

Henk Snapper (Martini Ziekenhuis): ‘Duurzaamheid is een minimumcriterium’

In 2007 omarmde het Martini Ziekenhuis het gedachtegoed healing environment. Inmiddels is duurzaamheid één van de strategische veranderopgaves en zijn de KPI's organisatiebreed belegd. “Duurzaamheid versterkt passende zorg en is win-win”, aldus bestuursvoorzitter Henk Snapper en green team-coördinator Elise Vliem.



Hoe is de groene beweging ontstaan?

Vliem: “In 2007 al omarmden we het gedachtegoed healing environment. In ons nieuwe ziekenhuis kwam aandacht voor lichtinval, kunst, een binnentuin, het welzijn van patiënten, bezoekers en medewerkers en het verminderen van hun stress. Inmiddels is de focus verbreed. Duurzaamheid is één van de vier prominente strategische veranderopgaves. De ondertekening van de Green Deal 3.0 helpt daarbij. Ons verduurzamingsplan is op de Green Deal-doelstellingen afgestemd en breed in de organisatie belegd. Op de werkvloer zijn er inmiddels 22 greenteams actief en is er een groeiend aantal groene dokters. Dat brengt energie in de organisatie.”

Welke rol zie je voor jezelf en andere bestuurders weggelegd?

Snapper: “Sinds 15 januari 2024 zit ik in de raad van bestuur (rvb) van het Martini Ziekenhuis. Tijdens het eerste gesprek over de positionering van het ziekenhuis hadden we het binnen vijf minuten over duurzaamheid. Duurzaamheid hoort namelijk bij je profilering als werkgever. Duurzaamheid is een minimumcriterium. Er is een nieuwe generatie professionals die overal kan werken en bewust kiest voor een werkgever.”

Als bestuur is het verder van belang om groene initiatieven te steunen, te initiëren en het goede voorbeeld geven. Practice what you preach. Dat kan al via kleine dingen. Als ik op Skipr een goed voorbeeld uit Alkmaar lees, dan mail ik dat door naar de directeur ICT en alle betrokkenen met de vraag of we het al toepassen of dat we het kunnen oppakken. Duurzaamheid is bovendien een integraal onderdeel van de organisatie en niet iets erbij. Anders blijft het altijd een gepercipieerde tegenstelling met patiëntveiligheid en financiën. Het is de rol van de raad van bestuur en groene experts om uit te leggen dat duurzaamheid juist koppelkansen biedt en passende zorg versterkt.”

Hoe ziet het samenspel met de werkvloer eruit?

Vliem: “De groene koers is binnen het ziekenhuis-MT belegd. Deze coalitie komt vier keer per jaar samen in netwerkbijeenkomsten. Het is daarnaast aan de afdelingen om zelf met duurzame initiatieven aan de slag te gaan. Ruim een derde van onze organisatie is opgeleid tot Yellow, Orange, Green of Black Belt, dus zij kunnen meedenken bij opschaling en het neerzetten van een goedlopend project. Daarnaast geven we greenteams een podium. Zo organiseren we in oktober een duurzaamheidswedstrijd. De winnaar kan op een bedrag van 10.000 euro rekenen om een pilot te starten. Zo proberen we het ondernemerschap en de energie te stimuleren.”

Snapper: “Als bestuur willen we een cultuur creëren waarin afdelingen de ruimte en het mandaat voelen om te verduurzamen. Dat doen we door over best practices te communiceren, de individuele medewerker via een call to action aan te spreken en ruimte te bieden voor opschaling. Wat op afdeling 1 plaatsvindt, kan namelijk ook op afdeling 2 tot en met 22.”

Wat zijn enkele belangrijke mijlpalen die jullie hebben bereikt?

