

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is in de zorg een ondergeschoven kindje. Weinig instellingen hebben een duurzaamheidsbeleid. Toch kan de sector met integrale aandacht voor milieu, medewerkers en kosten veel efficiënter en zuiniger werken. 'De zorg is maatschappelijk, maar onderneemt nog onvoldoende maatschappelijk,' zegt projectleider Helene van der Vloed van het MVO Netwerk Zorg. Een 'expeditie duurzame zorg' moet een olievlekwerking teweeg brengen in duurzaam innoveren.

**De Autoriteit** | Loek Kusiak

## Thema Duurzaam ondernemen

Helene van der Vloed, MVO Netwerk Zorg:

# 'MVO hoort niet in een apart hokje'

**Bij MVO Nederland bent u sinds 2012 projectleider voor de zorg. Van waar uw affiniteit en ervaring met het thema MVO?**

In mijn vorige baan was ik directeur van het landgoed De Reehorst en congrescentrum Antropia. Vanaf 1998 ben ik betrokken geweest bij het exploitabel maken van De Reehorst. Ik heb een groen congrescentrum ontwikkeld vanuit principes van duurzaamheid en meervoudige waardecreatie. Op het landgoed is een zorgboerderij opgezet, gebouwen zijn gerenoveerd met natuurlijke materialen en er is extra grond aangekocht. Activiteiten op het landgoed hebben nu raakvlakken met duurzame zorg voor het milieu en voor education permanente, ofwel een leven lang leren, en zitten ook verweven in de omgang van Antropia met haar vijftig medewerkers. Op de zorgboerderij werken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die het landgoed onderhouden. Er wordt biologische voeding in Antropia geserveerd en toeleveranciers worden op duurzaamheid geselecteerd.

**Wat is de meerwaarde van MVO voor instellingen in de cure en de care?**

MVO is een visie en een concept dat helpt je organisatie op een integrale manier tot betere resultaten te brengen. Dat geldt voor het milieu, voor de mensen die er werken, voor de patiënten en voor de verlies- en winstrekening van de

instelling. MVO hoort ook niet in een apart hokje, maar moet verweven zijn in het langdurig strategisch beleid. Dan spreek je over een waardegedreven beleid. De zorg kan MVO goed gebruiken om te innoveren en de explosieve kostenstijgingen te beperken. Instellingen moeten inspelen op de dubbele vergrijzing van de zorgvragers. Tegelijk moet de langdurige zorg voor de toekomst verzekerd zijn van voldoende en gemotiveerde medewerkers. In een aantrekkelijke werkomgeving vinden medewerkers hun beroepstrots terug en worden niet afgeremd door overdadig protocollair denken. Daarnaast verlangen ook medewerkers in de zorg een goede balans tussen werk en privé. Dat is bijvoorbeeld te regelen met zelfroosteren door het personeel, waardoor ook het ziekteverzuim daalt. Dat zijn baten van de people-kant.

**Instellingen zeggen: 'Goede zorg bieden is toch ook een maatschappelijk belang. Wij zetten ons al in voor de patiënt, voor de wetenschap en een gezonde samenleving'.** Helemaal waar, maar dat zegt nog niks over je ecologisch footprint, over de vervuiling die jouw bedrijfsvoering veroorzaakt en de manier waarop je met medewerkers omgaat. Integraal denken en handelen met de focus op duurzaamheid staat in de zorgsector nog in de kinderschoenen. Veel bestuurders zijn vooral bezig met management- en financieringsvraagstukken in plaats van een vi-

## 'In zorginstellingen wordt maar liefst 30 tot 40 procent van het voedsel weer weggegooid'

sie te formuleren op de maatschappelijke context van de organisatie. In de eerste gesprekken die ik met raden van bestuur in de zorg voerde, merkte ik met enige verbazing dat er erg weinig kennis is over zaken als circulaire economie, bio-based materialen en sociale innovatie. Veel minder kennis dan in het bedrijfsleven. Internationaal onderzoek laat zien dat bedrijven voor wie duurzaamheid het richtsnoer van hun handelen is, minder last hebben van de crisis en beter presteren. Dat zou op de zorgsector ook van toepassing kunnen zijn. Dat in ziekenhuizen op MVO-gebied een hoop te winnen valt, blijkt ook uit onderzoek van Royal Haskoning/DHV. Het netwerk doet overigens geen uitspraken over medische aspecten van zorg. Maar een beleid dat doorspekt is met MVO-waarden, dat een healing environment nastreeft, kan wel onnodige, dure zorg voorkomen en kwaliteit van leven bevorderen.

