

1-MEI 2026

MILIEU EN DUURZAAMHEIDSBELEID

Ben Slegers

Milieu en Duurzaamheidsbeleid

Duurzame Zorg voor een Gezonde Toekomst

Status	Datum	Opmerkingen
Concept	01-05-2026	Green Team
Voorgenomen Besluit		Voorgenomen besluit RvB
Vastgesteld		Besluit definitief na adviezen CMC en OR

Zorgboog

Voor vragen, opmerkingen en andere informatie:

Ben Slegers
Duurzaamheid coördinator

E-mail: ben.slegers@zorgboog.nl

Inleiding

Zorgboog geeft sinds 2017 op structurele wijze invulling aan maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen. In de afgelopen jaren is een inhoudelijke en organisatorische basis gelegd met maatregelen op het gebied van energie, afvalscheiding, duurzaam inkopen, bewustwording en bedrijfsvoering. Met het behalen van het bronzen niveau van de Milieuthermometer Zorg in 2023 en het behoud daarvan in 2024 en 2025 is een volgende ontwikkelfase aangebroken, waarin actualisatie, verdieping en verdere bestuurlijke verankering noodzakelijk zijn.
De reeds ingezette ontwikkeling is zichtbaar in onder meer:

- de uitrol van LED-verlichting en energiebesparende maatregelen op locaties;
- de invoering en borging van afvalscheiding en monitoring van afvalstromen;
- de verdere ontwikkeling van duurzaam en circulair inkopen;
- de inzet op het terugdringen van voedselverspilling en het verzamelen van data via registratiesystemen;
- de verankering van duurzaamheid in vastgoed, mobiliteit en bedrijfsvoering.

Met dit geactualiseerde milieu- en duurzaamheidsbeleid legt Zorgboog de beleidsmatige uitgangspunten, bestuurlijke kaders en uitvoeringsprincipes vast waarmee de duurzaamheidsopgave richting 2030 organisatie breed wordt gestuurd. Het document fungeert als overkoepelend kader voor themaplannen, uitvoeringsprogramma's, monitoring, rapportage en periodieke bijsturing.

Green Deal regio Helmond - Peelgemeenten	
Waarom?	Samenwerken met overheid & andere zorgpartners levert de zorg meer op dan wetgeving
	Samenwerken met de zorg levert de overheid meer milieuwinst op met minder handhaving
Wat?	De Green Deal (Duurzame) Zorg is inmiddels door ruim 200 partijen (waaronder de Zorgboog) ondertekend. Ieder met hun eigen doelen maar in basis gebaseerd op de onderstaande pijlers:
	• CO2-uitstoot terugdringen met 49% in 2030. • Circulair en maatschappelijk verantwoord inkopen • Minder medicijnresten in het drinkwater • Gezonde leef- en werkomgeving voor cliënten en zorgpersoneel
Wie?	Samenwerking tussen de diverse Green Deal Partners:
	• (Rijks)overheid zorgt dat partijen bij elkaar komen & knelpunten op te lossen; • Brancheorganisaties (Actiz) informeert leden actief; • Zorgaanbieders laten zien welke maatregelen men neemt door bijv. keurmerken; • Ambassadeurs voor duurzame zorg (voortrekkers rol).
Hoe?	• Gemeente Helmond speelt een faciliterende rol (via extern bureau) • Milieu platform zorg (ambassadeur) heeft een methode ontwikkeld om gestructureerd toe te werken naar de doelen (milieuthermometer zorg) • Objectieve resultaatmeting via certificering op 3 niveaus Brons-Zilver-Goud: De Zorgboog gaat in eerste instantie voor Brons • De Zorgboog start met haar locaties die volledig in eigendom zijn, vervolgens waar een VVE is en tenslotte met verhuurders van de huurlocaties

Dit beleid sluit inhoudelijk aan op de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en op de geldende eisen van de Milieuthermometer Zorg versie 7. Uitgangspunt daarbij is dat duurzaamheid niet wordt beschouwd als een op zichzelf staand programma, maar als een integraal onderdeel

van kwaliteit van zorg, vastgoedsturing, facilitair beleid, inkoop, mobiliteit, voeding en communicatie.
De Milieuthermometer Zorg fungeert daarbij als normatief toetsings- en ontwikkelkader. Zorgboog gebruikt de systematiek van versie 7 om het duurzaamheidsbeleid verder te professionaliseren, meetbaar te maken en bestuurlijk te verankeren. Daarbij wordt niet uitsluitend gestuurd op instandhouding van het bronzen niveau, maar expliciet op doorgroei naar het zilveren niveau, passend bij de gewenste verdere ontwikkeling van duurzaam inkopen, vastgoed, thematische beleidsvorming en aantoonbare borging.

