bijvoorbeeld door het ontwikkelen en uitrollen van een bewustwordingscampagne. Het gaat bij zorgaanbieders zowel om bewustwording op de werkvloer, bij het management alsook bijvoorbeeld bij cliënten. Zo geeft één zorgaanbieder aan dat zij cliënten gaan trainen als duurzaamheidscoach. Bij beroepsorganisaties, branche-organisaties en koepelorganisaties gaat het om bewustwording van hun achterban.

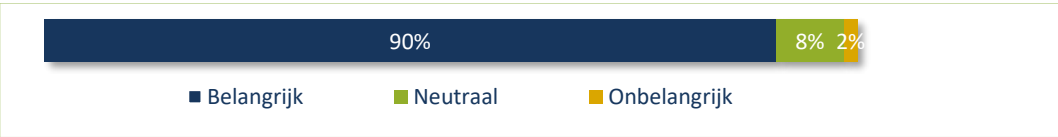
Het contact (blijven) zoeken met andere partijen binnen de zorg (en daarbuiten) is een andere veel genoemde activiteit waar organisaties de komende tijd op willen gaan inzetten. Het contact wordt zowel benut voor het delen van kennis en ervaringen als voor het aangaan van samenwerking en het maken van afspraken. Veel organisaties zijn nog op zoek naar goede manieren en beproefde concepten om verduurzaming in de praktijk vorm te geven. Door kennisuitwisseling kunnen deze ervaringen en goede ideeën worden gedeeld. Bij de samenwerking gaat het zowel om het maken van afspraken met ketenpartners (bijvoorbeeld tussen een zorgaanbieder en een afvalverwerkend bedrijf of een inkooporganisatie), als bijvoorbeeld het aangaan van 'allianties' met partijen met dezelfde doelen en behoeften om samen sterker te staan en deze doelen en behoeften beter gehoord te laten worden binnen de sector.

Bijna 4 op de 10 organisaties is van plan om in de komende periode concrete acties te gaan ondernemen om de zorg duurzamer te maken. Het beleid en de geformuleerde doelen worden omgezet in concrete projecten in de praktijk. Andere organisaties lijken vooralsnog (op bepaalde thema's/onderwerpen na) nog niet zover. Zo geeft ruim 40% van de geraadpleegde organisaties aan dat ze nog aan de slag gaan met het benoemen en verankeren van hun eigen duurzaamheids-ambities en/of het formuleren van beleid rondom de door hen genoemde aandachtsgebieden/ thema's. Dit laat zien dat toch nog veel deelnemende organisaties zoekende zijn wat betreft hun beleid, doelen en aanpak op (bepaalde) thema's rond verduurzaming. Dit wordt deels veroorzaakt door het feit dat sommige organisatie vrij recentelijk zijn aangehaakt bij de Green Deal. Ook hebben inspanningen rond verduurzaming – zoals eerder al duidelijk werd – soms vertragingen opgelopen door de coronacrisis.

4.3 Wenselijkheid vervolg Green Deal

Zoals gezegd loopt de Green Deal eind 2022 af. Aan de geraadpleegde deelnemende organisaties is gevraagd in hoeverre zij het belangrijk vinden dat de Green Deal na die tijd – op één of andere manier – een vervolg krijgt. Figuur 4.2 laat zien dat vrijwel alle organisaties waarde hechten aan een vervolg. Het percentage organisaties dat een vervolg belangrijk acht, ligt bij de zorgaanbieders net iets hoger (92%) dan bij de overige partijen (87%).

Figuur 4.2 Belang dat deelnemende organisaties hechten aan een vervolg op de Green Deal na 2022 (N=60)



Een vervolg is volgens veel geraadpleegde organisaties belangrijk omdat de beoogde doelen nog niet gerealiseerd zijn (zie figuur 4.3). Er zijn in de afgelopen periode goede stappen gezet, maar de sector is er naar eigen zeggen 'nog lang niet'. Als de Green Deal zonder een vervolg na 2022 zou stoppen is de kans volgens circa zes van de tien van de geraadpleegde organisaties groot dat de aandacht voor het thema duurzaamheid verslapt. De organisaties vinden een vervolg op de Green Deal ook belangrijk omdat dit initiatief hen (en andere organisaties) goed heeft ondersteund bij het werken aan verduurzaming. Aan een dergelijke ondersteunende rol hebben ze ook naar de toekomst toe behoefte. Ook voor het blijvend verbinden van de partijen in de zorg is een vervolg geven aan de Green Deal volgens geraadpleegde organisaties belangrijk. Verder ziet ongeveer de helft van de geraadpleegde organisaties een vervolg op de Green Deal als een mogelijkheid om meer organisaties te betrekken en te laten aanhaken.

Figuur 4.3 Redenen waarom het belangrijk is dat er een vervolg op de Green Deal komt, volgens deelnemende organisaties (N=59)

Let op: respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Een vijftal organisaties heeft aangegeven waarom het volgens hen niet (zo) belangrijk is dat er een vervolg wordt gegeven aan de Green Deal. Zij wijzen vooral op het feit dat zij vinden dat de organisaties nu ook zonder een Green Deal verder kunnen. De beweging is in gang gezet en organisaties weten nu zelf welke stappen ze moeten zetten.

Ook in de gesprekken met de geraadpleegde sleutelpersonen is de vraag rondom de wenselijkheid van een vervolg op de Green Deal gesteld. Alle geraadpleegde sleutelpersonen zijn van mening dat voortzetting van de Green Deal noodzakelijk is. Zoals eerder aangegeven, is met de huidige (en de vorige) Green Deal een belangrijke eerste stap gezet in bewustwording en het oppakken van de concrete initiatieven. De sector – zo zien ook zij – is er echter nog lang niet. Net als de geraadpleegde deelnemende organisaties vinden ook zij dat als de Green Deal nu zou worden stopgezet, de eerste nog prille resultaten naar verwachting verloren zouden gaan en de aandacht voor het thema duurzaamheid in een groot deel van de sector zou (kunnen) verdwijnen.

