



Samen naar een duurzame organisatie

Een onderzoek naar de manier waarop de medewerkers kunnen
bijdragen aan het behalen van de duurzame
organisatiedoelstellingen

Bachelorscriptie Facility Management
De Haagse Hogeschool

Sophie de Vries

Mei 2019

Samen naar een duurzame organisatie

Een onderzoek naar de manier waarop de medewerkers kunnen bijdragen aan het behalen van de duurzame organisatiedoelstellingen

Naam:	Sophie de Vries
Studentnummer:	15052435
Instelling:	De Haagse Hogeschool
Faculteit:	Management & Organisatie
Opleiding:	Facility Management
Docentbegeleider:	Lianne Knook
Externe beoordelaar:	Paul Erkelens
Afstudeerorganisatie:	Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp
Bedrijfsbegeleiders:	Claudia Merbis
Opdrachtgever:	Mariëlle van Zijp, afdeling Hoteldiensten
Datum:	Mei 2019
Plaats:	Leiden

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie ‘Samen naar een duurzame organisatie’, welke is uitgevoerd binnen de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp. Het onderzoek focust zich op de manier waarop de medewerkers van de afdeling binnen de eerdergenoemde organisatie kunnen bijdragen aan de duurzame doelstellingen van de organisatie. De aanleiding hiervoor is het feit dat een organisatie duurzame maatregelen kan nemen, maar dat het de medewerkers zijn die de maatregelen kunnen laten slagen. Aan de hand hiervan ontstond de wens naar het duurzame gedrag van de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten te kijken.

De scriptie is geschreven in het kader van het afronden van de opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool en in opdracht van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp. Van 28 januari tot en met 28 mei 2019 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Samen met mijn afstudeercoach, Olga van Diermen, heb ik de onderzoeksvraag geformuleerd. Het onderzoek was complex, maar met behulp van kwalitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens het onderzoek en het schrijven van de scriptie stonden mijn bedrijfsbegeleider, Claudia Merbis, en mijn stagebegeleider, Lianne Knook, altijd voor mij klaar voor het geven van feedback en het beantwoorden van mijn vragen. Hierdoor kon ik telkens verder met mijn onderzoek.

Bij dezen wil ik graag mijn coach begeleiders bedanken voor de begeleiding en ondersteuning tijdens deze afstudeerperiode. Ook wil ik alle deelnemers van de focusgroepen en de geïnterviewden bedanken voor het meewerken aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien. Tot slot wil ik Mariëlle van Zijp bedanken voor het bieden van de kans om dit onderzoek binnen het Alrijne Ziekenhuis uit te kunnen voeren.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Sophie de Vries

Leiden, 28 mei 2019

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp neemt verschillende maatregelen op het gebied van duurzaamheid om haar duurzame doelstellingen te behalen. Ook de afdeling Hoteldiensten van de eerdergenoemde organisatie onderneemt diverse stappen op het gebied van duurzaamheid. Met het nemen van maatregelen zal de organisatie echter niet de doelen behalen en duurzamer worden. Dit is wel mogelijk indien de medewerkers duurzaam gedrag vertonen. In dit onderzoek is daarom gekeken naar het duurzame gedrag van de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten.

Bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk zijn interne en externe factoren van invloed. Op het gebied van interne factoren spelen attitude, gepercipieerde gedragscontrole en motivatie een rol; op het gebied van externe factoren spelen sociale normen, gelegenheid en leiderschap een rol. Het is mogelijk dat een medewerker tegen een barrière aanloopt bij het vertonen van duurzaam gedrag, veroorzaakt door hemzelf, de omgeving of een combinatie hiervan. Om deze barrières weg te nemen kan interne communicatie worden ingezet.

Aan de hand van de diverse factoren die een rol spelen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk is het onderzoek uitgevoerd. Hieruit is naar voren gekomen dat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten de intentie hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen, maar hierbij tegen een aantal barrières aanlopen. De belangrijkste barrières hierbij zijn:

- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet voldoende kennis hebben over de manier waarop zij duurzaam gedrag op het werk kunnen vertonen;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet door de top van de organisatie worden gehoord wanneer zij hun duurzame ideeën bij hen aandragen;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren duurzaamheid niet als een belangrijk aspect binnen de cultuur van de afdeling;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet voldoende materiaal beschikbaar hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet voldoende tijd hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat hun leidinggevende niet voldoende het juiste voorbeeldgedrag vertoont ten aanzien van duurzaam gedrag;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet voldoende door hun leidinggevende worden gestimuleerd om duurzaam gedrag op het werk te vertonen.

Op basis van deze barrières kan worden geconcludeerd dat hetgeen de top van de organisatie op het gebied van duurzaamheid wil uitdragen niet op de juiste manier wordt ontvangen door de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten en dat zij geïnspireerd moeten worden om projecten op te kunnen zetten.

Om deze barrières weg te nemen zijn diverse aanbevelingen geformuleerd. Allereerst wordt aanbevolen de visie ten aanzien van duurzaamheid om te zetten in een verhaal door middel van storytelling. Dit verhaal wordt tijdens een personeelsbijeenkomst met de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten gedeeld. Hierbij is tevens een spreker aanwezig, die de medewerkers inspireert op het gebied van duurzaamheid en duurzaam gedrag op het werk. Daarnaast wordt aanbevolen de milieucoördinator van het Alrijne uit te nodigen bij het eerstvolgende werkoverleg na de personeelsbijeenkomst, waar hij een presentatie geeft over wat Alrijne doet op het gebied van duurzaamheid en hij de medewerkers inspireert hieraan bij te dragen door zelf actie te ondernemen. Naar aanleiding hiervan kunnen door de operationele medewerkers verbeterideeën worden aangedragen. Voor de uitvoering van het project naar aanleiding van het idee is de operationele medewerker verantwoordelijk, waarbij hij wordt ondersteund door een eerste medewerker. Tot slot wordt aanbevolen duurzaamheid als vast punt op de agenda te zetten.

INLEIDING

Menselijk handelen heeft een grote invloed op klimaatverandering. Ook organisaties hebben hier een grote invloed op. Veel organisaties besluiten daarom om duurzame maatregelen te nemen (Robertson & Barling, 2013). Ook het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp heeft besloten duurzame maatregelen te nemen. Op 14 september 2016 hebben zij samen met andere zorginstellingen in de regio de Green Deal ondertekend. Hiermee geeft het ziekenhuis aan de ambitie te hebben om de bedrijfsvoering nog duurzamer te maken (Alrijne Zorggroep, 2015).

Ook de afdeling Hoteldiensten binnen het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp onderneemt verschillende maatregelen op het gebied van duurzaamheid. Met het nemen van diverse duurzame maatregelen worden de doelstellingen van de organisatie echter nog niet behaald. Het succes van de maatregelen wordt namelijk bepaald door het duurzame gedrag van de medewerkers (Stern, 2000; Daily, Bishop, & Govindarajulu, 2009). Het doel van het onderzoek is dan ook om de factoren die duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden in kaart te brengen en aan de hand hiervan aanbevelingen te doen om dit gedrag te stimuleren.

Op basis hiervan is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kan de afdeling Hoteldiensten binnen het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag bij haar medewerkers stimuleren om een succesvolle bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de duurzame strategische doelen van de organisatie?

Bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie kan de afdeling dus doen door duurzaam gedrag te vertonen. In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar het duurzame gedrag van de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp. Het onderzoek is gebaseerd op het feit dat medewerkers vaak wel de intentie hebben om duurzaam gedrag te vertonen, maar door barrières worden tegengehouden om het gedrag ook daadwerkelijk te vertonen.

Op basis hiervan zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Welke factoren zijn van invloed op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- 2) Tegen welke barrières kan worden aangelopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- 3) Welke rol speelt interne communicatie bij gedragsverandering binnen organisaties?
- 4) In welke mate vertonen medewerkers van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag op het werk?
- 5) Wat doen andere ziekenhuizen in Nederland om medewerkers duurzaam gedrag op het werk te stimuleren?

In het eerste hoofdstuk wordt de achtergrond en de aanleiding voor het onderzoek beschreven. Aan de hand hiervan is in het daaropvolgende hoofdstuk een hoofdvraag met bijbehorende deelvragen opgesteld. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting van de onderzoeksmethoden die zijn gebruikt. In het derde hoofdstuk is het literatuuronderzoek uitgewerkt, welke wordt afgerond met een conceptueel model en een theoretisch kader. Op basis hiervan is het onderzoek daadwerkelijk uitgevoerd. In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en in het daaropvolgende hoofdstuk geanalyseerd, waarbij verschillende gaps worden onderscheiden. Op basis hiervan worden een conclusie getrokken en aanbevelingen gedaan. Het onderzoek bevat tot slot een overzicht van de bedrijfskundige consequenties en een implementatieplan.

INHOUDSOPGAVE

1. Achtergrond & aanleiding	1
1.1 Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp	1
1.2 Afdeling Hoteldiensten.....	1
1.3 Aanleiding en probleemanalyse	3
1.3.1 Externe aanleiding	3
1.3.2 Interne aanleiding.....	3
1.3.3 Probleemanalyse	3
1.4 Afbakening	4
2. Methodische verantwoording	5
2.1 Doelstelling	5
2.2 Hoofd- en deelvragen	5
2.3 Onderzoeksmethoden en -verantwoording	5
2.3.1 Verantwoording deelvraag 1	5
2.3.2 Verantwoording deelvraag 2	6
2.3.3 Verantwoording deelvraag 3	6
2.3.4 Verantwoording deelvraag 4	7
2.3.5 Verantwoording deelvraag 5	7
2.4 Relevantie.....	7
2.5 Betrouwbaarheid en validiteit	7
3. Literatuuronderzoek	9
3.1 Duurzaamheid.....	9
3.2 Duurzaam gedrag	9
3.3 Duurzaam gedrag op het werk.....	10
3.4 Theorieën over gedrag	10
3.4.1 Theory of Planned Behavior	11
3.4.2 Triade-model	11
3.5 Theorieën over duurzaam gedrag op het werk.....	13
3.5.1 Value-Belief-Norm Theory of Environmentalism.....	13
3.5.2 Theorie van Lülfs & Hahn	13
3.5.3 Theorie van Blok et al.	14
3.6 Mogelijke barrières bij het vertonen van duurzaam gedrag	15
3.7 Interne communicatie bij gedragsverandering	16
3.7.1 Communicatiestrategie.....	16
3.7.3 Communicatief leiderschap.....	17
3.8 Conceptueel model.....	18
3.8.1 Interne factoren	18
3.8.1 Externe factoren	19

4. Onderzoeksresultaten.....	21
4.1 <i>Intentie tot duurzaam gedrag op het werk.....</i>	21
4.1.1 <i>Interne factoren</i>	22
4.1.2 <i>Externe factoren.....</i>	22
4.2 <i>Barrières waar tegenaan wordt gelopen</i>	22
4.2.1 <i>Individuele barrières</i>	23
4.2.2 <i>Verantwoordelijkheidsbarrières</i>	23
4.2.3 <i>Praktische barrières</i>	23
4.4 <i>Benchmarken: Wat andere ziekenhuizen doen</i>	23
4.4.1 <i>Groene Hart Ziekenhuis Gouda.....</i>	24
4.4.2 <i>Leids Universitair Medisch Centrum.....</i>	24
5. Analyse van resultaten.....	26
5.1 <i>Algemene analyse.....</i>	26
5.2 <i>Gap-analyse interne factoren</i>	26
5.2.1 <i>Gap 1: Kennis over duurzaam gedrag.....</i>	26
5.2.2 <i>Gap 2: Perceptie van duurzaamheid binnen de organisatie.....</i>	26
5.3 <i>Gap-analyse externe factoren</i>	27
5.3.1 <i>Gap 3: Normen binnen de afdeling</i>	27
5.3.2 <i>Gap 4: Faciliteiten om duurzaam gedrag te vertonen</i>	27
5.3.3 <i>Gap 5: Tijd om duurzaam gedrag te vertonen</i>	28
5.3.4 <i>Gap 6: Ervaring met voorbeeldgedrag</i>	28
5.3.5 <i>Gap 7: Ervaring met het stimuleren van duurzaam gedrag.....</i>	28
6. Conclusie	30
7. Aanbevelingen	32
7.1 <i>Strategisch niveau: Visie begrijpelijk communiceren</i>	32
7.2 <i>Tactisch niveau: Communicatief leiderschap toepassen</i>	33
7.3 <i>Operationeel niveau: Projecten starten.....</i>	33
7.4 <i>Risico-inventarisatie.....</i>	34
8. Bedrijfskundige consequenties	35
8.1 <i>Personele consequenties</i>	35
8.2 <i>Organisatorische consequenties</i>	35
8.3 <i>Financiële consequenties</i>	35
8.3.1 <i>Investerings- & kosten.....</i>	35
8.3.2 <i>Opbrengsten</i>	36
9. Implementatie	37
10. Kritische beschouwing.....	40
Bibliografie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlagen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage A: Operationalisatie van factoren	41
Bijlage B: Opzet interview Adviseur Bedrijfsvoering Hoteldiensten.....	42
Bijlage C: Transcriptie interview Adviseur Bedrijfsvoering Hoteldiensten	43
Bijlage D: Opzet focusgroepen	55
Bijlage E: Resultaten focusgroepen.....	60
Bijlage F: Opzet interviews benchmarken	74
Bijlage G: Transcripties interviews benchmarken.....	75
Bijlage H: Verbeteridee-formulier	103
Bijlage I: Verbeterbordspreking.....	105
Bijlage J: Voorbeeld verbeterbord	107

LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN

FIGUREN

Figuur 3.1 Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991).....	11
Figuur 3.2 Triade-model bij hoogste score (links) en lagere score (rechts).....	12
Figuur 3.3 Value-Belief-Norm Theory (Stern, 2000).....	13
Figuur 3.4 Visualisatie van de theorie van Lülfs & Hahn (2014).....	14
Figuur 3.5 Visualisatie van de theorie van Blok et al. (2015).....	15
Figuur 3.6 Oorzaken van de verschillende barrières (Blake, 1999).....	15
Figuur 3.7 Veranderkleuren gekoppeld aan het communicatiekruispunt.....	17
Figuur 3.8 Factoren die duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden (de Vries, 2019).....	19
Figuur 6.1 Factoren die duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden (de Vries, 2019).....	31
Figuur 7.1 Overlegstructuur Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp.....	33
Figuur H.1 Voorkant verbeteridee-formulier.....	103
Figuur H.2 Achterkant verbeteridee-formulier.....	104
Figuur J.1 Voorbeeld verbeterbord facilitaire servicedesk.....	107

TABELLEN

Tabel 1.1 Taken en verantwoordelijkheden bij duurzaamheidsdoelstellingen.....	2
Tabel 2.1 Onderzoeksmethode per deelvraag.....	6
Tabel 4.1 Stellingen om de intentie tot duurzaam gedrag op het werk te meten.....	21
Tabel 4.2 Resultaten interne factoren bij de intentie tot duurzaam gedrag op het werk.....	22
Tabel 4.3 Resultaten externe factoren bij de intentie tot duurzaam gedrag op het werk.....	22
Tabel 5.1 Overzicht gaps ten aanzien van interne factoren.....	27
Tabel 5.2 Overzicht gaps ten aanzien van externe factoren.....	28
Tabel 8.1 Benodigde investeringen voor het realiseren van de aanbevelingen.....	36
Tabel 9.1 Implementatieplan schematisch weergegeven.....	37
Tabel A.1 Operationalisatie van factoren.....	41
Tabel B.1 Onderwerpen en vragen interview Adviseur Bedrijfsvoering Hoteldiensten.....	42
Tabel D.1 Factoren die de intentie tot duurzaam gedrag bepalen.....	55
Tabel D.2 Deelnemers focusgroep 1.....	56
Tabel D.3 Deelnemers focusgroep 2.....	56
Tabel D.4 Stellingen om de intentie tot duurzaam gedrag op het werk te meten.....	57
Tabel D.5 Voorbeelden van mogelijke barrières om duurzaam gedrag te vertonen.....	58
Tabel E.1 Resultaten intentie deelnemer 1 focusgroep 1.....	60
Tabel E.2 Resultaten intentie deelnemer 2 focusgroep 1.....	61
Tabel E.3 Resultaten intentie deelnemer 3 focusgroep 1.....	62
Tabel E.4 Resultaten intentie deelnemer 4 focusgroep 1.....	63
Tabel E.5 Resultaten intentie deelnemer 5 focusgroep 1.....	64
Tabel E.6 Resultaten intentie deelnemer 6 focusgroep 1.....	65
Tabel E.7 Resultaten intentie deelnemer 1 focusgroep 2.....	66
Tabel E.8 Resultaten intentie deelnemer 2 focusgroep 2.....	67
Tabel E.9 Resultaten intentie deelnemer 3 focusgroep 2.....	68
Tabel E.10 Resultaten intentie deelnemer 4 focusgroep 2.....	69
Tabel E.11 Resultaten intentie deelnemer 5 focusgroep 2.....	70
Tabel F.1 Onderwerpen en vragen interview benchmarken.....	74

1. ACHTERGROND & AANLEIDING

In dit hoofdstuk wordt als eerste de achtergrond met betrekking tot het onderzoek beschreven door te beschrijven wat het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp en de afdeling Hoteldiensten doen op het gebied van duurzaamheid. Vervolgens wordt ingegaan op de aanleiding voor het onderzoek, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen een interne en een externe aanleiding. Ook wordt de probleemanalyse weergegeven op basis van de 6W-formule van Verhoeven (2007). Het hoofdstuk wordt afgesloten door het onderzoek af te bakenen.

1.1 ALRIJNE ZIEKENHUIS LEIDERDORP

Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp is onderdeel van Stichting Alrijne Zorggroep. Onder deze zorggroep vallen drie ziekenhuizen (Leiden, Leiderdorp en Alphen aan den Rijn) en twee verpleeghuizen (Leythenrode en Oudshoorn). Daarnaast vallen de specialistische spreekuren in Katwijk, Sassenheim en Lisse onder deze groep. De ziekenhuizen hebben gezamenlijk 770 bedden. Jaarlijks worden bijna 21 duizend patiënten behandeld door de 240 medisch specialisten die in het ziekenhuis werkzaam zijn. De primaire taak van Alrijne Zorggroep is het leveren van hoogwaardige (medisch specialistische) zorg aan patiënten in de regio (Alrijne Zorggroep, 2015).

Op het gebied van duurzaamheid stelt het Alrijne Ziekenhuis in de organisatiefilosofie vast dat bij alle keuzes die het Alrijne maakt wordt gekeken naar het effect op lange termijn. Op deze manier wordt aan een duurzame strategie voor excellente zorg gewerkt (Alrijne, 2019). Alrijne Zorggroep legt de nadruk op duurzaam inkopen, duurzaam bouwen en bewust omgaan met energie en afval. Daarnaast is ook bewustwording onder de medewerkers een belangrijk aspect ten aanzien van duurzaamheid (Alrijne Zorggroep, 2015).

Het tekenen van de Green Deal op 14 september 2016 heeft geleid tot het behalen van de Milieuthermometer Zorg. Deze thermometer brengt in kaart hoe duurzaam en milieubewust een organisatie is en handelt. Als een organisatie aan de eisen van de Milieuthermometer voldoet, krijgt de organisatie hiervoor een certificaat. Alrijne Zorggroep heeft in 2014 een zilveren certificaat behaald voor de locaties in Leiderdorp en Alphen aan den Rijn en goud voor het verpleeghuis in Oudshoorn (Alrijne, 2019). Het doel van Alrijne Zorggroep is om de certificaten van de Milieuthermometer Zorg te behouden of te verbeteren (Alrijne Zorggroep, 2015). Om dit doel te behalen hebben zowel de Raad van Bestuur als het management, de leidinggevenden, bestaande uit teamleiders en eerste medewerkers, en operationele medewerkers verschillende taken en verantwoordelijkheden toegewezen gekregen. Deze verdeling is in tabel 1.1 weergegeven.

Alrijne werkt aan een continu lerende organisatie aan de hand van de Lean denk- en werkwijze in het project *SamenBeter*. Op basis van verbeterpunten, die door de medewerkers aangedragen worden door middel van een verbeteridee-formulier, kunnen verbeteringen worden doorgevoerd. Dit gebeurt aan de hand van de Plan-Do-Check-Act-cyclus, waarbij de medewerker eigenaar is van het zijn eigen verbeteridee. De voortgang van het verbeterproces wordt gemonitord aan de hand van het verbeterbord dat op de afdeling hangt (Alrijne, 2019).

1.2 AFDELING HOTELDIENSTEN

De opdracht wordt uitgevoerd binnen de afdeling Hoteldiensten. Deze afdeling verzorgt de voeding, schoonmaak, interne logistiek, brancardiërs, externe logistiek, magazijnen, verhuizingen, meubilair, textiel, kleding, kledinguitgifte en -inname, beddenreiniging, restaurants, zalenreserveringen, banqueting, beheer koffiemachines, beheer Alrijne kunst, uitgifte medische gassen, inkoop en facilitaire servicepunten (Alrijne, 2019).

De afdeling Hoteldiensten heeft de afgelopen jaren een aantal maatregelen genomen op het gebied van duurzaamheid. De afdeling heeft bijvoorbeeld een composteermachine aangeschaft en een *Meals on Wheels*, waarmee patiënten een maaltijd op maat geserveerd krijgen. De invoering hiervan heeft tot een reductie van afval gezorgd, waarmee tevens geld is bespaard. Daarnaast wordt een deel van de energie groen ingekocht en wordt afval steeds beter gescheiden (Alrijne, 2019).

Tabel 1.1 Taken en verantwoordelijkheden bij duurzaamheidsdoelstellingen

Actor	Taken en verantwoordelijkheden
Raad van Bestuur	Algemene zorgplicht voor goede omstandigheden duurzaamheid en milieu Eindverantwoordelijk voor de zorg voor duurzaamheid en milieu Evalueren en toetsen op naleving van beleid duurzaamheid en milieu Rapportage naar derden
Management	Implementeren, bewaken en evalueren van beleid duurzaamheid en milieu binnen de eigen zorggroep/serviceafdeling/locatie Onderwerp duurzaamheid en milieu opnemen in jaarplannen en -verslagen Adviseren Raad van Bestuur Vertalen beleid duurzaamheid en milieu naar eigen afdeling Implementatie en borging beleid
Leidinggevend (teamleiders en eerste medewerkers)	Verantwoordelijk voor uitvoering van het beleid duurzaamheid en milieu binnen afdeling Bevorderen van goede omstandigheden voor duurzaamheid en milieu Meewerken aan periodieke voorlichting en inspectierondes op gebied van duurzaamheid en milieu Positieve en actieve houding ten aanzien van duurzaamheid Fungeren als voorbeeldfunctie Stimuleren van medewerkers in bewust gedrag ten aanzien van duurzaamheid Budgettering te nemen maatregelen ter bevordering van de duurzaamheid en milieu Afhandelen meldingen incidenten op het gebied van duurzaamheid en milieu
Medewerkers	Volgen van voorlichting en instructie Signaleren van gevaarlijke situaties voor duurzaamheid en milieu en deze melden aan leidinggevende Signaleren verbeteringen op het gebied van duurzaamheid en milieu Melden incidenten op het gebied van duurzaamheid en milieu

Voor het jaar 2019 heeft de afdeling Hoteldiensten jaardoelen opgesteld. Ten aanzien van duurzaamheid staat hierin vastgelegd dat 'iedere afdeling heeft eind 2019 minimaal 1 project afgerond met betrekking tot duurzaamheid' (Alrijne Zorggroep, 2018). Alle afdelingen die onder Hoteldiensten vallen hebben de ambitie om ook daadwerkelijk een project te ondernemen (Piket, 2019).

"ONZE AMBITIE IS OM ALLEMAAL ZO EEN PROJECT TE DOEN EN DAT BETEKENT DAT WIJ DAAR ALLEMAAL VOOR OPEN STAAN, OM DINGEN TE VERANDEREN EN OM DINGEN TE VERBETEREN."

- Piket (2019)

1.3 AANLEIDING EN PROBLEEMANALYSE

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen een interne en externe aanleiding voor het onderzoek. Beide aanleidingen worden toegelicht.

1.3.1 EXTERNE AANLEIDING

Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit komt allereerst door de veranderende wet- en regelgeving. Hierdoor worden organisaties verplicht om stappen te ondernemen richting een duurzamere organisatie. Daarnaast speelt de wens van de klant een belangrijke rol: steeds meer klanten verwachten van een organisatie dat zij duurzaam is en hierin stappen onderneemt (DVN GL, 2017). Tot slot geeft het Alrijne zelf aan een maatschappelijke verantwoordelijkheid te voelen om stappen te ondernemen ten aanzien van duurzaamheid (Alrijne Zorggroep, 2015).

1.3.2 INTERNE AANLEIDING

Het Alrijne Ziekenhuis wil in het kader van duurzaamheid stappen gaan ondernemen. Dit doen zij onder andere door duurzame elementen door te voeren binnen de organisatie. Elke afdeling binnen Hoteldiensten gaat in het kader hiervan een project ondernemen met betrekking tot duurzaamheid (Alrijne Zorggroep, 2018). Echter vinden de medewerkers het lastig om daadwerkelijk een project met betrekking tot duurzaamheid binnen hun afdeling te beginnen. Het lijkt erop dat duurzaam denken nog buiten hun denkbeelden valt. Op sommige afdelingen is al het een en ander ondernomen op het gebied van duurzaamheid. In een dergelijk geval vinden medewerkers het lastig om nog een nieuw project te starten (Piket, 2019). Daarnaast kan de afdeling pas werkelijk bijdragen aan de doelen wanneer medewerkers zich duurzaam gedragen. Het gedrag van medewerkers bepaalt immers in welke mate de duurzame maatregelen succesvol zullen zijn (Daily et al., 2009).

“ZE MOETEN GEWOON OP IDEEËN KUNNEN KOMEN. DAT IS WAAR IK NU EEN BEETJE OP HANG. NIET OMDAT MENSEN NIET WILLEN OF ZO.”

- Piket (2019)

1.3.3 PROBLEEMANALYSE

In deze paragraaf wordt de probleemanalyse uitgevoerd aan de hand van de 6W-formule van Verhoeven (2007): wat is het probleem, wie heeft het probleem, wanneer is het probleem ontstaan, waarom is het een probleem, waar doet het probleem zich voor en wat is de aanleiding?