Zorgboog actualiseert in 2026 het beleid op basis van de nieuwe doelstellingen voor CO_2-reductie en circulariteit, de eisen uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en de actuele certificatie-eisen van de Milieuthermometer Zorg. Dit document geeft hiervoor het beleidsmatige fundament.

De Milieuthermometer Zorg ondersteunt daarnaast de naleving van relevante wet- en regelgeving en helpt Zorgboog om aantoonbaar en systematisch invulling te geven aan milieu- en duurzaamheidsverplichtingen. Door beleid, registratie, evaluatie en uitvoering te verbinden ontstaat een robuust sturingsinstrument voor de organisatie.

Relatie met Green Deal Duurzame Zorg 3.0

De Green Deal Duurzame Zorg 3.0 vormt voor Zorgboog een belangrijk extern beleidskader voor de verdere verduurzaming van de organisatie. De in dit document opgenomen doelstellingen sluiten aan bij de centrale opgaven van de Green Deal, waaronder CO_2-reductie, bevordering van circulariteit, verduurzaming van voeding, reductie van milieubelasting in de bedrijfsvoering en versterking van kennis, bewustwording en gezondheidsbevordering. Zorgboog benut deze landelijke agenda nadrukkelijk als richtinggevend kader voor eigen beleidsvorming, prioritering van maatregelen en externe verantwoording.

De relatie met de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 komt binnen Zorgboog tot uitdrukking in de keuze voor concrete KPI’s, thematische uitvoeringsplannen, periodieke rapportage en bestuurlijke evaluatie. Daarmee wordt de landelijke ambitie vertaald naar een uitvoerbare en toetsbare aanpak op organisatieniveau, waarbij samenhang wordt aangebracht tussen strategie, uitvoering en verantwoording.

Waarom een Milieu- en Duurzaamheidsbeleid?

Voor Zorgboog is een actueel milieu- en duurzaamheidsbeleid noodzakelijk om zowel aan interne sturingsbehoeften als aan externe maatschappelijke en normatieve verwachtingen invulling te geven. In hoofdzaak is dit om vier redenen van belang:

- Zorgboog wil aantoonbaar bijdragen aan de klimaat- en duurzaamheidsopgaven van de zorgsector en daarmee invulling geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Zorgboog wil duurzaamheid structureel verankeren in governance, besluitvorming en bedrijfsvoering.
- Zorgboog wil aantoonbaar voldoen aan relevante wet- en regelgeving en aan de eisen van de Milieuthermometer Zorg versie 7.
- Zorgboog wil medewerkers, cliënten, bezoekers en ketenpartners actief betrekken bij de realisatie van een toekomstbestendige en gezonde zorgomgeving.

Duurzaamheid raakt binnen Zorgboog alle onderdelen van de organisatie: van vastgoed en energie tot voeding, mobiliteit, inkoop, afval en communicatie. Daarmee betreft het onderwerp niet uitsluitend een milieuopgave, maar eveneens een strategisch vraagstuk dat raakt aan kwaliteit van zorg, continuïteit van bedrijfsvoering, betaalbaarheid en legitimiteit.

Daarnaast is sprake van een duidelijk wettelijk en normatief kader. Zorgboog moet onder meer rekening houden met:

- milieuwet- en regelgeving en vergunning verplichtingen;
- de eisen rond energiebeheer, informatieplicht, EPBD en gebouw gebonden verduurzaming;
- de CO_2-routekaart voor vastgoed en de uitvoer van maatregelen via MJOP/LTOP;
- de registratie van milieu-impact, waaronder energie, afval, water, mobiliteit en CO_2-footprint;
- de eisen uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en de Milieuthermometer Zorg versie 7.

Doelstellingen

De doelstellingen van Zorgboog voor de periode 2026–2030 zijn gebaseerd op de interne CO_2-reductiestrategie, de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en de systematiek van de Milieuthermometer Zorg. Daarbij geldt als uitgangspunt dat duurzaamheid wordt gestuurd aan de hand van concrete KPI's, inhoudelijke domeindoelen, geprioriteerde maatregelen en een cyclische vorm van monitoring en evaluatie.