4.4 Gewenste opzet en inhoud vervolg

Thema's en onderwerpen

Aan de geraadpleegde deelnemende organisaties is gevraagd aan welke thema's/onderwerpen aandacht zou moeten worden besteed bij een vervolg op de Green Deal. Deze vraag is slechts door een deel van de respondenten beantwoord en hun antwoorden zijn divers. Het algemene beeld dat naar voren komt is dat de huidige thema's belangrijk blijven, waarbij wel door verschillende respondenten wordt opgemerkt dat bepaalde thema's wat meer aandacht verdienen. De nadruk heeft in de huidige Green Deal toch vooral gelegen op het klimaatneutraal maken van de zorgsector (verminderen CO_2-uitstoot). Meer dan voorheen zouden ook de thema's gezonde leefomgeving of circulariteit aandacht mogen krijgen. Daarnaast wordt opgemerkt dat er bij een vervolg vooral meer concreet vorm moet worden gegeven aan de ideeën die in de afgelopen periode rond de vier thema's zijn gevormd.

Ook vanuit de geraadpleegde sleutelpersonen komt als algemeen beeld naar voren dat, naar hun mening, de huidige pijlers belangrijk blijven en ook in de komende jaren een goede kapstok vormen voor het beleid en de inspanningen van organisaties die willen werken aan verduurzaming van de zorg. Enkele sleutelpersonen geven daarnaast aan dat er extra aandacht zou moeten komen voor het vraagstuk hoe je duurzaamheid echt goed onder de aandacht krijgt bij organisaties en dan met name op het bestuurlijk/strategisch niveau. Er moet – meer nog dan nu – een urgentiebesef komen dat verduurzaming een thema is wat serieus aandacht verdient, niet als los 'thema' maar als integraal onderdeel van het bredere beleid. Ook preventie van zorg en het betrekken van nieuwe, andere partijen is als aanvullend aandachtsveld genoemd. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om partijen in de eerstelijns zorg.

Gewenste faciliteiten/ondersteuning

Eerder in het rapport is aangegeven dat er vanuit de Green Deal activiteiten en instrumenten worden geboden aan deelnemende organisaties om hen te ondersteunen bij hun inspanningen rond verduurzaming van de zorg. Voorbeelden van dergelijke ondersteunende initiatieven zijn het jaarlijkse congres Duurzame Zorg, het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg, de nieuwsbrief en het beschikbaar stellen van kennis en informatie via websites. Aan de geraadpleegde deelnemende organisaties is gevraagd aan welke vormen van ondersteuning en facilitering zij naar de toekomst toe behoefte hebben. In figuur 4.4 is aangegeven waar de ondersteuning en facilitering zich bij een

eventueel vervolg op de Green Deal – wat betreft de deelnemende organisaties – op zouden moeten richten.

Figuur 4.4 Acties waarop de ondersteuning/facilitering van de deelnemende organisaties zich bij een vervolg van de Green Deal het beste op zou kunnen richten (N=59)

Let op: respondenten konden meerdere antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.

Het figuur maakt duidelijk dat organisaties het vooral belangrijk vinden dat er ondersteuning beschikbaar blijft die zich richt op het verbinden en met elkaar in contact brengen van de verschillende betrokken partijen in de zorg. Het zoeken van samenwerking en het uitwisselen van ervaringen en kennis zijn belangrijke zaken waar de organisaties zich in de komende periode mee willen bezighouden. Het is waardevol als ze ondersteund kunnen worden bij het vinden van de juiste partners/partijen. Naast partijen binnen de zorgsector, ziet circa viertiende van de geraadpleegde organisaties het ook als wenselijk dat er verbinding wordt gezocht/gefaciliteerd met initiatieven op het gebied van duurzaamheid in andere sectoren dan de zorg.

Ook het (blijven) ontsluiten van (wetenschappelijke) kennis en informatie over innovaties en het aanbieden van in de praktijk toepasbare tools zien veel deelnemende organisaties als wenselijke ondersteuning. Verduurzaming is nog steeds een relatief nieuw en onbekend terrein voor veel organisaties en ze zijn vaak nog steeds zoekende naar inzichten, kennis en expertise om hun duurzaamheidsbeleid goed vorm te geven en te implementeren. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het beschikbaar stellen van deze kennis en tools via een website, een kennisplatform of het organiseren van bijeenkomsten en webinars. Daarnaast is vanuit de deelnemende organisaties opgemerkt dat het zou helpen als het voor individuele organisaties eenvoudiger zou worden om externe expertise in te schakelen voor advisering en ondersteuning. Nu kost het organisaties veel geld om een partij in te huren die voor bijvoorbeeld de hele organisatie (met meerdere locaties) een energiebesparingsplan kan helpen opstellen.

Een derde, veel genoemde wenselijke ondersteuning is het bevorderen van het formuleren van concrete doelstellingen voor individuele organisaties. Dit is volgens hen enerzijds nodig om het werken aan verduurzaming minder vrijblijvend te maken. Een deel van de respondenten is van mening dat organisaties nu onvoldoende geprikkeld worden om echt stappen te zetten en concrete vooruitgang te boeken in hun activiteiten rond verduurzaming. Zonder duidelijke 'targets' (voor

partijen die zich aansluiten bij een initiatief als de Green Deal) kan de aandacht duurzaamheid makkelijk verslappen, zeker in de huidige periode waar andere zaken (corona, personeelstekorten) om aandacht vragen. Bovendien is het voor organisaties die serieus werken aan verduurzaming lastig als andere partijen in de keten zich minder actief hiervoor inzetten.

Anderzijds werken duidelijke doelstellingen richtinggevend voor organisaties die werken aan verduurzaming. Het is volgens respondenten voor organisaties binnen de zorg nu niet altijd duidelijk waar ze precies naar toe moeten werken en welke doelen ze zichzelf moeten stellen. Dat maakt het lastig om gericht stappen te ondernemen. Met duidelijke doelen is het ook makkelijker om de voortgang te blijven volgen en te bepalen of de organisatie nog 'op koers' ligt.