WAT IS HET PROBLEEM?

Het probleem is dat de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp niet goed weet hoe zij ervoor kan zorgen dat haar medewerkers duurzaam gedrag vertonen, zodat zij op een juiste manier met de duurzame maatregelen omgaan.

WIE HEEFT HET PROBLEEM?

Het probleem ligt binnen alle lagen van de organisatie. Zo ligt het probleem de Raad van Bestuur en het management omdat zij hun doelstellingen ten aanzien duurzaamheid hierdoor mogelijk niet halen. Ook de leidinggevenden, bestaande uit de teamleiders en eerste medewerkers hebben een probleem, omdat zij degenen zijn die het beleid van de organisatie moeten toepassen in de praktijk, zodat de doelstellingen behaald kunnen worden. Tot slot ligt het probleem bij de operationele medewerkers, omdat zij degenen binnen de organisatie zijn die het duurzame gedrag zullen moeten vertonen om de doelstellingen van de organisatie te behalen.

WANNEER IS HET PROBLEEM ONTSTAAN?

Het probleem is ontstaan wanneer de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis besloot diverse duurzame maatregelen door te voeren. Bij een vergadering hierover kwam de vraag naar voren hoe ervoor kan worden gezorgd dat de medewerkers ook duurzaam gedrag vertonen. Toen hier geen antwoord op gevonden kon worden, is de onderzoeksvraag ontstaan.

WAAROM IS HET EEN PROBLEEM?

Het nemen van diverse maatregelen om de organisatie duurzamer te laten worden, zorgt niet daadwerkelijk voor het duurzamer worden van de organisatie. De mate waarin een organisatie duurzaam is, wordt door het gedrag van de medewerkers bepaald (Daily et al., 2009). Zonder duurzaam gedrag van de medewerkers kan het Alrijne niet de doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid behalen.

WAAR DOET HET PROBLEEM ZICH VOOR?

Het probleem speelt zich af binnen het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp. De vraag met betrekking tot het onderzoek speelt zich specifiek af binnen de afdeling Hoteldiensten.

WAT IS DE AANLEIDING VAN HET PROBLEEM?

De afdeling Hoteldiensten kan pas werkelijk bijdragen aan de strategische doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid wanneer medewerkers zich duurzaam gedragen. Het gedrag van medewerkers bepaalt immers in welke mate de duurzame maatregelen succesvol zullen zijn (Daily et al., 2009). Het is dus van belang dat ervoor wordt gezorgd dat de medewerkers duurzaam gedrag vertonen om zo de duurzame maatregelen doeltreffend te maken.

1.4 AFBAKENING

Het onderzoek focust zich op de eerste en operationele medewerkers van de afdeling Hoteldiensten binnen het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp. Het advies dat uit het onderzoek volgt zal dan ook alleen betrekking hebben op deze afdeling. De andere afdelingen binnen het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp worden buiten beschouwing gelaten. Ook de andere lagen binnen de organisatie vallen niet onder de *scope* van het onderzoek.

De organisatie verstaat onder duurzaamheid ook de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Dit aspect van duurzaamheid valt buiten het onderzoek. In dit onderzoek wordt duurzaamheid gezien als handelingen van medewerkers waarbij rekening wordt gehouden met de gevolgen die het handelen heeft op het milieu.

Samenvatting

Het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp heeft de intentie om duurzamer te worden en heeft dit dan ook in haar beleid vastgelegd. Aan de hand hiervan neemt zij diverse maatregelen om de organisatie duurzamer te maken. Dit heeft er onder andere voor gezorgd dat de organisatie op verschillende locaties de Milieuthermometer Zorg heeft behaald. Het doel van het Alrijne is om deze certificering te behalen of te verbeteren. Om dit doel te behalen heeft elke actor binnen de organisatie taken en verantwoordelijkheden toegewezen gekregen. Ook wordt de mogelijkheid geboden verbeterpunten aan te dragen door middel van het *SamenBeter* project, waarbij ook verbeterpunten op het gebied van duurzaamheid kunnen worden aangedragen door de medewerkers.

De afdeling Hoteldiensten heeft het beleid van de organisatie naar haar afdeling doorvertaald en is bereid een aantal stappen te nemen om het doel ten aanzien van duurzaamheid te helpen realiseren. Zij hebben daarom in hun jaarplan opgenomen dat elke afdeling een project op het gebied van duurzaamheid moet ondernemen.

Met het nemen van deze maatregelen is de organisatie echter nog niet duurzamer: om ervoor te zorgen dat de maatregelen slagen, is het belangrijk dat de medewerkers duurzaam gedrag vertonen. Zonder het juiste duurzame gedrag kunnen de doelstellingen van de organisatie niet behaald worden.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk wordt het doel van het onderzoek in kaart gebracht en is de hoofdvraag met bijbehorende deelvragen geformuleerd. Daarnaast worden onderzoeksmethoden toegelicht welke zijn gebruikt om de deelvragen te beantwoorden. Het hoofdstuk wordt afgesloten door de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te onderbouwen.

2. METHODISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk wordt als eerste het doel van het onderzoek toegelicht. Daarnaast is op basis van de probleemanalyse uit het vorige hoofdstuk een hoofdvraag opgesteld met bijbehorende deelvragen. Daarbij wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden zijn toegepast om deze deelvragen te beantwoorden. Ook de relevantie van het onderzoek wordt toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten door de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in kaart te brengen.

2.1 DOELSTELLING

Het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp en de afdeling Hoteldiensten van nemen verschillende stappen op het gebied van duurzaamheid. Met het nemen van deze stappen is de organisatie er echter nog niet. Om de duurzame maatregelen te laten slagen is het belangrijk dat de medewerkers duurzaam gedrag vertonen (Daily et al., 2009). Op basis hiervan zijn twee doelstellingen opgesteld.

Aan de ene kant heeft het onderzoek tot het doel inzicht te geven in de factoren die van invloed zijn op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Aan de andere kant kan met behulp van deze factoren worden onderzocht in welke mate de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten duurzaam gedrag vertonen en tegen welke barrières zij hierbij aanlopen. Op basis hiervan kunnen aanbevelingen worden gedaan om duurzaam gedrag op het werk te stimuleren.

2.2 HOOFD- EN DEELVRAGEN

Aan de hand van de probleemanalyse uit het vorige hoofdstuk is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kan de afdeling Hoteldiensten binnen het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag bij haar medewerkers stimuleren om een succesvolle bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de duurzame strategische doelen van de organisatie?

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn verschillende deelvragen opgesteld:

- 1) Welke factoren zijn van invloed op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- 2) Tegen welke barrières kan worden aangelopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- 3) Welke rol speelt interne communicatie bij gedragsverandering binnen organisaties?
- 4) In welke mate vertonen medewerkers van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag op het werk?
- 5) Wat doen andere ziekenhuizen in Nederland om medewerkers duurzaam gedrag op het werk te stimuleren?

2.3 ONDERZOEKSMETHODEN EN -VERANTWOORDING

In deze paragraaf wordt per deelvraag weergegeven welke methode is toegepast en welke bronnen gebruikt zijn om elke deelvraag te beantwoorden. Deze zijn weergegeven in tabel 2.1. Daarnaast worden de keuzes die zijn gemaakt per deelvraag verantwoord.

2.3.1 VERANTWOORDING DEELVRAAG 1

Om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) en het Triade-model (Poiesz, 1999). Deze twee theorieën onderscheiden diverse aspecten die van invloed zijn op het vertonen van gedrag en vullen elkaar hierbij goed aan. Samen vormen deze theorieën de basis voor het bepalen van de factoren die van invloed zijn op het vertonen van duurzaam gedrag door de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten.

De factoren uit de theorieën van Ajzen (1991) en Poiesz (1999) worden aangevuld door diverse relevante theorieën die specifiek kijken naar het gedrag van medewerkers op het werk. Zowel Stern (2000), als Lülfs & Hahn (2014) en Blok, Wesselink & Studynka (2015) onderscheiden factoren die worden onderscheiden door Ajzen (1991) en Poiesz (1999) en voegen hier nog factoren aan toe die specifiek gelden binnen organisaties.

Tabel 2.1 Onderzoeksmethode per deelvraag

Deelvraag	Methode	Bronnen
Welke factoren zijn van invloed op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?	Literatuuronderzoek	Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) Triade-model (Poiesz, 1999) Value-Belief-Norm Theory (Stern, 2000) Theorie van Lülfs & Hahn (2014) Theorie van Blok et al. (2015)
Tegen welke barrières kan worden aangelopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?	Literatuuronderzoek	Theorie van Blake (1999)
Welke rol speelt interne communicatie bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?	Literatuuronderzoek	Veranderkleuren (De Caluwé, 2001; Koeleman, 2013) Communicatiekruispunt (Van Ruler, 1998) Communicatief leiderschap (de Laat & Reijnders, 2013)
In welke mate vertonen medewerkers van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag op het werk?	Semigestructureerd interview Focusgroepen	Adviseur Bedrijfsvoering Hoteldiensten Eerste medewerkers Hoteldiensten Operationele medewerkers Hoteldiensten
Wat doen andere ziekenhuizen in Nederland om medewerkers duurzaam gedrag op het werk te stimuleren?	Semigestructureerde interviews	Groene Hart Ziekenhuis LUMC

2.3.2 VERANTWOORDING DEELVRAAG 2

Om een antwoord te kunnen geven op de tweede deelvraag is gebruik gemaakt van de theorie van Blake (1999). In zijn theorie maakt hij onderscheid tussen verschillende oorzaken waardoor een barrière om duurzaam gedrag te vertonen veroorzaakt kan worden. Deze theorie is relevant voor het onderzoek omdat de oorzaken van de barrières hiermee inzichtelijk gemaakt kunnen worden, waardoor gemakkelijker naar een oplossing ervoor kan worden gezocht.

2.3.3 VERANTWOORDING DEELVRAAG 3

Om de derde deelvraag te kunnen beantwoorden is ten eerste gebruik gemaakt van de veranderkleuren van De Caluwé (2001) en Koeleman (2013). Beide auteurs hebben niet alleen veel kennis van interne communicatie, maar ook specifieke kennis op het gebied van interne communicatie bij verandering. De theorie van beide auteurs is relevant voor het onderzoek, omdat de keuze van een veranderkleur bepaalt op welke manier de verandering binnen de organisatie gecommuniceerd gaat worden. De theorie kan namelijk worden gekoppeld aan het communicatiekruispunt van Van Ruler (1998), waarmee de communicatiestrategie wordt gekozen. Om tot slot ervoor te zorgen dat de communicatie zonder ruis verloopt, kan de theorie van De Laat & Reijnders (2013) worden toegepast.

2.3.4 VERANTWOORDING DEELVRAAG 4

Om een antwoord op de vierde deelvraag te geven is ten eerste een semigestructureerd interview gehouden. Er is voor een semigestructureerd interview gekozen omdat hier meer informatie uitgehaald kan worden dan uit een beleidsdocument. Tevens zorgde dit ervoor dat de vragen binnen de theorie pasten en hieraan gekoppeld kon worden (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005; Verhoeven, 2007). Daarnaast zijn twee focusgroepen gehouden, omdat dit de mogelijkheid biedt om meningen, motiveringen en denkwijzen van de doelgroep inzichtelijk te maken (Fischer & Julsing, 2015). Aan de hand hiervan kan een duidelijk beeld worden geschetst over de mate waarin de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten duurzaam gedrag vertonen.

2.3.5 VERANTWOORDING DEELVRAAG 5

Om de vijfde en laatste deelvraag te beantwoorden zijn twee semigestructureerde interviews gehouden om in kaart te brengen wat andere ziekenhuizen doen om duurzaam gedrag op het werk te stimuleren. Er is voor semigestructureerde interviews gekozen omdat dit het mogelijk maakt om de resultaten van de verschillende interviews met elkaar te vergelijken (Baarda et al., 2005; Verhoeven, 2007). Door deze aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek te koppelen, kan inzicht worden verkregen in de factoren die goed en minder goed zijn ingevuld. Hierdoor wordt het inzichtelijk welke stappen het Alrijne eventueel binnen haar eigen organisatie zou kunnen toepassen.

2.4 RELEVANTIE

De doestellingen van het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp met betrekking tot duurzaamheid kunnen worden behaald door de inzet van de verschillende afdelingen. Wanneer specifiek naar de doelen ten aanzien van duurzaamheid wordt gekeken, kunnen deze pas worden behaald wanneer de medewerkers duurzaam gedrag vertonen (Daily et al., 2009). Het is daarom relevant om te onderzoeken welke factoren het vertonen van duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden en om te onderzoeken tegen welke barrières de medewerkers aanlopen bij het vertonen van dit gedrag. Op basis hiervan kunnen interventies, uitgewerkt in aanbevelingen, worden ingezet om deze barrières weg te nemen. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten duurzaam gedrag op het werk zullen vertonen.

2.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Het doel van het eerste semigestructureerde interview met de Adviseur Bedrijfsvoering Hoteldiensten is om meer inzicht te krijgen in het beleid van de afdeling met betrekking tot duurzaamheid en de aanleiding van het onderzoek. Door het interview op een rustige plek te houden, is het niet mogelijk gestoord te worden. De vragen die tijdens het interview worden gesteld zijn geformuleerd op basis van literatuuronderzoek.