Vliem: “Er zijn flinke stappen gezet ten aanzien van afval- en CO2-reductie. Zo produceren we aanzienlijk minder restafval en bereikten we in 2023 een CO2-reductie van 62 procent ten opzichte van referentiejaar 2008. In ons restaurant zitten we inmiddels op 72 procent plantaardige voeding. En we introduceerden afgelopen juni een nieuw voedingsconcept waarbij ingezet wordt op voeding die bijdraagt aan herstel en het voorkomen van gezondheidsproblemen. Het SDG-predicaat afgelopen oktober was een mooie erkenning voor alle inspanningen.”

Snapper: “Via Santeon lopen de waardegedreven zorg programma’s Samen Beter en Zorg bij Jou. Het delen van uitkomstinformatie en het hybride organiseren van zorg heeft direct een impact op de voetprint. Een andere highlight is de ontwikkeling van een toilet dat contrastmiddelen absorbeert, die daardoor niet in het afvalwater terechtkomen. Met het initiatief wonnen we de CZ Zorgprijs 2023.”

Hoe kan de zorgsector versnellen en best practices opschalen?

Snapper: “Duurzaamheid wordt alleen een succes als alle participanten in het zorgsysteem dezelfde kant opgaan. Van elkaar leren, overnemen en samen optrekken met partijen binnen en buiten de zorgsector is daarom cruciaal voor die brede beweging van denken naar doen. Zo ontwikkelen we binnen het Martini Ziekenhuis diverse groene initiatieven, die in de rest van het land overgenomen kunnen worden, maar kijken we ook actief wat we van anderen kunnen overnemen. Die kennis wordt gedeeld binnen het Santeon-verband, de topklinische ziekenhuizen en de regio.”

Vliem: “De kracht zit in samenwerking met andere partners. Zo helpt onze cateraar Vitam bij de transitie naar plantaardig en gezond en werkten we met Zereau aan de ontwikkeling van het duurzame toilet om contrastvloeistof op te vangen. Met de Rijksuniversiteit Groningen doen we onderzoek naar gedragsverandering bij duurzaamheid. Gezamenlijk leren leidt tot opschaling.”

Welke bestuurlijke dilemma's komen jullie tegen?

Snapper: "Ik zie twee dilemma's: de tegenstelling met andere belangen en de waan van de dag. Door urgente capaciteitsvraagstukken bijvoorbeeld sneeuwt de aandacht voor duurzaamheid soms onder. Daarom voeren we als bestuurlijke top gesprekken, maken we keuzes en bespreken we vier keer per jaar met alle leidinggevenden en adviseurs onze strategische veranderopgave. Daarin benoemen we wat er gebeurt, wat er is bereikt en of we met maat en getallen op onze groene koers liggen.

Daarnaast leidt verandering soms tot weerstand. Bijvoorbeeld toen we de overgang maakten van dierlijk naar plantaardig en van minder gezond naar gezond. Dat zijn de momenten dat je uitlegt waarom je dat doet en voet bij stuk houdt. Uiteindelijk ontstaat er bij het merendeel begrip. En er blijven altijd mensen bestaan die duurzaamheid minder belangrijk vinden. Daarom sturen we niet alleen op de relatief kleine koploper groep, maar ook op de grote middengroep die duurzaamheid accepteert. Die dagen we beetje bij beetje uit om ambitieuzer te worden."

Hoe ziet de groene agenda eruit?

Snapper: "Momenteel werkt ons interne dashboard nog voor duurzaamheid op ziekenhuisniveau. We willen de duurzaamheidsimpact naar team- en eenheidsniveau vertalen en onze KPI's laten terugkomen in de prestatiedialoog."

Vliem: "Een andere belangrijke highlight is het verminderen van de milieubelasting door medicatie. Onze apotheek heeft een plan gemaakt rond het retourneren van medicatie, heruitgifte en de uitbreiding van het filtertoilet bij de radiologie. We zien ook veel kansen op het gebied van medische hulpmiddelen. De zorgprofessionals onderzoeken de overgang van disposable naar reusable en we volgen de nieuwe richtlijnen van infectiepreventie op de voet om de overgang te maken van steriel naar schoon. Daar liggen mooie samenwerkingskansen tussen professionals."