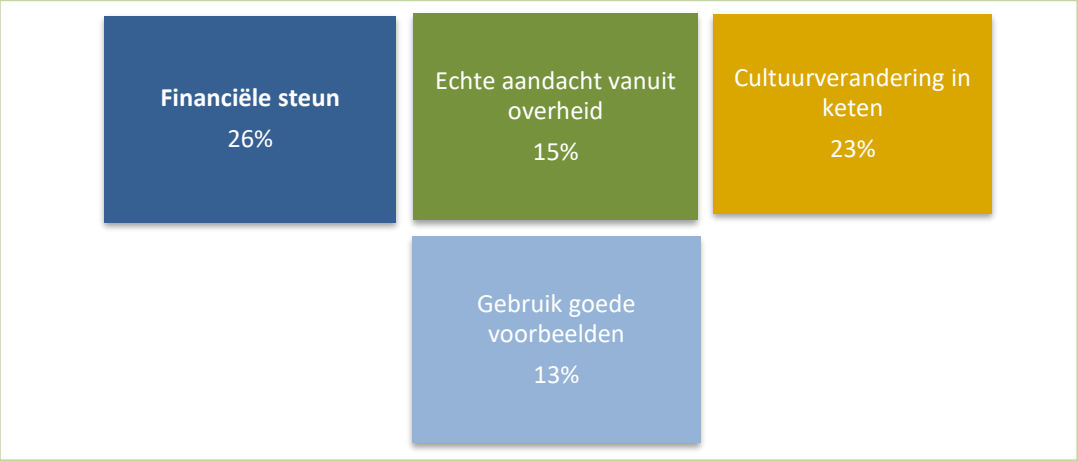
Naast concrete doelen op het niveau van de individuele organisaties heeft een deel van de geraadpleegde organisaties (ook) behoefte aan het formuleren van concrete duurzaamheids-ambities op (deel)sectorniveau. Dezelfde overwegingen van sturing/richting geven en prikkelen/verminderen van de vrijblijvendheid spelen ook hier een rol. Verder zien zij het niveau van de deelsector als geschikt niveau om eigen doelstellingen en ambities te formuleren. De respondenten wijzen erop dat de zorgsector een brede en diverse sector is waarbinnen de ervaren knelpunten rond duurzaamheid en de mogelijke oplossingsmogelijkheden wisselen, bijvoorbeeld tussen de ziekenhuizen, de gehandicaptenzorg, de VVT-sector en de GGZ. Door per deelsector te kijken wat wenselijk en realistisch is, zouden passende ambities of zelfs concrete doelstellingen kunnen worden geformuleerd. Volgens enkele respondenten is het wenselijk dat er wel afstemming wordt gezocht tussen de ambities van de verschillende groepen binnen de zorg, zodat de inspanningen elkaar ondersteunen en niet dwarsbomen.

Hulp bij implementatieproblemen is een vorm van ondersteuning/facilitering die door circa 4 op 10 organisaties als wenselijk wordt beschouwd. Het is door de respondenten veelal niet toegelicht aan welke vorm van ondersteuning zij denken. Een enkeling noemt bijvoorbeeld wel dat het goed is om organisaties te ondersteunen bij tot het in de praktijk implementeren van de opgestelde routekaarten (net zoals er ondersteuning is gegeven bij het opstellen ervan, door het aanleveren van een voorbeeldroutekaart en een handleiding). Daarnaast komt uit de raadpleging van de organisaties naar voren dat er behoefte is aan financiële ondersteuning.

Aan de respondenten is namelijk ter afsluiting gevraagd wat er naar de toekomst toe volgens hen 'nog meer' nodig is om te komen tot verduurzaming van de zorg. Bijna een kwart (23%) van de geraadpleegde organisaties geeft aan dat behoefte is aan financiële ondersteuning. Het verduurzamen van de zorg kost organisaties naar eigen zeggen meer geld dan ze daar beschikbaar voor hebben/krijgen. Dit zou ten koste kunnen gaan van de kwaliteit van de zorg. Financiële ondersteuning hoeft volgens respondenten niet per definitie te bestaan uit een 'pot met geld'/subsidie. Het kan ook door het veranderen van de huidige financieringsstructuren en –mechanismen. Zo zouden banken meer oog kunnen hebben voor de verduurzamingsopgave van de zorg en mee kunnen denken hoe zij daar samen met de zorgorganisaties aan kunnen werken. Ook zouden verduurzamingskosten verdisconteerd kunnen worden in de bekostigingsstructuur van de diverse vergoedingen of er zou gewerkt kunnen worden met een 'beloning' bij de zorginkoop (een hogere vergoeding voor organisaties die aantoonbaar duurzamer werken). Zorgorganisaties lopen naar eigen zeggen ook aan tegen het feit dat ze hogere kosten moeten betalen voor afvalverwerking als ze gescheiden inzamelen (in plaats van alles bij het restafval). Het bekostigen van de verduurzaming zou dus – kort gezegd – niet alleen bij de individuele organisaties moeten

worden gelegd, maar een verantwoordelijkheid moeten zijn van de hele keten van betrokken partijen.

Figuur 4.5 Wat er nog meer nodig is om te komen tot verduurzaming zorg, volgens deelnemende organisaties (N=61)



Wat ruim een vijfde van de geraadpleegde deelnemende organisaties naar de toekomst toe ook belangrijk vindt, is dat er een cultuurverandering komt in de gehele zorgketen. Dit houdt onder andere in dat duurzaamheid breder zou moeten worden bekeken dan uitsluitend vanuit het 'milieuvraagstuk' dat van buiten bij de zorg wordt neergelegd. Uitdagingen en mogelijkheden voor verduurzaming liggen vooral ook binnen het eigen zorgproces. Zo schetst een respondent dat investeren in een gezonde leefomgeving kan leiden tot minder ziekte en gedragsproblemen, waardoor minder medicatie nodig is (en in het water terecht komt), er minder agressie-incidenten zijn, minder ziekteverzuim, een hogere cliënt- en medewerkerstevredenheid, een beter imago, en meer instroom en behoud van meer personeel. Dit kan leiden tot kostenbesparingen waardoor er meer financiële ruimte komt om te investeren in duurzame en verantwoorde producten (biologisch eten, recyclebaar materiaal) en huisvesting. Het vraagt ketenbreed een andere manier van werken en denken, zowel bij zorgaanbieders, zorgverzekeraars, toeleveranciers, en banken.