Door de begrippen uit hoofdvraag te operationaliseren (zie bijlage A), kunnen de juiste vragen worden opgesteld (zie bijlage B). Hierbij worden open vragen gesteld, zodat de antwoorden van de respondent niet worden gestuurd. Doordat het interview is opgenomen is de mogelijkheid deze te transcriberen (zie bijlage C).

Om de resultaten van de interviews te analyseren wordt gebruik gemaakt van coderen met behulp van kleuren. Elk onderwerp krijgt een eigen kleur, waardoor aan het einde een overzicht wordt gecreëerd wat over elk onderwerp gezegd is (Baarda et al., 2005; Verhoeven, 2007).

De focusgroepen hebben het doel inzicht te krijgen in de mate waarin zowel de eerste als de operationele medewerkers van de afdeling Hoteldiensten duurzaam gedrag op het werk vertonen. De operationele medewerkers zijn hierbij de medewerkers die op de werkvloer aanwezig zijn; de eerste medewerkers zijn de eerste aanspreekpunten van de operationele medewerkers en werken voornamelijk op kantoor. De deelnemers van de focusgroepen worden geselecteerd door hun leidinggevendenden, waarbij hen wordt gevraagd om een medewerker die goed mee kan denken, maar daarnaast ook kritisch kan zijn.

De medewerker die door de leidinggevende wordt voorgesteld, is vervolgens om een operationele medewerker gevraagd.

De focusgroepen worden gehouden in een afgesloten ruimte, waardoor het niet mogelijk is te storen tijdens de sessie. Bij de focusgroepen is geen leidinggevende aanwezig, waarmee wordt voorkomen dat deelnemers een sociaal wenselijk antwoord geven op de vragen. De stellingen en vragen die tijdens de focusgroepen worden gebruikt en gesteld (zie bijlage D), zijn gebaseerd op literatuuronderzoek. Door de begrippen te operationaliseren (zie bijlage A) en naar alle aspecten uit het conceptueel model te vragen, kan worden gemeten in welke mate de medewerkers duurzaam gedrag op het werk vertonen.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van open vragen, zodat de antwoorden van de deelnemers niet vooraf in een bepaalde richting gestuurd worden. De stellingen die door de deelnemers scores zijn gegeven zijn anoniem ingeleverd en verwerkt. Door tijdens de focusgroep aantekeningen te maken kunnen de belangrijkste bevindingen gemakkelijk worden ingezien (zie bijlage E). Vervolgens is gekeken onder welk aspect uit het conceptueel model dit valt (Baarda et al., 2005; Verhoeven, 2007).

Tot slot wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews om te benchmarken (zie bijlage F). De interviews worden gehouden op een rustige plek, waarbij het niet mogelijk is om gestoord te worden. De vragen die tijdens het interview worden gesteld waren open vragen, waardoor de antwoorden van de respondent niet gestuurd worden. Daarbij zijn de vragen gebaseerd op literatuuronderzoek en operationalisatie van begrippen (zie bijlage A). Doordat de interviews worden opgenomen, is het mogelijk deze te transcriberen (zie bijlage G). Door gebruik te maken van diverse thema's en die elk een kleur te geven, kunnen de interviews worden geanalyseerd. Door middel van coderen ontstaat een overzicht wat door wie over elk thema is gezegd en kunnen deze antwoorden gemakkelijk met elkaar kunnen worden vergeleken (Baarda et al., 2005; Verhoeven, 2007).

Samenvatting

Met het nemen van diverse maatregelen is de organisatie nog niet duurzamer. Om ervoor te zorgen dat de maatregelen slagen, is het belangrijk dat de medewerkers duurzaam gedrag vertonen. Het doel van het onderzoek is dan ook om de factoren die het vertonen van duurzaam gedrag op het werk in kaart te brengen en aan de hand hiervan aanbevelingen te doen om dit gedrag te stimuleren. Op basis hiervan is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kan de afdeling Hoteldiensten binnen het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag bij haar medewerkers stimuleren om een succesvolle bijdrage te kunnen leveren aan de duurzame strategische doelen van de organisatie?

Door middel van onderstaande deelvragen kan de hoofdvraag beantwoord worden.

- 1) Welke factoren zijn van invloed op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- 2) Tegen welke barrières kan worden aangelopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- 3) Welke rol speelt interne communicatie bij gedragsverandering?
- 4) In welke mate vertonen medewerkers van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag op het werk?
- 5) Wat doen andere ziekenhuizen in Nederland om medewerkers duurzaam gedrag op het werk te stimuleren?

Hiervoor wordt literatuuronderzoek, diverse semigestructureerde interviews en twee focusgroepen gedaan. Hierbij is de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd door stappen te ondernemen.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk wordt het literatuuronderzoek weergegeven. Hierin wordt ten eerste beschreven wat duurzaamheid is en wat duurzaam gedrag op het werk inhoudt. Vervolgens is gekeken naar meerdere theorieën waarin een aantal factoren worden onderscheiden die het vertonen van duurzaam gedrag beïnvloeden. Aan de hand hiervan is een conceptueel model ontwikkeld.

3. LITERATUURONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke factoren duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden door diverse gedragsmodellen toe te lichten. Hiermee wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *‘Welke factoren zijn van invloed op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?’* Daarnaast worden mogelijke barrières waar tegenaan kan worden bij het vertonen van duurzaam gedrag toegelicht. Aan de hand hiervan kan antwoord worden gegeven op de deelvraag: *‘Tegen welke barrières kan worden aangelopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?’* Tot slot wordt gekeken naar de rol die interne communicatie speelt bij het realiseren van een gedragsverandering. Hiermee wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag: *‘Welke rol speelt interne communicatie bij gedragsverandering?’*

3.1 DUURZAAMHEID

Het begrip ‘duurzaamheid’ kan op verschillende manieren worden gedefinieerd. Het feit dat er niet een definitie voor duurzaamheid is wordt volgens Robinson (2004) veroorzaakt doordat dat iedereen andere normen en waarden hanteert. Daarnaast veranderen deze normen en waarden telkens in de loop der jaren, waardoor ook het begrip duurzaamheid van betekenis verandert.

Duurzaamheid als beleidsconcept werd voor het eerst gebruikt door de VN-commissie Brundtland (1987, p. 41): *“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”* Het concept van Brundtland is de afgelopen jaren opnieuw geïnterpreteerd en bestaat uit drie dimensies: sociaal, ecologisch en economisch. Deze dimensies worden vaak aangeduid met de Engelse termen: People, Planet, Profit. Deze drie termen staan ook wel bekend als de ‘Triple Bottom Line’ van John Elkington (1997). Deze 3 P’s worden binnen veel organisaties gebruikt als richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Om duurzame ontwikkeling te realiseren, is het nodig dat organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO wordt door MVO Nederland (2017) gedefinieerd als: *“Bij MVO neemt een onderneming de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf ziet in ‘People en Planet’-vraagstukken kansen voor nieuwe producten, diensten of processen die zowel de samenleving als de onderneming ten goede komen (Profit).”*

Elke organisatie heeft diverse redenen om zich met MVO bezig te houden. MVO Nederland (2017) maakt onderscheid tussen drie hoofdmotieven. Ten eerste doen organisaties aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen omdat het loont: het draagt bij aan financiële prestaties, op korte en op lange termijn. Ten tweede doen organisaties aan MVO omdat het moet. Bedrijven worden soms gedwongen meer aan MVO te doen, door bijvoorbeeld grote inkopers zoals de overheid. Organisaties die zich niet aan de minimale norm houden, verliezen hun recht om te handelen. Daarnaast vindt de Nederlandse overheid dat organisaties zich aan internationale wetten en richtlijnen moet houden. Tot slot stelt MVO Nederland dat organisaties aan MVO doen omdat organisaties vinden dat het hoort.

3.2 DUURZAAM GEDRAG

Net als het bij het begrip ‘duurzaamheid’ worden bij het begrip ‘duurzaam gedrag’ verschillende definities gehanteerd. Zo spreken Steg, Bolderdijk, Keizer & Perlaviciute (2014, p. 104) over *pro-environmental behavior*: *“We define pro-environmental behavior as any action that enhances the quality of the environment, either resulting or not resulting from pro-environmental intent.”* Dit betekent dat gedrag duurzaam is als het de kwaliteit van het milieu verbetert, ongeacht of dit de intentie was van de persoon die het gedrag vertoont.

Daarnaast stelt Stern (2000, p. 408) dat *environmentally significant behavior* gedefinieerd kan worden als: “*Environmentally significant behavior can reasonably be defined by its impact: the extent to which it changes the availability of materials or energy from the environment or alters the structure of dynamics of ecosystems or the biosphere itself.*” Dit betekent dat de mate van duurzaamheid van het gedrag kan worden bepaald aan de hand van de invloed die het heeft op de beschikbaarheid van materialen uit de natuur of de invloed die het heeft op het veranderen van de ecosystemen.

Toen milieubescherming steeds belangrijker werd in menselijke besluitvorming, is volgens Stern (2000) een nieuw perspectief op duurzaam gedrag ontstaan. Zijn tweede definitie van duurzaam gedrag is (Stern, 2000, p. 408): “*It can now be defined from the actor’s standpoint as behavior that is undertaken with the intention to change (normally, to benefit) the environment.*” Dit betekent dat duurzaam gedrag nu wordt bekeken vanuit het perspectief van degene die het gedrag vertoont als gedrag dat dat wordt vertoond met de intentie het milieu positief te veranderen.

Stern (2000) stelt dat beide definities belangrijk zijn om twee verschillende redenen. Ten eerste is het belangrijk om eerst te bepalen welke gedrag welke impact heeft op het milieu. Ook stelt hij dat duurzaam gedrag op het werk significant anders is dan duurzaam gedrag dat iemand op een andere plek uitvoert. Binnen een organisatie wordt iemand namelijk beïnvloed door de onder andere de structuur, cultuur, grootte en het beleid van de organisatie. Ook Lülfs & Hahn (2014) onderschrijven dat cultuur van invloed is op de intentie tot het vertonen van duurzaam gedrag op het werk.

3.3 DUURZAAM GEDRAG OP HET WERK

Klimaatverandering wordt voor het grootste deel door veroorzaakt door het menselijk handelen. Ook organisaties hebben hier een grote invloed op. Het succes van een duurzaam beleid wordt bepaald door het gedrag van medewerkers (Stern, 2000; Daily et al., 2009). Het is daarom belangrijk om naar het gedrag van medewerkers binnen de organisatie te kijken bij het nemen van duurzame maatregelen binnen een organisatie.

Duurzaam gedrag op het werk wordt door Ones & Dilchert (2012, p. 444) ook wel *employee green behavior* genoemd. Zij geven hiervoor de volgende definitie: “*Scalable actions and behaviors that employee engage in or bring about that are linked with, and contribute to, environmental sustainability.*” Dit betekent dat duurzaam gedrag op het werk bestaat uit schaalbare acties en gedragingen die werknemers uitvoeren die te maken hebben met of bijdragen aan duurzaamheid.

Wanneer specifiek naar duurzaam gedrag op de werkvloer wordt gekeken, kan volgens Bissing-Olson, Iyer, Fielding & Zacher (2013) onderscheid worden gemaakt tussen twee vormen van duurzaam gedrag op het werk: taak gerelateerd duurzaam gedrag en proactief duurzaam gedrag. Bij taak gerelateerd duurzaam gedrag gaat het om de mate waarin de medewerkers hun verplichte werktaken uitvoeren op een milieuvriendelijke manier. Bij proactief duurzaam gedrag gaat het om de mate waarin medewerkers zelf het initiatief nemen om milieuvriendelijk gedrag te vertonen, buiten hun verplichte werktaken om. Dit doen zij dan vanuit hun persoonlijke betrokkenheid.

Stern (2000) stelt tot slotte dat duurzaam gedrag op het werk significant anders is dan duurzaam gedrag dat iemand op een andere plek uitvoert. Binnen een organisatie wordt iemand namelijk beïnvloed door de onder andere de structuur, cultuur, grootte en het beleid van de organisatie.

3.4 THEORIEËN OVER GEDRAG

In deze paragraaf worden twee belangrijke gedragsmodellen toegelicht, namelijk de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) en het Triade-model (Poiesz, 1999). Deze modellen onderscheiden een aantal factoren die gedrag verklaren, beïnvloeden en voorspellen. Door deze in kaart te brengen, kan worden achterhaald welke factoren gedrag beïnvloeden.

3.4.1 THEORY OF PLANNED BEHAVIOR

In de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) is de intentie de belangrijkste factor voor het vertonen van bepaald gedrag. De intentie die iemand heeft, wordt bepaald aan de hand van drie factoren: 1) attitude, 2) subjectieve normen en 3) de gepercipieerde gedragscontrole. Het model is in figuur 3.1 weergegeven.