### Welk model heeft het MVO Netwerk Zorg gekozen om instellingen te helpen bij een bedrijfsvoering met respect voor de Triple P: 'people, planet, profit'?

Zorginstellingen en hun toeleveranciers die zich tot MVO aangetrokken voelen kunnen het 'Manifest voor een gezonde toekomst van de zorgsector' ondertekenen. Daarna stapt men officieel in het MVO Netwerk Zorg als betalend deelnemer. De zeven hoofdpunten van het manifest gaan onder meer over duurzaam inkopen, omgang met medewerkers en patiënten, transparant zijn over wat je doet, leiderschap. Het netwerk heeft momenteel 30 betalende deelnemers en 80 Manifest-ondertekenaars, waaronder academische en gewone ziekenhuizen, artsenfederatie KNMG, GGD Nederland, grote care-instellingen als Parnassia Groep en 's Heeren Loo, De Friesland Zorgverzekeraar, Rabobank en leveranciers als Astra Zeneca. Het netwerk is een vehikel om kennis over te dragen naar zorginstellingen. Dat doen we met presentatie van best practices en het tot stand brengen van matches tussen deelnemers die elkaar wat kunnen bieden.

### Hoe gaat dat in zijn werk?

Deelnemers zien elkaar zes keer per jaar op themabijeenkomsten. Die worden naar ik merk als zeer inspirerend ervaren. Thema's zijn bijvoorbeeld circulaire economie, duurzaam inkopen, medewerkers als menselijk kapitaal en het nieuwe werken. Een koploper vertelt over zijn ervaringen of aanpak van een onderwerp. Dat geeft een ander stof tot nadenken, die in zijn instelling weer kan zorgen voor

een strategische actie. Verder zijn er speeddates en werkgroepen. Het netwerk heeft ook een raad van advies. Die bestaat uit dertien leden, duurzame koplopers als onder meer Cathy van Beek van het UMC St. Radboud en Diana Monissen van De Friesland. De raad wil het zorglandschap en de politiek inspireren en beïnvloeden met informatie over MVO, zodat ook vanuit die hoek een transitie op gang komt naar een steeds groter netwerk, van vele honderden partners. Dat is de stip aan de horizon, maar eerst valt er nog veel laaghangend fruit te plukken.

### Waar moeten we dan aan denken?

Volgens onderzoek door Stichting Stimular en het Milieu Platform Zorgsector is in ziekenhuizen 100 miljoen op milieukosten te besparen en 80 miljoen in verpleeg- en verzorgingsinstellingen. Ziekenhuizen gooien miljoenen euro's per jaar over de balk door inefficiënt energiegebruik, waardoor ook onnodig het broeikasgas CO2 vrijkomt. Energieverspilling is te voorkomen met slim energiemanagement, zoals isolatie en beter onderhoud van klimaatinstallaties en het monitoren van meterstanden. Ook kun je energie betrekken uit hernieuwbare bronnen als wind en zon en met voorlichting aan medewerkers gedrag veranderen om zuiniger met energie om te gaan. Deelnemers in ons netwerk als Brabant Zorg, het Spaarne Ziekenhuis en het Jeroen Bosch Ziekenhuis in Den Bosch zijn voortrekkers op het gebied van een duurzame energiehuishouding.

### En afval, dat andere probleem?

De zorg is inderdaad verantwoordelijk voor een immense berg afval uit vele deelstromen, van incontinentieluiers tot gevaarlijk afval. In een academisch ziekenhuis als dat van Utrecht komt volgens cijfers uit 2011 jaarlijks circa 2100 ton afval vrij. Dat is bijna zes ton per dag. In zorginstellingen wordt maar liefst 30 tot 40 procent van het voedsel dat bereid is weer weggegooid. Er wordt niet in porties, niet patiëntgericht gedacht, hoewel de Maartenskliniek in Nijmegen bijvoorbeeld hiervoor inmiddels een oplossing heeft gevonden. De ecologische voetafdruk is ook fors te verkleinen door de inkoop van duurzaam gefabriceerde materialen. Als die afgedankt worden, haalt de producent ze weer op en kan dit afval worden toegevoegd als grondstof voor nieuwe producten. Daarmee sluit je de kringloop. De circulaire economie gaat over een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren.

## CV Helene van der Vloed

Helene van der Vloed (1963) begon haar loopbaan als directie-assistent bij Medisch Centrum Berg en Bosch te Bilthoven en werd in 1993 mede-eigenaar, samen met dr. John van Schaik, van Ruusbroec Symposia, een organisatie voor symposia over maatschappelijk actuele onderwerpen.