Een andere behoefte die door geraadpleegde organisaties is geuit is dat er blijvende en vooral ook meer duidelijke aandacht komt voor verduurzaming in de zorg bij de overheid op landelijk niveau. Er is volgens hen behoefte aan een kabinet, een minister(ie) en een minister-president die de urgentie van het thema vaker en duidelijker uitdragen en in woord en daad laten zien dat ze het zelf een belangrijk thema vinden.

Een laatste wens die door meerdere respondenten is benoemd is dat er meer gebruik wordt gemaakt van goede voorbeelden. Veel organisaties zijn volgens hen nog zoekende en laten 'duizend bloemen bloeien'. Het lijkt daarom zinvol om te laten zien wat in de praktijk echt bewezen effectief is gebleken. Hierdoor kunnen organisaties meer gericht en succesvol aan de slag met een aanpak die werkt. Goede voorbeelden kunnen ook worden gebruikt om organisaties te laten zien wat investeren in duurzaamheid hen op kan leveren, bijvoorbeeld in termen van besparingen of vermindering van afvalstromen. Dergelijke goede voorbeelden kunnen organisaties gestimuleerd en gemotiveerd worden om zelf actief aan de slag te gaan met verduurzaming.

4.5 Wensen met betrekking tot governance

Alle geraadpleegde sleutelpersonen vinden het belangrijk dat de Green Deal na 2022 een vervolg krijgt. Aan hen is gevraagd hoe de organisatorische opzet bij een vervolg vorm zou moeten krijgen. Het vasthouden van de huidige opzet van de Green Deal is volgens verschillende respondenten niet noodzakelijk. Het belangrijkste is volgens hen dát er een structuur beschikbaar blijft/komt waarin partijen elkaar kunnen ontmoeten, afspraken kunnen worden gemaakt en die in de praktijk tot uitvoering kunnen worden gebracht. Over de exacte vorm van de governance hebben de geraadpleegde sleutelpersonen over het algemeen geen duidelijk mening. Wel hebben ze suggesties gedaan voor aanpassingen die in hun ogen naar de toekomst toe wenselijk zijn en die de effectiviteit van de samenwerking verder zal kunnen vergroten. De meeste genoemde suggesties zijn opgenomen in figuur 4.6. Daarbij is een zekere rangorde gehanteerd. Waarbij de meest genoemde aanpassingen als eerste zijn genoemd, gevolgd door de aanpassingen die door minder respondenten zijn genoemd.

Figuur 4.6 Gewenste aanpassingen bij een vervolg, volgens sleutelpersonen

Gewenste aanpassingen

- Actievere rol VWS / meer eigenaarschap
- Formuleren concrete doelen
- Actiever inzetten op vergroten bewustwording / urgentiebesef
- Meer inzetten op duurzaamheid als integraal onderdeel beleid
- Duurzaamheid plek geven binnen het onderwijs
- Duidelijk delen van successen
- Dataverzameling

Veruit de meest genoemde aanpassing is de actievere rol die het ministerie van VWS zou moeten oppakken bij een vervolg op de Green Deal. Door vrijwel alle geraadpleegde sleutelpersonen is daar op één of andere manier op gewezen. Eerder werd duidelijk dat vanuit VWS de rol als facilitator van de Green Deal volgens de respondenten goed is opgepakt. Voor de ondersteuning vanuit het programmateam is veel waardering. Een breed gedeelde mening is echter dat het thema duurzaamheid binnen de brede organisatie van VWS onvoldoende aandacht krijgt. Het wordt in hun ogen teveel gezien als een 'los' thema dat van buiten bij de sector wordt neergelegd. Vanuit de sleutelpersonen wordt gewezen op het belang dat het ministerie duurzaamheid gaat beschouwen als een belangrijk thema van de zorg zelf en zich dus ook eigenaar voelt/maakt van het thema. Het ministerie moet laten zien dat ze duurzaamheid belangrijk vinden, dat ze zich bewust zijn van de urgentie en het feit dat de zorg een belangrijke 'vervuiler' is. Eigenaarschap tonen kan door de aandacht voor duurzaamheid duidelijk te beleggen, breder in te bedden in de organisatie (door het binnen alle directies een thema te laten zijn en de verbinding tussen de directies te leggen) en zorg te dragen voor duidelijk beleid en (waar nodig) regelgeving.

Naast meer eigenaarschap is er ook behoefte aan een meer daadkrachtige opstelling van het ministerie. Het ministerie zou heel goed een aanjaagfunctie op zich kunnen nemen. Of zoals is gesteld: 'Wees je als ministerie bewust van het feit dat de sector wel sterk kijkt naar het ministerie. Je hoeft niet alles voor ze te doen, maar ze wel meenemen op de goede weg die jezelf ook bewandelt'.

Uit de gesprekken met betrokkenen binnen het ministerie wordt duidelijk dat het besef van het belang van het opnemen van dit eigenaarschap er bij het programmateam van de Green Deal weldegelijk is, maar dat dit een proces is dat in de afgelopen jaren langzaam heeft moeten groeien. Het is ook voor hen duidelijk dat duurzaamheid nog niet in het 'begrippenkader' en de 'genen' van VWS zit en dat dit wel wenselijk is naar de toekomst toe. Het is iets waar ze wel hard aan (willen) werken, maar wat de nodige tijd en aandacht vraagt.

Net als de geraadpleegde deelnemende organisaties, is het volgens veel geraadpleegde sleutelpersonen belangrijk om in de toekomst (bij een vervolg op de Green Deal) te gaan werken met concrete doelen. De afgelopen periode heeft vooral in het teken gestaan van het creëren van bewustwording in de sector. Nu is het volgens veel gesprekspartners belangrijk dat er wordt doorgepakt en er echt concreet gewerkt gaat worden aan verduurzaming van de zorg. Om richting te geven aan de activiteiten en om ook te kunnen volgen of en hoe snel de sector hiermee vordert, is er volgens verschillende respondenten behoefte aan meer concrete doelen. Ze beseffen dat het bepalen van deze doelen niet eenvoudig is. Niet op alle aspecten is duurzaamheid eenduidig te operationaliseren en te meten. Bovendien zijn er grote verschillen in wat haalbaar en noodzakelijk is tussen verschillende sectoren binnen de zorg en tussen bijvoorbeeld grote en kleine organisaties. Hoe – en op welk niveau – die concrete doelen geformuleerd moeten worden is iets waar in de komende tijd over nagedacht en gesproken zou moeten worden.