ATTITUDE

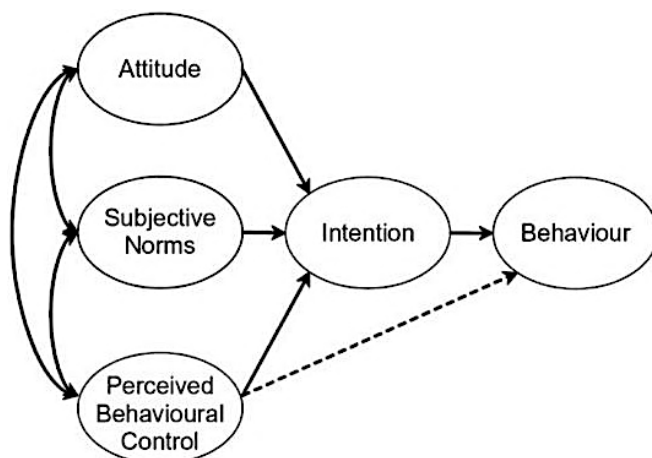
Bij de attitude gaat het om de houding of mening die iemand heeft ten aanzien van bepaald gedrag. De attitude wordt gevormd door de overtuiging dat het gedrag bepaalde effecten teweegbrengt, in combinatie met de wens dat deze effecten werkelijkheid worden. Hoe positiever de houding of mening over het gedrag, hoe sterker de intentie is om het gedrag te vertonen (Ajzen, 1991).

SUBJECTIEVE NORMEN

Mensen willen graag bij een groep horen en hierdoor zijn de meningen en gedragingen van anderen van invloed op het gedrag dat iemand zal vertonen. Dit wordt in de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) aangeduid met 'subjective norms'. Deze ontstaat door de overtuiging dat belangrijke mensen in de omgeving het gedrag wenselijk vinden en door de wil van de mens om aan de verwachtingen van de sociale omgeving te doen. Hoe sterker deze overtuiging en wil, hoe eerder iemand de intentie heeft om het gedrag te vertonen.

GEPERCIPIEERDE GEDRAGSCONTROLE

Bij de gepercipieerde gedragscontrole gaat het om de mate waarin iemand denkt het gedrag te kunnen vertonen. Hoe sterker iemand denkt het gedrag te kunnen vertonen, hoe groter de intentie is om het gedrag uit te voeren. Wanneer de gepercipieerde gedragscontrole gelijk is aan de werkelijke of objectieve gedragscontrole, kan dit direct tot gedrag leiden (Ajzen, 1991). Dit is in figuur 3.1 weergegeven met een onderbroken lijn.



Figuur 3.1 Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991)

3.4.2 TRIADE-MODEL

Het Triade-model van Poiesz (1999) kan worden toegepast om in kaart te brengen hoe gedragsverandering kan worden gerealiseerd. Bij het veranderen van gedrag spelen volgens hem drie factoren een rol: 1) motivatie, 2) capaciteit en 3) gelegenheid. Hierbij hebben motivatie en capaciteit betrekking op de persoon zelf en heeft gelegenheid betrekking op de omgeving waarin de persoon verkeert.

MOTIVATIE

Motivatie wordt door Poiesz (1999, p. 18) gedefinieerd als: “*de mate waarin een individu een doel wenst te bereiken of interesse heeft in het vertonen van bepaald gedrag*”. Motivatie kan voortkomen uit persoonlijke motieven (intrinsieke motivatie), zoals interesses, behoeften, belangen en wensen. Aan de andere kant kan motivatie voortkomen uit factoren buiten de persoon (extrinsieke motivatie), zoals de organisatiecultuur of het gedrag van de leidinggevende. De combinatie van beide vormen van motivatie bepalen de mate waarin het aantrekkelijk is om het gedrag te vertonen en daarmee de mate van motivatie.

CAPACITEIT

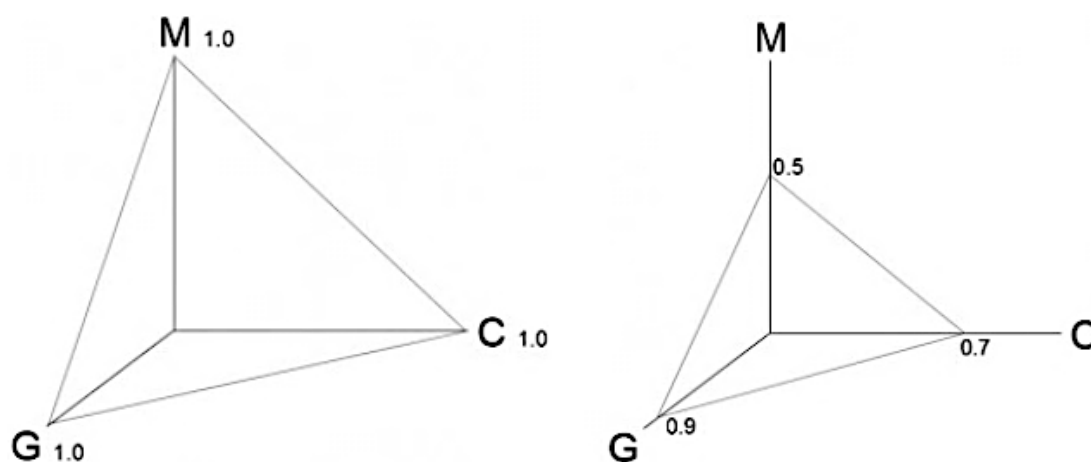
Onder capaciteit verstaat Poiesz (1999, p. 18) “*de mate waarin een individu over eigenschappen, vaardigheden en instrumenten beschikt om het gewenste gedrag uit te voeren*”. Op het gebied van capaciteit kan onderscheid worden gemaakt tussen vier vormen: 1) fysieke capaciteit (lichamelijke eigenschappen zoals lengte, kracht en conditie), 2) mentale capaciteit (kennis), 3) financiële capaciteit (geld en andere ruilmiddelen) en 4) materiele capaciteit (persoonsgebonden instrumenten of hulpmiddelen zoals een laptop of telefoon).

GELEGENHEID

De derde en laatste factor ‘gelegenheid’ wordt door Poiesz (1999, p. 19) gedefinieerd als: “*de mate waarin buiten de individu gelegen omstandigheden faciliterend of belemmerend inwerken op het gewenste gedrag*”. Hij onderscheidt 1) fysieke omstandigheden, zoals de inrichting van de werkomgeving, 2) materiele omstandigheden, zoals het bezitten van diverse afvalbakken om afval te kunnen scheiden, 3) maatschappelijke en sociale omstandigheden en 4) de beschikbare tijd.

Volgens de theorie van Poiesz (1999) moet elke factor ten minste in een redelijke mate aanwezig zijn. Wanneer een van de factoren laag scoort, kan dit dus betekenen dat het gewenste gedrag niet wordt vertoond. Elke factor kan hierbij een waarde tussen de 0,0 en 1,0 aannemen, waarbij een waarde van 0,0 betekent dat het gedrag zeker niet vertoond zal worden en een waarde van 1,0 betekent dat het gedrag zeker wel vertoond zal worden.

Indien alle factoren hoog scoren, zal het model volgens figuur 3.2 (links) eruit komen te zien en is de kans groot dat het gedrag wordt vertoond. Echter is het ook mogelijk dat een of meerdere factoren lager scoort, waardoor het figuur anders eruit komt te zien, zoals in het rechter figuur in figuur 3.2 is weergegeven. Dit betekent dat de kans kleiner is dat het gedrag vertoond zal worden. De kans dat gedrag wordt vertoond is dus op de linker afbeelding groter dan op de rechter afbeelding.



Figuur 3.2 Triade-model bij hoogste score (links) en lagere score (rechts)

3.5 THEORIEËN OVER DUURZAAM GEDRAG OP HET WERK

In deze paragraaf worden een aantal modellen en theorieën met betrekking tot duurzaam gedrag op het werk toegelicht. Elk model en theorie brengt meerdere factoren die het vertonen van duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden in kaart. Aan de hand van deze aspecten en de elementen uit de gedragsmodellen uit de vorige paragraaf kan een compleet beeld worden verkregen van de factoren die van invloed zijn op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk.

3.5.1 VALUE-BELIEF-NORM THEORY OF ENVIRONMENTALISM

Stern (2000) heeft de *Value-Belief-Norm Theory* ontwikkeld om duurzaam gedrag proberen te verklaren. Het model beschrijft hoe persoonlijke normen een directe voorspeller voor duurzaam gedrag kan zijn. In figuur 3.3 is zijn theorie gevisualiseerd.

VALUE

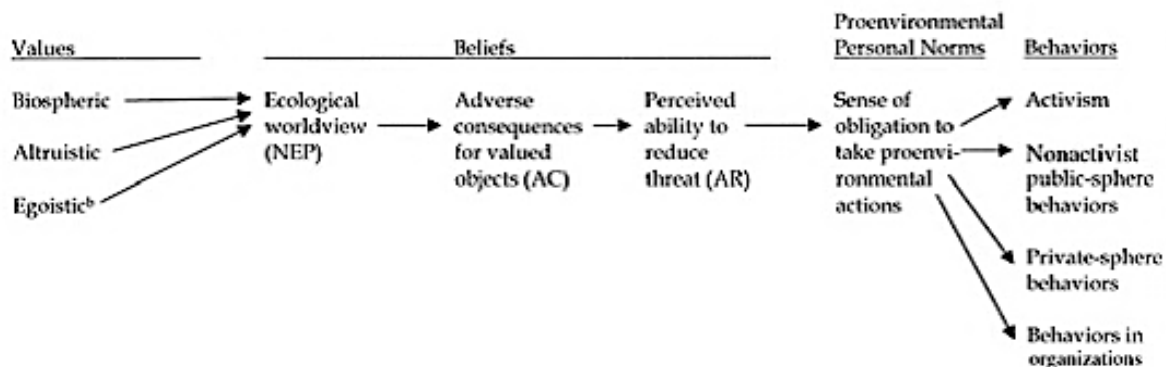
In zijn theorie maakt Stern (2000) onderscheid tussen drie soorten waarden: 1) biosferische waarden, 2) altruïstische waarden en 3) egoïstische waarden. Bij elk van de waarden wordt iets anders op de eerste plaats gezet: bij de biosferische waarden staat het milieu op de eerste plaats; bij de altruïstische waarden staat de ander op de eerste plaats en bij egoïstische waarden zet de individu zichzelf op de eerste plaats. De eerste twee waarden hebben een positieve invloed op het ecologische wereldbeeld; de laatste waarde heeft een negatieve invloed hierop.

BELIEF

Aan de hand van bovengenoemde waarden ontstaan overtuigingen. Volgens het model zorgt een ecologisch wereldbeeld voor de overtuiging dat er problemen zijn met het milieu (Stern, 2000).

NORM

Indien iemand zich verantwoordelijk voelt om iets aan deze probleem te doen, worden de persoonlijke milieuvriendelijke normen geactiveerd. Deze normen zorgen voor het gevoel de plicht te hebben om duurzaam gedrag te vertonen. Hierdoor wordt dan ook daadwerkelijk *environmentally significant behavior* vertoond (Stern, 2000).



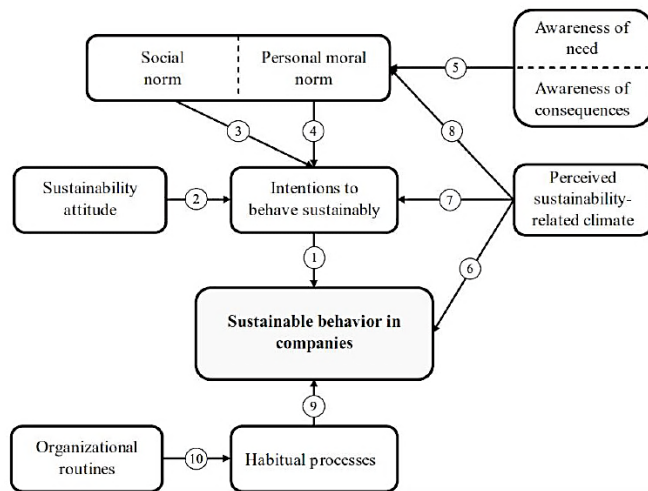
Figuur 3.3 Value-Belief-Norm Theory (Stern, 2000)

3.5.2 THEORIE VAN LÜLFS & HAHN

Lülf & Hahn (2014) hebben een model, zoals is weergegeven in figuur 3.4, ontwikkeld waarmee zij proberen duurzaam gedrag op het werk te verklaren. Dit hebben zij gedaan door het *Comprehensive Action Determination Model* van Klöcker & Blöbaum (2010) aan te vullen. Dit model is oorspronkelijk ontwikkeld aan de hand van de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) en de *Value-Belief-Norm Theory* (Stern, 2000), welke eerder zijn toegelicht.

Het model maakt onderscheid tussen normatieve, intentionele, situationele en gewoonte processen. Onder normatieve processen verstaan Lülf & Hahn (2014) de sociale en persoonlijke normen; onder intentioneel processen verstaan zij de gedragsintentie en de attitude. Situationele processen hebben volgens hen betrekking op de subjectieve en objectieve gedragscontrole.

Tot slot zien zij onder gewoonte processen herhalend, non-rationeel gedrag. Tot slot voegen zij contextuele factoren toe en noemen zij ook gewoonte als factor voor het vertonen van duurzaam gedrag.