Voor Zorgboog gelden voor de planperiode de volgende overkoepelende beleidsdoelstellingen:

1. het structureel reduceren van de CO_2-uitstoot van Zorgboog in lijn met de vastgestelde meerjarige reductieopgave;
2. het versterken van circulariteit en het terugdringen van restafval en primair grondstoffenverbruik;
3. het integraal verduurzamen van voeding, mobiliteit, inkoop en vastgoed;
4. het versterken van bewustwording, communicatie en bestuurlijke sturing op duurzaamheid;
5. het gericht toewerken naar het zilveren niveau van de Milieuthermometer Zorg door verdere professionalisering van beleid, uitvoering, borging en aantoonbare resultaten.

CO_2-reductie als leidende top-KPI

Uitgaande van een totale uitstoot van 4.625 ton CO_2 in 2024 stuurt Zorgboog op een reductie van 25% in 2030, wat neerkomt op 3.470 ton CO_2. Omdat de reductie-inspanningen planmatig starten in 2026, betekent dit een gemiddelde jaarlijkse reductie van circa 5% ten opzichte van de baseline 2024. Deze top-KPI is richtinggevend voor de hele organisatie.



De realisatie van deze reductie wordt uitgewerkt langs vier inhoudelijke domeinen: energiegebruik en -opwekking, mobiliteit en vervoer, afval en circulariteit, en voeding. Deze domeinen vormen tevens de kern van het duurzaamheidsbeleid 2026–2030.
Per domein worden concrete KPI's, maatregelen, verantwoordelijkheden en evaluatiemomenten vastgesteld. De voortgang wordt per tertaal gemonitord en jaarlijks bestuurlijk geëvalueerd.

Domein 1 – Energiegebruik en -opwekking
Binnen dit domein levert Zorgboog de grootste bijdrage aan de CO_2-reductie. De doelstelling is een jaarlijkse reductie van circa 4% van de totale footprint, onder meer door de volledige overgang naar 100% groene stroom in 2028, verdere energiebesparing, slimme gebouwsturing, verduurzaming vanuit de CO_2-routekaart en uitvoering van maatregelen via het MJOP.

Domein 2 – Mobiliteit en vervoer
Voor mobiliteit stuurt Zorgboog op een reductie van circa 0,5% per jaar van de totale footprint. De grootste impact wordt verwacht van de elektrificatie van het leasewagenpark, in combinatie met een nieuw mobiliteitsplan, stimulering van fietsgebruik, aandacht voor openbaar vervoer en het verbeteren van de registratie van woon-werk- en zakelijk verkeer in lijn met de geldende mobiliteitseisen.

Domein 3 – Afval en circulariteit
Zorgboog zet in op vermindering van restafval, betere afvalscheiding aan de bron en verdere ontwikkeling van circulaire processen. Dit domein levert een jaarlijkse bijdrage van circa 0,5% aan de CO_2-reductie. Tegelijkertijd sluit het aan op de verplichte eisen van de Milieuthermometer Zorg rond duurzame grondstoffen, afvalregistratie, scheiding van afvalstromen en de R-ladder. De concrete doelstellingen voor circulariteit worden in samenhang met het themaplan duurzame grondstoffen verder aangescherpt.

Domein 4 – Voeding
Binnen het domein voeding zet Zorgboog in op het tegengaan van voedselverspilling, verdere inzet van meet- en registratiesystemen, optimalisatie van portiegrootte en menuplanning en het stapsgewijs verduurzamen van het voedingsaanbod. Dit sluit aan bij de eisen uit de Milieuthermometer Zorg voor een actueel plan duurzame voeding en catering, concrete doelstellingen voor eiwittransitie, duurzame inkoop en monitoring van voedselverspilling. Daarnaast worden gezondheidsbevordering, kennis en bewustwording organisatiebreed meegenomen via communicatie, training en betrokkenheid van medewerkers en management.

Praktische vertaling naar concrete acties

De praktische uitwerking van dit beleid vindt plaats via themaplannen en uitvoeringsprogramma's die expliciet zijn ingericht op de structuur en beoordelingssystematiek van de Milieuthermometer Zorg. Daarbij worden de relevante thema's herkenbaar uitgewerkt, waaronder ten minste management en organisatie, energie, afval en grondstoffen, voeding en catering, vervoer, inkoop, vastgoed en communicatie en bewustwording.