Vanuit de sleutelpersonen is – net als vanuit de geraadpleegde organisaties – de behoefte geuit om duurzaamheid/verduurzaming breder te benaderen dan alleen als een los 'milieuvraagstuk'. Duurzaamheid moet meer een integraal onderdeel worden van het bredere beleid binnen zowel individuele organisatie als de zorgsector als geheel. Duurzaamheid moet in de genen en het 'basisbegrippenkader' komen.

De sleutelpersonen sluiten zich ook bij de geraadpleegde organisaties aan daar waar het gaat om de behoefte aan het delen van goede voorbeelden. Een boodschap die meerdere sleutelpersonen willen meegeven is: 'Wees trots op wat er behaald wordt, dat werkt stimulerend voor anderen'. Successen zouden breder gedeeld kunnen worden dan tot nu toe is gedaan. Dit neemt overigens niet weg dat het volgens enkelen noodzakelijk blijft om ook oog te houden voor de achterblijvers. Met alleen focussen op de goede voorbeelden bestaat de kans dat een belangrijke groep achterblijft en niet in beweging komt.

Op een aantal punten dragen de sleutelpersonen nog aanvullende wensen aan op hetgeen door de deelnemende organisaties is genoemd. Zo vinden veel sleutelpersonen dat er bij een vervolg op de Green Deal nog actief moet worden ingezet op het vergroten van het urgentiebesef. Het bewustzijn omtrent het belang om als zorgsector bij te dragen aan verduurzaming is de afgelopen jaren zeker gegroeid, zeker bij organisaties die de Green Deal hebben ondertekend. Toch is zeker zorgsector-breed het urgentiebewustzijn nog niet overal even groot. Verduurzaming staat – ook door het feit dat organisaties andere prioriteiten hebben/zien – echter nog niet overal heel duidelijk op de agenda. Dat geldt volgens geraadpleegde sleutelpersonen vooral voor partijen op bestuurlijk niveau. Zij moeten immers zorgen voor de juiste kaders (beleid maken, geld en capaciteit beschikbaar stellen etc.) waarbinnen initiatieven van de werkvloer ondersteund kunnen worden en makkelijker van de grond komen. Urgentiebewustzijn is de basis om organisaties echt actief en serieus met verduurzaming bezig te laten gaan.

Verschillende geraadpleegde sleutelpersonen vinden het verder belangrijk dat medewerkers in de zorgsector al bij de start leren hoe ze duurzaam kunnen werken. Dit kan door het verankeren van aandacht voor duurzaamheid in de opleidingen. Het is een goede manier om te zorgen dat duurzaamheid in de 'genen' komt van partijen in de zorg.

Een laatste genoemde suggestie voor de toekomst is het investeren in het verzamelen van data. Uit de gesprekken met sleutelpersonen komt naar voren dat het voor het benodigde urgentiebesef bijvoorbeeld nodig is dat mensen weten hoe groot de 'footprint' van de zorg is. Dit kan met 'harde cijfers' worden duidelijk gemaakt. Het verzamelen van data is volgens hen ook belangrijk om aan te kunnen tonen met welke stappen er vooruitgang en resultaten worden geboekt en op welke punten resultaten achterblijven. Een dergelijke monitoring zorgt voor belangrijke sturingsinformatie. Wel wordt daarbij opgemerkt dat het wenselijk is om er voor te waken dat partijen niet afhaken doordat ze het verzamelen van data als een te grote administratieve last ervaren.

5. Conclusies en bouwstenen voor de toekomst

5.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk vatten we de belangrijkste bevindingen uit het rapport samen en presenteren we een aantal bouwstenen voor de toekomst, in de vorm van concrete aanbevelingen.

5.2 Samenvattende conclusies

Green Deal: een waardevol instrument

Het onderzoek laat duidelijk zien dat de Green Deal volgens de betrokkenen een waardevol instrument is. De waarde zit volgens hen vooral in het feit dát er een structuur is gekomen om zorgpartijen te verbinden, samenwerking te organiseren en partijen zodanig te stimuleren en te ondersteunen dat ze concreet met verduurzaming van de zorg aan de slag gaan. Het idee is dat alleen met een dergelijke structuur het ontmoeten, maken van afspraken en delen van ervaringen mogelijk is en dat het niet blijft bij uitsluitend losse initiatieven van individuele partijen.

Goede ontwikkeling aantal deelnemers

Dat de Green Deal een goed en waardevol instrument is, wordt onder andere duidelijk door het grote aantal organisaties dat een pledge heeft getekend. In de loop van de jaren is een stijging zichtbaar geworden van 133 naar 260 organisaties. De geraadpleegde sleutelpersonen zijn over het algemeen tevreden met het aantal partijen dat zich heeft aangesloten en actief aan de slag is gegaan met het werken aan verduurzaming. Dit laat volgens hen zien dat de beweging richting verduurzaming breed is ingezet binnen de zorgsector. Sinds de start van de Green Deal is het bewustzijn rond het belang van het thema duurzame zorg duidelijk toegenomen en het aantal partijen binnen de zorg dat actief met verduurzaming aan de slag is gegaan is sterk gegroeid.

De raadpleging van de deelnemende organisaties laat zien dat de brancheorganisaties, het Milieuplatform Zorg en de kwartiermaker belangrijke partijen zijn geweest voor het mobiliseren van de partijen (en te informeren over en te interesseren voor deelname aan de Green Deal). Toch hebben organisaties naar eigen zeggen vooral vanuit een eigen interne motivatie voor deelname gekozen en een pledge ondertekend. Ze voelen de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan verduurzaming en willen zich er ook graag concreet voor inzetten. Velen zagen de Green Deal als een goed instrument om dit samen met andere partijen in de keten te doen.