Figuur 3.4 Visualisatie van de theorie van Lülfs & Hahn (2014)

De aanvulling die Lülfs & Hahn (2014) hebben gedaan is gebaseerd op tien stellingen. De eerste drie stellingen zijn gebaseerd op de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) en gaan over de invloed van attitude en sociale normen op duurzaam gedrag door middel van de intentie. De vierde en vijfde stelling gaat over persoonlijke normen. Deze stellingen zijn gebaseerd op de theorie van Stern (2000): de *Value-Belief-Norm Theory*. In de laatste vier stellingen waarop het model is gebaseerd worden de daadwerkelijke aanvullingen weergegeven: het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie en de invloed van routine- en gewoonteprocessen van duurzaam gedrag op het werk. Onder het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie verstaan zij de externe omgeving waarin het duurzame gedrag plaatsvindt. Zij noemen hierbij organisatie-specifieke factoren, zoals de structuur en cultuur van de organisatie die invloed hebben op het duurzaamheidsklimaat. Hieronder valt tevens de mate waarin medewerkers van mening zijn dat de organisatie duurzaamheid belangrijk vindt. Tot slot noemen zij de factor gewoonte, die voor een groot deel worden gevormd door routines binnen de organisatie (Lülfs & Hahn, 2014).

3.5.3 THEORIE VAN BLOK ET AL.

Door de *Value-Belief-Norm Theory* van Stern (2000) en de *Theory of Planned Behavior* van Ajzen (1991) bij elkaar samen te voegen, hebben Blok et al. (2015) een model ontwikkeld om duurzaam gedrag op het werk mee te verklaren. Zij maken hierbij onderscheid tussen interne en externe factoren, zoals is weergegeven in figuur 3.5.

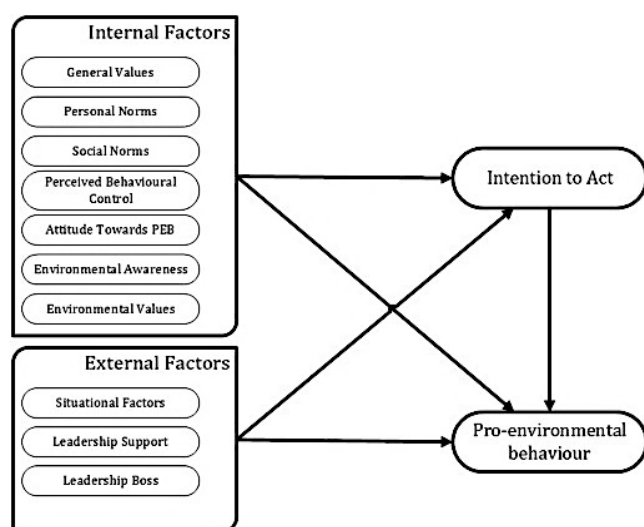
INTERNE FACTOREN

Onder interne factoren verstaan Blok et al. (2015) sociale factoren, cognitieve factoren en affectieve factoren. Onder sociale factoren vallen sociale en persoonlijke normen. Persoonlijke normen zijn iemands overtuigingen over hoe gehandeld moet worden; sociale normen zijn de gedeelde overtuigingen binnen een groep over hoe de leden van de groep moeten handelen en zich moeten gedragen. Beide normen hebben een positieve relatie met duurzaam gedrag op het werk. Bij cognitieve factoren gaat het om milieubewustzijn en gepercipieerde gedragscontrole. Hoe sterker dit gevoel is, hoe groter de kans is dat iemand duurzaam gedrag op het werk zal vertonen. De gepercipieerde gedragscontrole is bij de cognitieve factoren de belangrijkste voorspeller van duurzaam gedrag op het werk.

Tot slot verstaan Blok et al. (2015) onder affectieve factoren waarden en de houding ten aanzien van het milieu. Waarden met betrekking tot openheid voor verandering, altruïsme en milieubewustzijn hebben een positieve relatie met duurzaam gedrag op het werk. Conservatisme en eigenbelang hebben daarentegen een negatieve relatie met duurzaam gedrag op het werk. Een positieve houding ten aanzien van het milieu heeft daarnaast ook een positief effect op de intentie om duurzaam te handelen.

EXTERNE FACTOREN

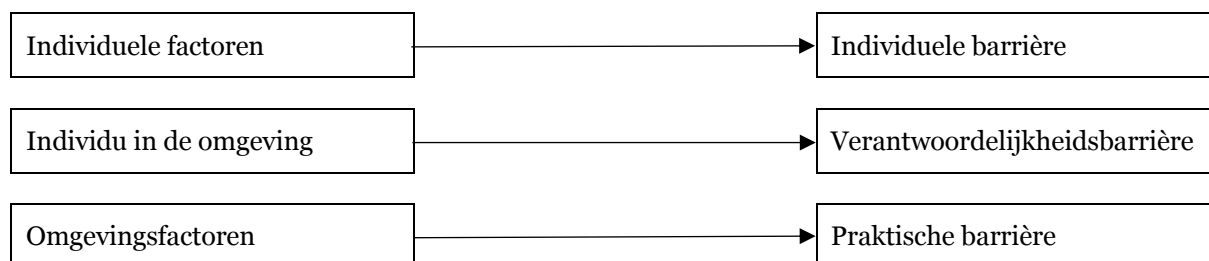
Naast interne factoren onderscheiden noemen Blok et al. (2015) externe factoren. Onder externe factoren noemen zij situationele factoren en ondersteunend leiderschap. Situationele factoren spelen een belangrijke rol bij het al dan niet vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Hoe gemakkelijker het in een bepaalde situatie is om duurzaam gedrag te vertonen, hoe groter de kans is dat dit daadwerkelijk wordt gedaan. Aangezien het gedrag van medewerkers binnen de organisatie vaak wordt bepaald door het management, speelt ook leiderschap een belangrijke rol. Hierbij moet het de manager niet alleen het goede voorbeeld geven, maar moet hij de medewerkers ook inspireren, motiveren en stimuleren duurzaam gedrag te vertonen.



Figuur 3.5 Visualisatie van de theorie van Blok et al. (2015)

3.6 MOGELIJKE BARRIÈRES BIJ HET VERTONEN VAN DUURZAAM GEDRAG

Wanneer een individu de intentie heeft om bepaald gedrag te vertonen, kan het alsnog voorkomen dat een individu het duurzame gedrag niet daadwerkelijk vertoont. Een individu kan namelijk tegen een barrière aanlopen (Kollmuss & Agyeman, 2002). Blake (1999) maakt onderscheid tussen drie vormen van barrières: 1) individuele barrières, 2) verantwoordelijkheidsbarrières en 3) praktische barrières. De individuele barrière ligt volgens Blake in de persoon en heeft grotendeels te maken met de attitude. Deze barrière wordt dus veroorzaakt door individuele factoren. In figuur 3.6 zijn de barrières en hun oorzaken weergegeven.



Figuur 3.6 Oorzaken van de verschillende barrières (Blake, 1999)

De verantwoordelijkheidsbarrière heeft te maken met het gevoel dat een individu geen controle heeft over de situatie en deze niet kan beïnvloeden. Hierdoor heeft het individu niet het gevoel dat hij de verantwoordelijkheid moet nemen. Het gaat hierbij om de persoon in de context met anderen.

Onder de praktische barrière verstaat Blake (1999) tot slot de sociale en organisatorische beperkingen die voorkomen dat medewerkers duurzaam gedrag vertonen, ook al hebben zij wel de intentie hiertoe. Deze barrière wordt veroorzaakt door zaken die buiten de persoon liggen.

3.7 INTERNE COMMUNICATIE BIJ GEDRAGSVERANDERING

Twee belangrijke functies van communicatie binnen organisaties zijn het behouden van de controle over het gedrag van de medewerkers en de medewerkers motiveren tot bepaald gedrag (Robbins & Coulter, 2016). Daarnaast helpt interne communicatie de organisatie bij het uitdragen en het behalen van de organisatiedoelen (Koeleman, 2018). Soms is het nodig het gedrag van de medewerkers te veranderen. Ook hierbij speelt interne communicatie een belangrijke rol. Interne communicatie biedt namelijk de mogelijkheid om de medewerkers voor te bereiden op de verandering. Op deze manier zullen zij de verandering beter begrijpen en minder weerstand vertonen (Kitchen & Daily, 2002).

In deze paragraaf wordt ingegaan over de manier waarop interne communicatie kan worden ingezet bij verandering en de manier waarop de verandering binnen de organisatie gecommuniceerd kan worden.

3.7.1 COMMUNICATIESTRATEGIE

Voor het bepalen van de communicatiestrategie kan gebruik worden gemaakt van de veranderkleuren van De Caluwé (2001). Hij onderscheidt de kleuren geel, blauw, rood, groen en wit. De kernpunten van deze kleuren worden in deze paragraaf toegelicht. Aan de hand van de gekozen veranderkleur kan een communicatiestrategie worden gekozen met behulp van het communicatiekruispunt van Van Ruler (1998).

GELE VERANDERKLEUR: ONDERHANDELINGSSTRATEGIE

Bij de gele veranderkleur gaat het om het bijeenbrengen van belangen. Hierbij verandert iets als de formele en informele machtshebbers in de organisatie tot consensus komen. De ideale uitkomst van de verandering is een win-winsituatie. Bij een gele veranderkleur weet men wel vanuit welk uitgangspunt men vertrekt, maar niet waar men op uit zal komen (De Caluwé, 2001).

BLAUWE VERANDERKLEUR: GEPLANDE STRATEGIE

Het resultaat staat centraal bij de blauwe veranderkleur. Om dit resultaat te behalen, is het nodig een stappenplan te maken. Hierbij wordt de voortgang van elke stap zorgvuldig gemonitord. Bij de blauwe veranderkleur vindt een verandering plaats via kennis, welke leidt tot een bepaalde houding ten aanzien van de verandering (De Caluwé, 2001).

RODE VERANDERKLEUR: BELOONSTRATEGIE

Bij de rode veranderkleur gaat het om het veranderen van het gedrag van medewerkers door middel van straffen en belonen. Hierbij spelen samenwerking en teamontwikkeling een belangrijke rol en staat de mens centraal (De Caluwé, 2001).

GROENE VERANDERKLEUR: LEERSTRATEGIE

De groene veranderkleur staat voor leren en ontwikkelen door te doen en te ervaren. Door middel van coaching en feedback wordt steeds gekeken naar wat en hoe beter kan. Dit wordt vervolgens weer uitgetoetst in de praktijk (De Caluwé, 2001).

WITTE VERANDERKLEUR: TRANSFORMATIESTRATEGIE

Bij de witte veranderkleur gaat het om samen ontwikkelen, waarbij het doel nog onduidelijk is. Hierbij wordt vooral ingespeeld op waarden en minder op gedrag van medewerkers. Medewerkers zijn bij deze kleur welwillend en het management faciliterend (De Caluwé, 2001).

Koeleman (2013) heeft hier nog twee kleuren aan toegevoegd, namelijk paars en oranje.

PAARSE VERANDERKLEUR: MACHTSSTRATEGIE

Bij de paarse veranderkleur ziet de top van de organisatie de noodzaak om snel te veranderen wegens veranderingen in de omgeving van de organisatie. Aangezien snel gehandeld moet worden, zijn weerstand en conflicten hierbij onvermijdelijk. Deze zijn alleen op te lossen door middel van macht. De top bepaalt welk gedrag wel en welk gedrag niet bij de organisatie past in de toekomst (Koeleman, 2013).

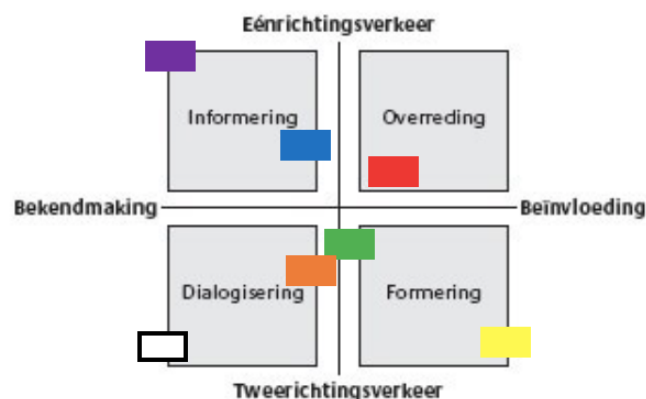
ORANJE VERANDERKLEUR: INTERACTIESTRATEGIE

Bij de oranje veranderkleur zijn mensen bereid te veranderen wanneer sprake is van een veilig omgeving, met een coach die het beste uit de medewerkers naar boven probeert te halen. De omgeving is hierbij veilig genoeg om te experimenteren en fouten te maken. Deze zijn immers om van te leren. Luisteren speelt hierbij een belangrijke rol (Koeleman, 2013).

De verschillende veranderkleuren kunnen worden gekoppeld aan het communicatiekruispunt van Van Ruler (1998). Aan de hand van dit kruispunt kan de communicatiestrategie worden gekozen. Welke strategie van communicatie passend is, is afhankelijk van twee factoren: de aard van het contact en het beoogde resultaat. Elke factor heeft twee opties:

- Aard van het contact: eenrichting of tweerichting;
- Beoogde resultaat: bekendmaking of beïnvloeding.

Aan de hand hiervan ontstaan vier mogelijke communicatiestrategieën, namelijk informering, overreding, dialogisering en formering. Deze kunnen worden gekoppeld aan de veranderkleuren, zoals in figuur 3.7 is weergegeven.