Per thema worden concrete doelstellingen, maatregelen, prioriteiten, planning, verantwoordelijken, registraties, bewijsstukken en evaluatiemomenten vastgelegd. Daarmee wordt het beleid niet alleen uitvoerbaar, maar tevens audit baar ingericht. Voor ieder relevant thema moet aantoonbaar zijn welke doelstelling geldt, hoe de voortgang wordt gemeten, welke documentatie beschikbaar is voor inspectie en op welke wijze bijsturing plaatsvindt. Deze werkwijze sluit direct aan op de eisen van de Milieuthermometer Zorg versie 7, waarin het overkoepelende duurzaamheidsbeleid actueel, bestuurlijk vastgesteld, meetbaar en periodiek geëvalueerd moet zijn.

Milieuthermometer Zorg versie 7

Ten behoeve van inspectie en audit wordt per relevant Milieuthermometer-thema gewerkt met een herkenbare set van beleids- en uitvoeringsdocumenten. Deze set bestaat in beginsel uit: een actueel themaplan, een overzicht van doelstellingen en KPI's, een actieplan met prioriteiten en verantwoordelijken, registraties van voortgang en resultaten, en een onderbouwing van evaluatie en bijstelling. Hierdoor is per thema inzichtelijk op welke wijze Zorgboog voldoet aan verplichte eisen, op welke onderdelen aanvullende ambitie wordt gerealiseerd en hoe de organisatie toewerkt naar het zilveren niveau van de Milieuthermometer Zorg.
Deze systematiek maakt het mogelijk om tijdens een audit of inspectie snel en gestructureerd te laten zien welke beleidskeuzes zijn gemaakt, hoe verantwoordelijkheden zijn belegd, welke resultaten worden geboekt en welke verbeteracties lopen. Daarmee ontstaat een herkenbare koppeling tussen beleid, uitvoering, interne sturing en externe toetsing.



Financiële aspecten

De uitvoering van het duurzaamheidsbeleid vraagt om een combinatie van investeringen, exploitatiekeuzes en organisatorische inzet. Voor vastgoedmaatregelen zijn de financiële consequenties opgenomen of op te nemen in de CO_2-routekaart en het DMJOP. Voor energie geldt daarnaast dat de overgang naar 100% groene stroom vanaf 2028 extra kosten met zich meebrengt voor garanties van oorsprong, terwijl energiebesparende maatregelen juist tot structurele besparingen moeten leiden.

Voor facilitaire, operationele en thematische maatregelen worden per uitvoeringsplan de financiële implicaties inzichtelijk gemaakt. Daarbij kijkt Zorgboog niet uitsluitend naar initiële investeringen, maar naar de totale waarde over de levenscyclus, inclusief effecten op kwaliteit, continuïteit, exploitatie, circulariteit en CO_2-reductie. Waar mogelijk worden maatregelen budgetneutraal of kostenbesparend uitgevoerd; waar dit niet mogelijk is, vindt expliciete bestuurlijke afweging plaats.

Organisatie

Voor de borging van dit beleid is duurzaamheid binnen Zorgboog expliciet belegd op meerdere organisatieniveaus. Bestuurlijke betrokkenheid, eigenaarschap vanuit het management en de aanwezigheid van een duurzaamheidscoördinator zijn rand voorwaardelijk om richting te geven aan uitvoering, monitoring, evaluatie en bijsturing. Zorgboog werkt met een duurzaamheidscoördinator als centraal aanspreekpunt en met een kernteam duurzaamheid waarin relevante afdelingen en disciplines vertegenwoordigd zijn. Het kernteam vervult een coördinerende en toetsende rol ten aanzien van beleidsontwikkeling, voortgangsbewaking, voorbereiding van rapportages, auditvoorbereiding en samenhang tussen de verschillende themaplannen. Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en overlegstructuren worden vastgelegd, zodat afstemming tussen beleid, uitvoering en verantwoording op consistente wijze plaatsvindt, in overeenstemming met de eisen van de Milieuthermometer Zorg voor management en organisatie.

Naast het kernteam wordt gewerkt aan de opzet met green teams rondom de vier inhoudelijke domeinen van dit beleid: energiegebruik en -opwekking, mobiliteit en vervoer, afval en circulariteit, en voeding. Deze green teams leveren een inhoudelijke en praktijkgerichte bijdrage aan de uitvoering van maatregelen, signaleren verbetermogelijkheden vanuit de organisatie en versterken het draagvlak op de werkvloer. Op die wijze wordt invulling gegeven aan de combinatie van centrale regie en bottom-up betrokkenheid, zoals ook binnen de Milieuthermometer Zorg nadrukkelijk wordt gestimuleerd.