Ervaringen met verduurzaming binnen Green Deal positief

De ruime meerderheid (85%) van de geraadpleegde deelnemende organisaties heeft inmiddels belangrijke stappen gezet voor het realiseren van hun doelen uit de pledge.. Een klein deel daarvan heeft naar eigen zeggen alle doelen uit de pledge inmiddels al behaald (6%). De ervaringen met de het werken aan verduurzaming zijn – vooral bij de zorgaanbieders – overwegend positief (85% ervaart het als positief). Bij de niet-zorgaanbieders ligt dat percentage wat lager. De positieve ervaring komt vooral door het enthousiasme en de energie die respondenten in hun eigen organisatie rond verduurzaming ervaren. Ook vinden ze het fijn dat ze merken dat de aandacht voor het thema groeit, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. De meeste organisaties hebben echter ook knelpunten ervaren bij het werken aan verduurzaming. De organisaties wijzen vooral op het feit dat het lastig is om voortgang te boeken, doordat andere onderwerpen – in het bijzonder corona - in de organisatie om (prioritaire) aandacht vragen (52%). Ook een gebrek aan financiële

middelen/ menskracht en het feit dat mensen vaak maar moeilijk hun gewoontes en werkwijzen kunnen aanpassen wordt door een belangrijk deel (voor ieder knelpunt geldt 34%) van de geraadpleegde organisaties als knelpunten genoemd.

Meerwaarde Green Deal breed onderkend

Dat de Green Deal een goed en waardevol instrument is gebleken, wordt verder duidelijk in het feit dat vrijwel alle geraadpleegde partijen een (duidelijke) meerwaarde toekennen aan de Green Deal. De meerwaarde zit vooral in het feit dat het instrument volgens hen gezorgd heeft voor een toegenomen bewustwording van het belang van het thema verduurzaming binnen organisaties. Dat is een goede basis voor het nemen van verdere stappen. Ook wordt de Green Deal door een deel van de partijen gezien als een belangrijke kapstok om alle initiatieven rond verduurzaming in de organisatie op te hangen.

Belangrijke effecten gerealiseerd

De meerwaarde wordt ook duidelijk in het feit dat veel deelnemende organisaties (meerdere) belangrijke effecten zien als gevolg van deelname aan de Green Deal. Het gaat om een toegenomen urgentiebesef bij partijen op bestuurlijk niveau (72%), dat het onderwerp in de organisatie op beleidsniveau op de agenda is gekomen (67%), dat er inmiddels concrete stappen zijn gezet om tot verduurzaming te komen (72%) en dat er meer samenwerking en afstemming in de keten is (63%). Doordat er op de verschillende pijlers concrete stappen zijn gezet, heeft een deel van de organisatie al daadwerkelijk een vermindering van de CO_2-uitstoot weten te realiseren, de hoeveelheid afval verkleind, de vervuiling van het oppervlaktewater door medicijnresten verminderd en/of een gezondere werk- en leefomgeving gecreëerd.

Een groei van het urgentiebesef bij medewerkers op de werkvloer is een effect dat de geraadpleegde organisaties in mindere mate ervaren (34%). Dit is opvallend omdat vanuit de sleutelpersonen is opgemerkt dat initiatieven vaak op de werkvloer ontstaan en er juist urgentiebesef en actie ontbreekt op bestuurlijk niveau in een deel van de organisaties. Dit lijkt er op te duiden dat een goed wederzijds zicht (tussen bestuur en werkvloer) op elkaars handelen wellicht ontbreekt en de communicatie rond dit thema niet optimaal is. Urgentiebesef op beide niveaus is belangrijk, omdat veel initiatieven op de werkvloer moeten plaatsvinden, maar de randvoorwaarden voor het kunnen uitvoeren van deze initiatieven door het bestuur moeten worden georganiseerd.

Toekomst: een vervolg op de Green Deal wenselijk

Het onderzoek maakt duidelijk dat er met de Green Deal een belangrijke, eerste stap is gezet op het gebied van verduurzaming. De sector is er, naar zeggen van de geraadpleegde organisaties en sleutelpersonen, echter nog (lang) niet. De basis is gelegd, maar nu is het in hun ogen tijd om door te pakken. Alle organisaties geven aan dat ze daarom ook in de komende tijd actief blijven inzetten op verduurzaming. Bijna alle geraadpleegde organisaties (90%) en alle sleutelpersonen vinden het daarnaast ook belangrijk dat de Green Deal op één of andere manier een vervolg krijgt. Zonder een vervolg bestaat er volgens hen een gerede kans dat de aandacht voor het thema zal verslappen (door de waan van de dag/andere prioriteiten) en dat hetgeen nu is opgebouwd (aan samenwerking, activiteiten en bewustwording) weer verloren gaat.

Een belangrijke vraag die dan beantwoord moet worden, is hoe een vervolg er uit zou moeten zien. De evaluatie laat zien dat het instrument van de Green Deal naar de mening van de geraadpleegde

partijen over het algemeen goed heeft gewerkt. Het is echter naar verwachting van verschillende sleutelpersonen en deelnemende organisaties niet de enige, passende structuur. Mocht er een vervolg worden gegeven aan de Green Deal dan hoeft volgens verschillende respondenten niet noodzakelijkerwijs gekozen te worden voor dezelfde opzet en structuur. Het is vooral goed om te kijken wat de sterke punten zijn van het huidige instrument/structuur van de Green Deal en welke knelpunten/verbeterpunten en aanvullingen/aanpassingen wenselijk zijn. Op basis daarvan kan worden besloten welke elementen in een vervolg plaats zouden moeten/kunnen krijgen.

De sterke punten van de Green Deal als instrument:

De juiste pijlers gekozen: De vier pijlers zijn volgens een ruime meerderheid van de geraadpleegde partijen goed gekozen. Het zijn de onderwerpen die spelen in de zorg en waar de zorgpartijen een opdracht of een uitdaging hebben (bijvoorbeeld het klimaatakkoord). Het zijn ook de vier pijlers waar de meerderheid van de organisaties (67%) in de toekomst op wil (blijven) inzetten en die de sleutelpersonen voor de toekomst belangrijk vinden. Wel zou wat minder de focus op de eerste pijler kunnen worden gelegd. De andere pijlers verdienen meer aandacht.

Juiste partijen betrokken: De gesprekken met de sleutelpersonen maken duidelijk dat op niveau van de aansturing van de Green Deal (in de regiegroep en de werkgroep) de juiste, gevarieerde groep partijen aan tafel zit. Ook zijn er veel verschillende partijen als deelnemer/pledgehouder bij de Green Deal aangesloten. Door deze diversiteit is het goed mogelijk om de verduurzaming breed in de zorgsector op te pakken. Het onderzoek laat zien dat de samenwerking over het algemeen goed loopt.