Figuur 3.7 Veranderkleuren gekoppeld aan het communicatiekruispunt

3.7.3 COMMUNICATIEF LEIDERSCHAP

Communicatie binnen een organisatie verloopt vaak via de lijn. Dit wordt ook wel lijncommunicatie genoemd. Echter zorgt deze vorm van communicatie voor veel ruis, waardoor berichten niet altijd op de juiste manier worden ontvangen door de medewerkers. In plaats hiervan kan gebruik worden gemaakt van communicatief leiderschap, zoals beschreven door De Laat & Reijnders (2013). Hierbij maakt hij onderscheid tussen vijf aspecten die hierbij van belang zijn.

ASPECT 1: WERKATELIERS

Om bewustwording over de huidige manier van interne communicatie en de rol van de leidinggevende hierbij te creëren kunnen bijeenkomsten, door De Laat & Reijnders (2013) ook wel werkateliers genoemd, georganiseerd worden. Tijdens de bijeenkomsten kan tevens worden gesproken over verwachtingen en kunnen verantwoordelijkheden toegewezen worden.

ASPECT 2: TEAMBIJEENKOMSTEN

Onder teambijeenkomsten verstaan De Laat & Reijnders (2013) bijeenkomsten waarin alle teamleden bij elkaar komen. Deze bijeenkomsten zijn van belang omdat dit de gelegenheid biedt om met elkaar te spreken over onderwerpen die ertoe doen, in een open en veilig gesprek waarbij iedereen aan bod komt.

ASPECT 3: GESPREKSTOOLS

Om het gesprek met het team op gang te laten komen en te houden kunnen gesprekstools worden ingezet. Met behulp van deze tools kunnen leidinggevenden medewerkers uitnodigen hun meningen en gedachten te delen over verschillende zaken. Door hier gebruik van te maken worden gesprekken effectiever en wordt samen naar een gezamenlijke betekenis gewerkt (de Laat & Reijnders, 2013).

ASPECT 4: COACHING ON-THE-JOB

De uitkomsten van de teambijeenkomsten welke zijn gehouden op basis van de gesprekstools ontstaat de mogelijkheid de uitkomsten in de praktijk toe te passen. Hierbij is het belangrijk on-the-job te coachen, zodat inzicht in het eigen gedrag kan worden verkregen en leerpunten in kaart kunnen worden gebracht (de Laat & Reijnders, 2013).

ASPECT 5: INTERVISIE

Tijdens de intervisie kunnen ervaringen met elkaar worden gedeeld. Door zowel problemen als successen met elkaar te delen kan van elkaar worden geleerd en kunnen situaties een volgende keer anders en beter worden aangepakt (de Laat & Reijnders, 2013).

3.8 CONCEPTUEEL MODEL

Aan de hand van de hierboven beschreven theorieën is een conceptueel model ontwikkeld. In dit model wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe factoren die de het vertonen van duurzaam gedrag beïnvloeden.

3.8.1 INTERNE FACTOREN

Bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk zal een medewerker eerste de intentie moeten hebben om dit gedrag te vertonen. Deze intentie wordt bepaald door verschillende factoren. Allereerst speelt de factor **attitude** hierbij een belangrijke rol. Bij de attitude gaat het om de houding of de mening die iemand heeft ten aanzien van duurzaam gedrag. Hoe positiever de houding of mening over het gedrag, hoe sterker de intentie is om het gedrag te vertonen. Wanneer de attitude zeer positief is, kan dit direct leiden tot duurzaam gedrag (Ajzen, 1991).

De attitude van een individu wordt bepaald door twee factoren: ervaringen en overtuigingen (Ajzen, 1991). Iemands overtuigingen over de manier waarop gehandeld moet worden, worden ook wel persoonlijke normen genoemd (Blok et al., 2015). Indien iemand zich overtuigd voelt om iets aan duurzaamheid te doen, worden de persoonlijke milieuvriendelijke normen geactiveerd. Deze normen zorgen voor het gevoel de plicht te hebben om duurzaam gedrag te vertonen (Stern, 2000; Lülfs & Hahn, 2014).

Ook de **gepercipieerde gedragscontrole**, de mate waarin de medewerker denkt het gedrag uit te voeren, is hierbij belangrijk. Hoe sterker iemand denkt het gedrag te kunnen vertonen, hoe groter de intentie is om het gedrag uit te voeren (Ajzen, 1991; Lülfs & Hahn, 2014; Blok et al., 2015). De gepercipieerde gedragscontrole kan worden bepaald door de mate waarin een individu over de eigenschappen, vaardigheden en instrumenten beschikt om het gewenst gedrag uit te kunnen voeren. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen vier vormen van capaciteit: 1) fysieke capaciteit, 2) mentale capaciteit, 3) financiële capaciteit en 4) materiele capaciteit (Poiesz, 1999).

Wanneer de gepercipieerde gedragscontrole gelijk is aan de werkelijke gedragscontrole, kan dit direct tot gedrag leiden (Ajzen, 1991). Dit is dan ook de belangrijkste voorspeller van duurzaam gedrag op het werk (Blok et al., 2015).

De **motivatie** die iemand heeft om bepaald gedrag te vertonen is hierbij tevens van invloed. Motivatie kan zowel voortkomen uit persoonlijke motieven, ook wel intrinsieke motivatie genoemd, als uit factoren buiten de persoon, ook wel extrinsieke motivatie genoemd (Poiesz, 1999).

3.8.1 EXTERNE FACTOREN

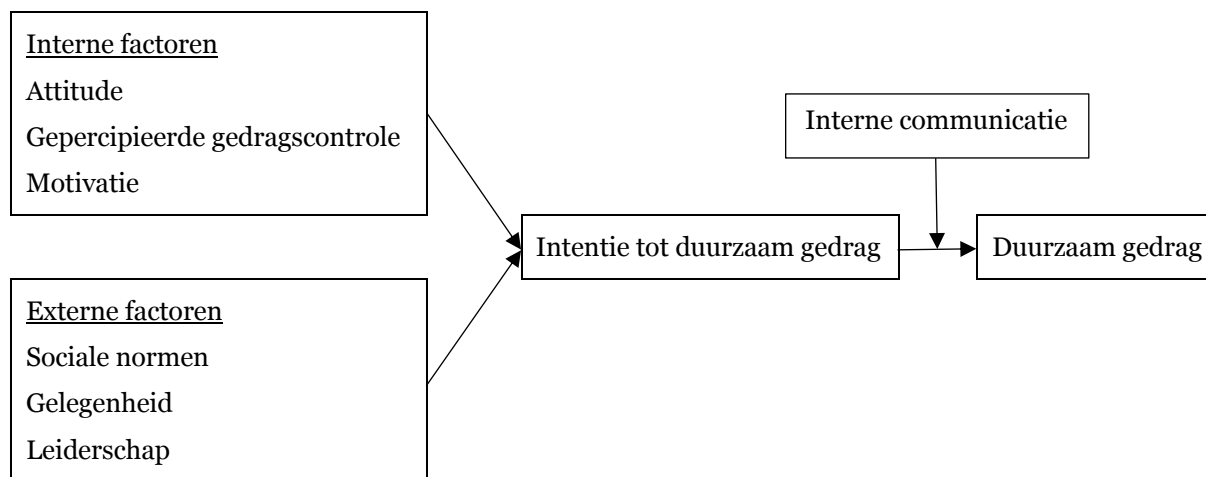
Op de intentie tot duurzaam gedrag zijn ook factoren die buiten de persoon liggen van invloed. Ten eerste spelen **sociale normen** hierbij een belangrijke rol (Ajzen, 1991; Stern, 2000; Lülfs & Hahn, 2014; Blok et al., 2015). Sociale normen zijn de gedeelde overtuigingen binnen een groep over hoe de leden van de groep moeten handelen en zich moeten gedragen (Blok et al., 2015). Mensen willen graag bij een groep horen en hierdoor zijn de meningen en gedragingen van anderen van invloed op het gedrag dat iemand zal vertonen.

De sociale norm ontstaat door de overtuiging dat belangrijke mensen in de omgeving het gedrag wenselijk vinden en door de wil van de mens om aan de verwachtingen van de sociale omgeving te doen, ook wel sociale druk genoemd. Hoe sterker deze overtuiging en wil, hoe eerder iemand de intentie heeft om het gedrag te vertonen (Ajzen, 1991; Stern, 2000; Lülfs & Hahn, 2014; Blok et al., 2015). Ook de organisatiecultuur is van invloed op de sociale normen die gelden (Stern, 2000; Lülfs & Hahn, 2014).

Ook de mate waarin de medewerker de **gelegenheid** wordt geboden om duurzaam gedrag te vertonen speelt hierbij een rol. Gelegenheid wordt door Poiesz (1999, p. 19) gedefinieerd als: “*de mate waarin buiten de individu gelegen omstandigheden faciliterend of belemmerend inwerken op het gewenste gedrag*”. Er zijn hierbij verschillende soorten omstandigheden te onderscheiden, namelijk: 1) fysieke omstandigheden, 2) materiele omstandigheden, 3) maatschappelijke en sociale omstandigheden en 4) de beschikbare tijd.

Daarnaast speelt de **leidinggevende** een rol bij de intentie tot duurzaam gedrag op het werk. Hij kan namelijk het juiste voorbeeldgedrag vertonen om zo de medewerkers te motiveren hetzelfde te doen. Ook kan hij de medewerkers stimuleren om zich duurzaam te gedragen op het werk (Robertson & Barling, 2013; Blok et al., 2015).

Op basis hiervan is een conceptueel model ontwikkeld, zoals is weergegeven in figuur 3.8.



Figuur 3.8 Factoren die duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden (de Vries, 2019)

Theoretisch kader

Om bij te kunnen dragen aan de doelstellingen van de organisatie ten aanzien van duurzaamheid is het van belang dat medewerkers duurzaam gedrag vertonen. Voordat medewerkers dit gedrag op het werk vertonen, hebben zij eerst de intentie om dit te doen. Deze intentie wordt beïnvloed door verschillende interne en externe factoren. Op het gebied van interne factoren speelt ten eerste de attitude een rol. Ook de gepercipieerde gedragscontrole, de mate waarin de medewerker denkt dat hij duurzaam gedrag kan vertonen, is hierbij tevens van invloed. Tot slot valt ook motivatie onder de interne factoren.

Ten aanzien van externe factoren kan allereerst onderscheid worden gemaakt tussen sociale normen, oftewel de mate waarin het vertonen van duurzaam gedrag normaal en belangrijk is binnen de afdeling. Ook de mate waarin de medewerkers de gelegenheid hebben om duurzaam gedrag te vertonen speelt hierbij een rol. Tot slot is ook het leiderschap van invloed.

Wanneer medewerkers de intentie hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen betekent dit echter nog niet dat zij dit gedrag in de praktijk zullen vertonen. Het is namelijk mogelijk dat zij tegen barrières aanlopen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen individuele barrières, verantwoordelijkheidsbarrières en praktische barrières, waarbij individuele barrières worden veroorzaakt door de individu zelf, verantwoordelijkheidsbarrières door de individu in de omgeving en praktische barrières door de omgeving.

Soms is het nodig om gedrag te veranderen. Om dit te realiseren kan gebruik worden gemaakt van interne communicatie. Voordat intern gecommuniceerd kan worden over de verandering dient eerst een communicatiestrategie ontwikkeld te worden op basis van een veranderkleur. Deze kleur kan vervolgens worden gekoppeld aan het communicatiekruispunt, waaruit een communicatiestrategie volgt. Daarnaast is het belangrijk niet via de lijn te communiceren, maar gebruik te maken van communicatief leiderschap om ruis te voorkomen.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de onderzoeken in kaart gebracht. Allereerst worden de resultaten van de focusgroepen weergegeven, welke bepalen in welke mate de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten de intentie hebben om duurzaam gedrag te vertonen. Tevens komen de barrières waar zij tegenaan lopen bij het vertonen van dit gedrag aan bod.

4. ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de focusgroepen weergegeven en is gekeken tegen welke barrières de medewerkers aanlopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Aan de hand hiervan kan antwoord worden gegeven op de deelvraag: *‘In welke mate vertonen de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag op het werk?’* Ook zijn de resultaten van de interviews weergegeven. Hiermee is in kaart gebracht wat andere ziekenhuizen doen om duurzaam gedrag op het werk te stimuleren en wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *‘Wat doen andere ziekenhuizen in Nederland om medewerkers duurzaam gedrag op het werk te stimuleren?’*

4.1 INTENTIE TOT DUURZAAM GEDRAG OP HET WERK

In deze paragraaf worden de resultaten van het eerste deel van de focusgroep weergegeven. Hierbij is gekeken naar de mate waarin de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten de intentie hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen. Om deze intentie te meten, zijn een aantal stellingen opgesteld op basis van de factoren uit het conceptueel model, zoals in tabel 4.1 is weergegeven.

Tabel 4.1 Stellingen om de intentie tot duurzaam gedrag op het werk te meten

Factor	Stelling
Attitude	Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie
	Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen
Gepercipieerde gedragscontrole	Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
	Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
Motivatie	Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
	Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
Sociale normen	Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
	Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect
Gelegenheid	Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen
	Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen
Leiderschap	Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk
	Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen

De stellingen zijn door de deelnemers 1, 2, 3 of 4 punten gegeven. Door de punten die aan de stellingen zijn gegeven bij elkaar op te tellen kan de intentie worden bepaald.