De green teams functioneren niet losstaand, maar in samenhang met het kernteam duurzaamheid. Het kernteam borgt de onderlinge afstemming, prioritering en terugkoppeling richting management en bestuur, terwijl de green teams zorgen voor inhoudelijke verdieping, implementatiekracht en zichtbaarheid binnen de organisatie. Daarmee ontstaat een governance structuur die zowel bestuurlijk robuust als uitvoeringsgericht is ingericht.

De uitvoering van dit beleid vindt plaats volgens de PDCA-systematiek. Maatregelen worden planmatig vastgesteld en uitgevoerd binnen themaplannen en uitvoeringsagenda’s. De voortgang wordt per tertiaal gevolgd op KPI-niveau en jaarlijks op bestuurlijk niveau beoordeeld. Indien resultaten, randvoorwaarden of externe ontwikkelingen daartoe aanleiding geven, worden maatregelen, prioriteiten en planning aangepast.

Naast structuur en beleid blijft bewustwording een cruciale succesfactor. Daarom zet Zorgboog in op communicatie, training, kennisdeling en zichtbare betrokkenheid van medewerkers, leidinggevenden en teams. Daarmee wordt duurzaamheid niet alleen bestuurlijk geborgd, maar ook onderdeel van het dagelijks handelen.

Voor een effectieve PDCA-cyclus is, naast het structureel beleggen van verantwoordelijkheden binnen de lijnorganisatie, een centrale regiefunctie noodzakelijk waarin beleidsontwikkeling, toetsing, actualisatie en samenhang worden bewaakt. Eveneens dient de signalering van maatschappelijke ontwikkelingen, wet- en regelgeving, innovaties en interne verbeterkansen binnen deze regiefunctie te zijn ondergebracht.

De overleg- en projectstructuur rond duurzaamheid vormt daarmee tevens de basis voor interne audits, voortgangsbesprekingen, verbeteracties en externe verantwoording. Vanuit deze structuur kunnen bevindingen, risico's, resultaten en nieuwe ontwikkelingen systematisch worden besproken en vertaald naar concrete adviezen en bestuurlijke besluiten.

Bijlage 1 Milieuthermometer Zorg

De Milieuthermometer Zorg is een certificeerbaar milieumanagementsysteem dat een duurzame bedrijfsvoering stimuleert en borgt. Thema's die met de Milieuthermometer Zorg aan bod komen zijn: milieumanagement, energie, water en afvalwater, gevaarlijke stoffen, lucht, afval, catering en voeding, reiniging ruimten, sanitair en instrumenten, schoon en zuinig vervoer, inkoopbeleid, vastgoed, groenbeheer, healing environment, groene zorgprofessional en innovatie.

Leidinggevenden die met de Milieuthermometer werken geven aan dat het instrument focus geeft voor het aanpakken van nuttige milieumaatregelen. Het zet de neuzen van de medewerkers binnen de instelling dezelfde kant op. De meeste maatregelen kunnen opgepakt worden binnen bestaande taken en/of plannen. Door op het juiste moment rekening te houden met duurzaamheid gaat het in één keer goed en bespaart de instelling tijd en kosten.

Met de Milieuthermometer krijgt de directie beschikking over een handzaam instrument om de milieuprestatie en milieuzorg structureel te verbeteren en concreet aantoonbaar te maken voor personeelsleden, cliënten, bezoekers en belanghebbenden zoals de zorgverzekeraars, gemeenten en bevoegd gezag.

De Milieuthermometer kent drie certificeringsniveaus: brons, zilver en goud.

- Het bronzen niveau staat voor net iets meer doen dan het voldoen aan de milieuwetgeving. Het betreft onder andere het nemen van de *Erkende Maatregelen* voor Energiebesparing. Zo vormt het de basis van een praktisch milieuzorgsysteem.
- Het zilveren niveau gaat een stap verder en neemt het thema duurzaam inkopen en duurzaam vastgoed mee. Duurzaam inkopen is een stap waar nog veel mee te winnen is. De kennis hoe dat aan te pakken is de laatste jaren sterk gegroeid. Commitment van de directies is vanaf dit niveau steeds belangrijker.
- Het gouden niveau van de Milieuthermometer zet nog een stap extra en vraagt naast uitstekende borging en meer extra punten een concreet plan om aan de klimaatambities (voor 2030 en 2050) te voldoen. Daarnaast moet er een duurzaam voedingsplan opgesteld worden en dient er transparantie in verslaglegging te zijn. Dit niveau is gekoppeld aan het officiële nationale keurmerk Milieukeur.

De Milieuthermometer Zorg is ontwikkeld door MPZ en haar leden in samenwerking met Stichting Milieukeur (SMK).