Goede ondersteuning: De ondersteuning die aan de deelnemende partijen binnen de Green Deal wordt geboden wordt door de geraadpleegde partijen goed gewaardeerd. Dit geldt zowel de faciliterende rol die het ministerie van VWS – middels het Programmateam Duurzame Zorg – speelt, als het brede aanbod aan ondersteunende activiteiten en instrumenten dat (door dit team en andere partijen) – beschikbaar wordt gesteld. Voor bijna drie kwart van de deelnemende organisaties heeft deze ondersteuning een belangrijke meerwaarde.

Vrijwilligheid van deelname: De vrijwilligheid van deelname aan de Green Deal wordt door de geraadpleegde sleutelpersonen gezien als een sterk punt. De meeste winst is namelijk te behalen als partijen vanuit eigen beweging en motivatie aan de slag gaan met verduurzaming en daarbij ook een zekere vrijheid ervaren om te doen wat bij hen past.

Verbeterpunten voor de Green Deal als instrument:

Onvoldoende concrete doelen: De vier pijlers zijn zoals gezegd goed gekozen. Er zijn echter (vrijwel) geen concrete doelen aan die pijlers gekoppeld. Hierdoor zijn de pijlers volgens een deel van zowel de geraadpleegde organisaties als de sleutelpersonen onvoldoende richtinggevend en prikkelend. Er is niet goed bepaald wat precies aan inspanningen en resultaten wordt verwacht van de betrokken organisaties. Organisaties weten daardoor niet waar ze precies naar toe moeten werken. Dat maakt het lastig om gericht stappen te ondernemen. Ook is het zonder dergelijke targets lastig om de voortgang te meten en om behaalde resultaten in kaart te brengen.

Onvoldoende aandacht voor kennisdeling en ontmoeting: Het stimuleren van kennisdeling en het organiseren van ontmoetingen is een ambitie binnen de Green Deal. Het onderzoek laat echter zien dat slechts de helft van de organisaties van mening is dat hier vanuit de Green Deal voldoende aandacht aan is besteed. Er is zeker kennis gedeeld, maar veel organisaties hebben mogelijkheden voor het elkaar ontmoeten en het meer interactief uitwisselen van kennis en ervaringen gemist. Ook zou het volgens een deel van de organisaties en de sleutelpersonen goed zijn als er meer gebruik gemaakt zou worden van het verspreiden/delen van goede voorbeelden om te laten zien

welke aanpakken echt bewezen effectief zijn. Dat zou stimulerend en ook richtinggevend (kunnen) werken voor anderen.

Duurzaamheid onvoldoende benaderd als integraal onderdeel zorgbeleid: Zowel vanuit geraadpleegde organisaties als sleutelpersonen wordt aangegeven dat in de afgelopen periode duurzaamheid teveel als uitsluitend een 'milieuvraagstuk' is behandeld. Het wordt daarmee teveel benaderd als een vraagstuk dat 'van buiten' bij de zorg wordt neergelegd als een extra, externe taak. Duurzaamheid is echter zeker ook een vraagstuk van de zorg zelf. De sector heeft namelijk een grote ecologische footprint. Bovendien heeft werken aan duurzaamheid effect op de zorg zelf (vermindering vervuiling kan leiden tot een kleinere zorgvraag). Daarnaast geldt dat juist ook binnen het zorgproces er veel mogelijkheden zijn om te werken aan duurzaamheid. Duurzaamheid zou meer integraal moeten worden meegenomen in beleidsvorming, –uitvoering en afspraken in de keten. Het vraagt een cultuurverandering en het verankeren van duurzaamheid in de 'genen' en het begrippenkader van de sector, zowel op landelijk niveau als op het niveau van de individuele organisaties.

Duurzaamheid onvoldoende 'gedragen' door het ministerie van VWS: Aansluitend op het voorgaande punt is vanuit veel sleutelpersonen geconstateerd dat het ministerie van VWS zelf onvoldoende uitdraagt dat duurzaamheid een belangrijk zorgthema is. Er is veel waardering voor het feit dat het ministerie van VWS de verantwoordelijkheid heeft gevoeld en genomen om de totstandkoming en uitrol van de Green Deal 2.0 mogelijk te maken en te faciliteren. Duurzaamheid lijkt echter nog niet te zijn ingebed in de bredere organisatie van het ministerie en niet (consequent) te worden meegenomen in het beleid dat zij voeren.

5.3 Bouwstenen voor de toekomst

Op basis van het voorgaande komen we tot de volgende bouwstenen voor de toekomst. Met deze bouwstenen richten we ons niet alleen op het ministerie van VWS als opdrachtgever, maar op alle partijen die meedenken over een eventueel vervolg op de Green Deal. Het gaat daarbij om alle partijen die zitting hebben in de regiegroep van de Green Deal.

1. ***Geef een vervolg aan de Green Deal***

   Zoals in het rapport naar voren is gekomen, vinden vrijwel alle geraadpleegde partijen dat het belangrijk is dat de Green Deal een vervolg krijgt. Juist de gezamenlijkheid van de aanpak ervaren de partijen als positief en maakt dat zijzelf met energie en enthousiasme aan het thema werken. Zonder een structuur/programma die/dat zorgpartijen verbindt, samenwerking organiseert en partijen stimuleert en ondersteunt is het lastig die gewenste gezamenlijkheid te organiseren. Bovendien is er nog een lange weg te gaan. Met de Green Deal is een eerste belangrijke stap, met name in bewustwording, gezet. Het concreet vormgeven van verduurzaming moet vooral in de toekomst nog plaatsvinden.

2. ***Blijf inzetten op de huidige vier pijlers, maar maak meer verbinding met het bredere zorgbeleid***

   Zoals eerder aangegeven zijn de huidige pijlers goed gekozen en zijn het ook de pijlers waar het merendeel van de deelnemende organisaties naar de toekomst toe op in wil blijven zetten. Het is niet alleen belangrijk om deze vier thema's in samenhang op te pakken (zoals de afgelopen periode al is gebeurd), maar nadrukkelijk ook de verbinding te zoeken met het bredere (zorg)beleid van organisaties. Duurzaamheid moet niet een losstaand thema zijn, maar een integraal onderdeel worden van het beleid.