In 1996 werd zij interim-manager reorganisatie op Landgoed de Reehorst in Driebergen/Zeist. Twee jaar later werd ze benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur Stichting de Reehorst, met daarbij de verantwoordelijkheid voor het rentmeesterschap van het landgoed, de directievoering van het facilitair bedrijf en de leiding over Antropia Cultuur- en Congrescentrum en Natuurcafé La Porte.

Sinds 2012 is Van der Vloed bij MVO Nederland in Utrecht projectleider MVO Netwerk Zorg.



### Is een praktijkvoorbeeld uit de zorg te noemen?

Een interessante innovatie die op grotere schaal navolging verdient, is de Pharmafilter, nu alleen nog in gebruik bij het Reinier de Graaf Ziekenhuis in Delft [zie artikel 'Pharmafilter is veilig voor het milieu én de patiënt', red.]. Kern van het systeem is dat biologisch afbreekbare po's met inhoud, etensresten, disposable borden en bestek en ander afval van de verpleegafdelingen in een vuilvermaler verdwijnt. Vervolgens treedt een zuiveringsinstallatie in werking. Daar komt alleen nog schoon afvalwater uit, zonder medicijnresten. Loopbewegingen met afval op de afdelingen zijn dankzij dit systeem fors verminderd en het is hygiënischer geworden. Dat vergroot de patiëntveiligheid. Een slag naar duurzaamheid is ook te maken in het gebruik van biologisch afbreekbare medische handschoenen, werkkleding en linnengoed. Er zijn textielvezels van milieuvriendelijke grondstoffen, zoals olifantsgras, als alternatief voor de vervuilende productie van katoen.

### De vraag is ook of een zorginstelling nog wel eigenaar moet zijn van alle spullen die worden aangeschaft en op de balans drukken.

Ook daar zijn oplossingen voor. Verpleeg- en verzorgingshuizen zijn bijvoorbeeld verbruikers van gigantische hoeveelheden tapijt. Er is vloerbedekking op de markt dat duurzaam geproduceerd is en dat je kunt leasen. Je betaalt niet voor de grondstoffen, maar voor de productiekosten. Is het tapijt versleten, dan haalt de leverancier het kosteloos op. De oude vezels zijn weer grondstof voor nieuw tapijt. In dit type constructies met leveranciers kun je als afnemer ook bedingen dat je alleen de allerlaatste innovatie wilt hebben. Dat stimuleert de producent tot blijvend duurzaam innoveren. Een interessant initiatief komt van het bedrijfje FLOW2, dat zich richt op het delen van eigendommen. Magazijnen van zorginstellingen staan vol

ongebruikte rollators, bedden en ander inventaris. Door het te verhuren aan andere zorginstellingen die het nodig hebben, ontstaan er financiële voordelen. Termen als sharing economy of collaborative consumption worden in dit verband steeds populairder.

### Het MVO Netwerk Zorg gaat starten met een zogeheten Expeditie Duurzame Zorg. Wat houdt dat in?

De expeditie moet in de branche een vliegwieleffect veroorzaken. We willen vijftig zorginstellingen in de cure en care drie jaar lang ondersteunen bij het integraal toepassen van MVO. De bedoeling is om in september te starten. Instellingen worden onder meer geselecteerd op basis van hun MVO-ambitie. Onderdeel van de expeditie is een nulmeting over waar men op MVO-gebied staat. Vervolgens kun je ook bepalen op welke onderwerpen snel resultaten te scoren zijn. Instellingen die meedoen krijgen een individueel programma. Daarnaast volgen ze een collectief programma in een gemixte groep van tien instellingen die met elkaar optrekken en kennis delen. Instellingen kunnen als ze dat willen ook opgaan voor de Nederlandse Praktijkrichtlijn ISO-26000 voor MVO.

Een instelling die overigens al in een uitgebreid integraal MVO-traject zit, is Brabant Zorg, met 5500 medewerkers. Door een bevlogen raad van bestuur zijn inspiratiesessies met het managementteam georganiseerd en dialogen met stakeholders. Een stuurgroep bekijkt nu hoe de organisatie kan voorsorteren op de toekomst, zoals buurtgerichte zorgactiviteiten, en het doorleveren van restwarmte naar bijvoorbeeld kinderdagverblijven. Deze club is een ware ambassadeur voor MVO in de zorg. |

Meer informatie: [www.mvonederland.nl/mvo-netwerken/mvo-netwerk-zorg](http://www.mvonederland.nl/mvo-netwerken/mvo-netwerk-zorg)