3. ***Kom tot het formuleren van concrete doelen***

Er is bij de geraadpleegde partijen behoefte aan heldere, concrete doelen die worden gekoppeld aan de te hanteren pijlers. Zonder dergelijke doelen zijn de pijlers onvoldoende richtinggevend voor organisaties en blijft het werken aan verduurzaming wellicht te vrijblijvend. Om organisaties echt stappen vooruit te laten zetten, moeten zij weten waar de sector naar toe wil werken en wat dat van hen als organisaties vraagt. Het formuleren van concrete doelen is lastig voor een grote sector als de zorg en voor een breed onderwerp als verduurzaming. Niet bij alle partijen binnen de zorg spelen de vraagstukken in dezelfde mate en niet alle partijen hebben dezelfde mogelijkheden om knelpunten aan te pakken. Het is daarom goed om gezamenlijk te bepalen wat betreft het stellen van concrete doelen op centraal niveau mogelijk is en hoe deze doelen op een lager niveau (cure, care / of per deelsector in de zorg / type organisatie) waar nodig nader gespecificeerd en geoperationaliseerd kunnen worden.

4. ***Maak menskracht vrij voor een ondersteunende structuur***

Het onderzoek laat zien dat de ondersteuning – in de vorm van bijvoorbeeld kennisontwikkeling en -deling en het beschikbaar stellen van concrete tools en goede praktijken – in de afgelopen periode belangrijk is geweest voor de deelnemende organisaties. Bijna driekwart van de organisaties ervaart een duidelijke meerwaarde van de ondersteuning en bijna 4 op de 10 organisaties hadden zelfs op bepaalde punten nog meer ondersteuning en regie gewenst. Dit komt vooral omdat individuele organisaties vaak zelf onvoldoende expertise en/of menskracht in huis hebben op het gebied van verduurzaming. Goede ondersteuning kan alleen geboden worden als er een structuur wordt ingericht die – door het vrijmaken van tijd en menskracht – zich hier wel gericht mee bezig kan houden. Momenteel wordt deze rol vooral opgepakt door het Programmateam Duurzame Zorg. Deze rol kan uiteraard ook bij een andere partij(en) worden belegd.

5. ***Zet nog sterker in op kennisdeling tussen en het verbinden van partijen***

De komende jaren willen de geraadpleegde organisaties ten aanzien van verduurzaming vooral ook gaan inzetten op het delen van kennis, het zoeken van samenwerking en het maken van afspraken met andere partijen in de keten. Bij een eventueel vervolg zou de aandacht en ondersteuning volgens bijna twee derde van de organisaties (63%) (dan ook) vooral ook gericht moeten zijn op het verbinden en met elkaar in contact brengen van de verschillende partijen in de keten. Er is – zoals gezegd – de afgelopen periode hier vanuit de Green Deal wel op ingezet, maar een belangrijk deel vond de aandacht voor interactieve kennisdeling en ontmoeting niet voldoende. Er is begrip voor het feit dat dit wellicht mede door corona komt. De behoefte aan de ontmoeting, verbinding en kennisdeling blijft echter breed bestaan.

Vanuit sleutelpersonen is opgemerkt dat het in de regionale Green Deals wellicht al beter lukt om die gewenste onderlinge verbinding en kennisontwikkeling tot stand te brengen. Zoals eerder gezegd is er binnen de scope van dit onderzoek geen ruimte geweest om de ervaringen binnen de regionale Green Deals in kaart te brengen. Het kan interessant zijn om alsnog te onderzoeken wat de sterke punten van de regionale Green Deals zijn en hoe deze bij een eventueel vervolg op de landelijke Green Deal benut kunnen worden.

6. ***Zorg voor bredere en herkenbare inbedding van het thema duurzaamheid in organisatie en beleid van het ministerie van VWS***

Aansluitend op bouwsteen 2 – waarin wordt gepleit voor het integraal verweven van duurzaamheid in het bredere strategische beleid van organisaties – is het belangrijk dat dit ook binnen het ministerie van VWS gebeurt. Het thema moet breder en meer herkenbaar worden ingebed in de organisatie en het beleid van de organisatie. Dit is een signaal dat duidelijk in het onderzoek naar voren is gekomen, mede omdat heel gericht is gevraagd naar het oordeel over de rol van VWS. Vanuit de Green Deal-gedachte dat verduurzaming een gezamenlijke opdracht is voor alle partijen in de zorg, is het echter zinvol om te kijken welke rol en verantwoordelijkheid ook de andere betrokken partijen hierbij hebben. Zo kan de bredere inbedding binnen VWS gestimuleerd worden als de andere partijen (brancheorganisaties, zorgverzekeraars etc.) wanneer zij op andere tafels ook overleg hebben met VWS het thema duurzaamheid bespreken/bespreekbaar maken. Bovendien geldt ook voor hen dat zij duurzaamheid goed moeten inbedden in hun eigen beleid en organisatie.

Literatuur

Green Deal, 2018 - 2021

Pledges Green Deal; duurzame zorg voor een gezonde toekomst, met ondertekening.

Green Deal, 2018 - 2021

Nieuwsbrief Duurzame Zorg.

Green Deal, 2020

Programmaplan Duurzame Zorg 2020-2022; werken aan een gezonde toekomst.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2021

Werkplan VWS, Programmateam Duurzame Zorg.

Bijlage I Geraadpleegde organisaties

In het onderzoek zijn – binnen het onderdeel '***raadpleging sleutelpersonen en uitvoerders'*** – de volgende partijen geraadpleegd. Vanuit privacyoverwegingen is in het overzicht niet aangegeven welke personen binnen deze partijen zijn geraadpleegd. De namen zijn bekend bij het ministerie van VWS.

De raadpleging van ***de deelnemende organisaties*** betrof een grotendeels anonieme, digitale raadpleging. Het is dus niet bekend welke organisaties hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Organisatie
Actiz
De Nederlandse ggz
Kwartiermaker
Milieu Platform Zorg / Stimular
Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS)
Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU)
Nederlandse Vereniging van Banken (NVB)
Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ)
Onafhankelijk lid uit de zorgpraktijk
Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)
TNO
Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN)
Zorgverzekeraars Nederland (ZN)