De resultaten van de eerste focusgroep (operationele medewerkers) zijn te vinden in tabel E.1 tot en met E.6 in bijlage E; de resultaten van de tweede focusgroep (eerste medewerkers) zijn te vinden in tabel E.7 tot en met E.11, tevens in bijlage E.

Bij het toelichten van de resultaten wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe factoren.

4.1.2 INTERNE FACTOREN

Hieronder worden de resultaten met betrekking tot de interne factoren die de intentie tot duurzaam gedrag beïnvloeden weergegeven.

Tabel 4.2 Resultaten interne factoren bij de intentie tot duurzaam gedrag op het werk

Interne factor	Score eerste medewerkers	Score operationele medewerkers
Attitude	38	35
Gepercipieerde gedragscontrole	40	33
Motivatie	36	33
Totaal	114	101

Uit tabel 4.2 is af te lezen dat de deelnemers van de eerste focusgroep hoger scoren dan de tweede focusgroep ten aanzien van de interne factoren die de intentie tot duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden. Dit verschil is voornamelijk te vinden in de gepercipieerde gedragscontrole, die de deelnemers van de tweede focusgroep een relatief groot aantal punten minder heeft gegeven.

4.1.2 EXTERNE FACTOREN

De resultaten met betrekking tot de externe factoren die de intentie tot duurzaam gedrag beïnvloeden worden in tabel 4.3 weergegeven. Uit deze tabel is af te lezen dat ook hier de deelnemers van de tweede focusgroep lager scoren dan de deelnemers van de eerste focusgroep. Dit grote verschil komt terug in het verschil in scores op het gebied van gelegenheid, sociale normen en leiderschap.

Tabel 4.3 Resultaten externe factoren bij de intentie tot duurzaam gedrag op het werk

Externe factor	Score eerste medewerkers	Score operationele medewerkers
Sociale normen	32	26
Gelegenheid	40	27
Leiderschap	33	26
Totaal	105	79

In totaal scoort de eerste focusgroep 238 van de 310 punten en scoort de tweede focusgroep 195 van de 310 punten op het gebied van intentie. De tweede focusgroep (operationele medewerkers) scoort dus relatief lager dan de eerste focusgroep (eerste medewerkers).

4.2 BARRIÈRES WAAR TEGENAAN WORDT GELOPEN

In deze paragraaf worden de barrières waar tegenaan wordt gelopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk in kaart gebracht. Deze barrières zijn ingedeeld op de verschillende soorten barrières die door Blake (1999) worden onderscheiden: individuele barrières, verantwoordelijkheidsbarrières en praktische barrières.

4.2.1 INDIVIDUELE BARRIÈRES

Individuele barrières worden veroorzaakt door aspecten die binnen de persoon liggen (Blake, 1999). Wanneer naar het conceptueel model wordt gekeken, kan worden vastgesteld dat de attitude en de gepercipieerde gedragscontrole kunnen leiden tot individuele barrières.

Op het gebied van duurzaam gedrag ondervinden de medewerkers een barrière met betrekking tot de gepercipieerde gedragscontrole, specifiek op het gebied van kennis. De deelnemers van de eerste focusgroep, bestaande uit eerste medewerkers, geven aan dat operationele medewerkers vaak niet weten op welke manier zij duurzaam gedrag op het werk kunnen vertonen en dit bij hen komen vragen. Zij weten bijvoorbeeld niet waar en op welke manier afval op de juiste manier gescheiden kan worden. De deelnemers van de tweede focusgroep hebben aangegeven dit inderdaad niet goed te weten.

4.2.2 VERANTWOORDELIJKHEIDSBARRIÈRES

Verantwoordelijkheidsbarrières komen voort uit aspecten die zowel binnen als buiten de persoon liggen (Blake, 1999). De factor motivatie uit het conceptueel model kan een verantwoordelijkheidsbarrière veroorzaken aangezien deze factor zowel door de persoon zelf beïnvloed wordt (intrinsieke motivatie) als door de omgeving waarin de persoon zich bevindt (extrinsieke motivatie).

Op het gebied van motivatie ervaart zowel de eerste als de operationele medewerkers dat zij niet door de omgeving gemotiveerd worden om duurzaam gedrag op het werk te vertonen. Zij ervaren namelijk dat niet worden gehoord door de medewerkers hoger in de organisatie indien zij duurzame alternatieven aandragen. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers gedemotiveerd worden.

4.2.3 PRAKTISCHE BARRIÈRES

Praktische barrières worden veroorzaakt door aspecten die buiten de persoon liggen (Blake, 1999). In het conceptueel model wordt dit ook wel externe factoren genoemd. Met betrekking tot deze factoren kunnen een aantal barrières worden onderscheiden.

Ten eerste ervaart zowel de eerste als de tweede focusgroep een barrière met betrekking tot sociale normen, specifiek op het gebied van cultuur. Zij zijn namelijk van mening dat duurzaamheid nog geen onderdeel van de afdelingscultuur is, waardoor het vertonen van duurzaam gedrag op het werk niet als normaal wordt ervaren.

Ook zijn op het gebied van gelegenheid barrières te onderscheiden. Zo is het niet op elk afdeling mogelijk afvalbakken in een afgesloten ruimte te plaatsen omdat hier geen ruimte voor is. Ook is het niet op elke afdeling mogelijk om afval te scheiden, aangezien slechts een prullenbak aanwezig is. Hierdoor ervaren de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten dat zij niet de materiele mogelijkheid hebben om duurzaam gedrag te kunnen vertonen op het werk.

Bovendien geven de deelnemers van zowel de eerste als de tweede focusgroep aan dat de medewerkers niet altijd hebben de tijd om duurzaam gedrag te vertonen vanwege de hoge werkdruk. Daarnaast gebruiken afdelingen veel papier in verband met het invullen van verschillende lijsten welke dagelijks moeten worden ingevuld. Deze moeten worden ingevuld in het kader van wet- en regelgeving, waaronder HACCP.

Tot slot kunnen barrières met betrekking tot leiderschap worden onderscheiden. De deelnemers van de focusgroepen ervaren namelijk dat de leidinggevende niet voldoende het voorbeeldgedrag vertoont op het gebied van duurzaam gedrag en duurzaam gedrag op het werk niet voldoende stimuleert.

4.4 BENCHMARKEN: WAT ANDERE ZIEKENHUIZEN DOEN

In deze paragraaf worden de resultaten met betrekking tot het benchmarken toegelicht. Hiervoor is een interview gehouden met een medewerker van het Groene Hart Ziekenhuis en een medewerker van het Leids Universitair Medisch Centrum (zie bijlage G). De belangrijkste bevindingen worden hieronder weergegeven.

4.4.1 GROENE HART ZIEKENHUIS GOUDA

Het doel van het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda is te voldoen aan de wet- en regelgeving, waardoor voornamelijk technische maatregelen worden genomen welke leiden tot verduurzaming van de organisatie. Binnen de organisatie zijn echter geen doelstellingen opgesteld met betrekking tot duurzaamheid, waardoor het nemen van maatregelen buiten de wet- en regelgeving vrijblijvend is. De Raad van Bestuur heeft aangegeven de zorg als kerntaak te zien en niet het behalen van certificaten op het gebied van duurzaamheid.

Twee jaar geleden is de medewerkerscampagne ‘wat je niet gebruikt staat uit’ gehouden. De resultaten van de campagne werden op Intranet gedeeld, waardoor medewerkers nog actiever werden. De energiebesparing die hiermee is gerealiseerd werd vervolgens echter gekort op het budget van de afdeling in plaats van dit te investeren in andere duurzame maatregelen. Hierdoor is de afdeling terughoudend geworden en worden successen niet meer via Intranet gedeeld, om te voorkomen dat de afdeling opnieuw op het budget wordt gekort.

“HET IS PUUR BOTTOM-UP WAT
HIER GEBEURT.”

- Hoepel (2019)

Medewerkers van het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda komen met ideeën op het gebied van duurzaamheid. Deze ideeën zijn vaak op technisch gebied: “*Vooraf zelf niets willen doen maar de oplossing dus in techniek zoeken*” (Hoepel, 2019). De ene keer wordt wel wat met de ideeën gedaan; een andere keer niet. Dit wordt veroorzaakt door de vrijblijvendheid, aangezien niets over duurzaamheid in het beleid staat. Wanneer dit wel het geval zouden zijn, zou een balans tussen bottom-up en top-down ontstaan. Nu is alles wat op het gebied van duurzaamheid gebeurt bottom-up.

“ALS HET GEWOON OOK HET
BELEID ZOU ZIJN, DAN HEB JE
GEWOON DE BALANS TUSSEN
BOTTOM-UP EN TOP-DOWN.”

- Hoepel (2019)

Om medewerkers te motiveren zich duurzaam te gedragen op het werk is het volgens de milieucoördinator van het Groene Hart Ziekenhuis belangrijk medewerkers het gevoel te geven dat zij iets goed doen. Dit motiveert hen om door te gaan of om zelfs nog meer te doen. Dit deed de milieucoördinator door middel van berichten op Intranet, maar sinds de afdeling gekort is op het budget wordt dit niet meer gedaan en worden de medewerkers minder gemotiveerd.

4.4.2 LEIDS UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM

In oktober 2018, op de dag van de duurzaamheid, heeft de Raad van Bestuur van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) de visie ten aanzien van duurzaamheid ondertekend. In deze visie staat beschreven dat het duurzaam omgaan met materiaal belangrijk is. Ook is hierin vastgelegd dat iedereen binnen de organisatie duurzaamheid meeneemt in zijn handelen. Hiermee geeft het bestuur aan dat zij het belang van duurzaamheid onderschrijven.

Naast de visie heeft het LUMC de Green Deal ondertekend en hebben zij de Milieuthermometer Zorg behaald. De verantwoordelijkheid voor de stappen die moeten worden genomen om de Milieuthermometer te behouden is bij de divisies neergelegd, zodat zij hier actief mee aan de slag gaan.

“ALS JE DAAR ECHT IETS IN WILT
GAAN DOEN, DAN HEB JE OOK ECHT
DIE AFDELINGEN NODIG.”

- Viragh (2019)

Op een aantal afdelingen zijn tevens Green Teams ontstaan, die duurzame initiatieven nemen. Deze teams worden door de organisatie serieus genomen en worden gefaciliteerd om hun ideeën werkelijkheid te laten worden en hun kennis over duurzaamheid uit te breiden. Deze Green Teams bestaan uit slechts een paar medewerkers die hier enthousiast mee aan de slag gaan, maar “*dat iedereen het meeneemt in zijn eigen handelen, dat is echt niet het geval nog*” (Viragh, 2019).

Samenvatting

Om te achterhalen in welke mate de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten duurzaam gedrag vertonen zijn twee focusgroepen gehouden. Hiermee is ten eerste de intentie die de medewerkers hebben om dit gedrag te vertonen in kaart gebracht. Vervolgens is gekeken naar de barrières waar zij tegenaanlopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk.

Met betrekking tot de intentie om duurzaam gedrag op het werk te vertonen scoren de eerste medewerkers 238 van de 310 punten. De operationele medewerkers scoren daarentegen 195 van de 310 punten.

Zowel de eerste als de operationele medewerkers ervaren verschillende barrières bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Deze barrières komen zowel voor op het gebied van interne als van externe factoren. De belangrijkste barrières zijn:

- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet voldoende kennis hebben over de manier waarop zij duurzaam gedrag op het werk kunnen vertonen;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet door de top van de organisatie worden gehoord wanneer zij hun duurzame ideeën bij hen aandragen;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren duurzaamheid niet als een belangrijk aspect binnen de cultuur van de afdeling;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet voldoende materiaal beschikbaar hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet voldoende tijd hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat hun leidinggevende niet voldoende het juiste voorbeeldgedrag vertoont ten aanzien van duurzaam gedrag;
- Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet voldoende door hun leidinggevende worden gestimuleerd om duurzaam gedrag op het werk te vertonen.

In het kader van het benchmarken zijn interviews gehouden met de milieucoördinator van het Groene Hart Ziekenhuis en de milieuadviseur van het LUMC. Aan de hand van het interview met de medewerker van het Groene Hart Ziekenhuis is duidelijk geworden dat zij duurzaamheid niet hebben opgenomen binnen het beleid van de organisatie, waardoor het nemen van duurzame maatregelen buiten de wet- en regelgeving vrijblijvend is. Daarentegen komen vanuit medewerkers verschillende ideeën op het gebied van duurzaamheid. Wat op het gebied van duurzaamheid binnen de organisatie gebeurt is dan ook geheel bottom-up. Uit het interview met de medewerker van het LUMC is naar voren dat zij duurzaamheid sinds kort in het beleid hebben opgenomen, waarin een bijdrage van de medewerkers wordt verwacht. Binnen de organisatie zijn tevens Green Teams aanwezig, bestaande uit medewerkers die zich actief bezighouden met duurzaamheid. Deze teams worden door de organisatie serieus genomen en gefaciliteerd om hen hierin te ondersteunen.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten uit dit hoofdstuk vergeleken met de uitkomsten van het literatuuronderzoek. Aan de hand hiervan zijn verschillende gaps te onderscheiden, welke worden toegelicht, ingedeeld op strategisch, tactisch of operationeel niveau en geprioriteerd.

5. ANALYSE VAN RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het vorige hoofdstuk verder geanalyseerd door hier betekenis te geven. Ook worden de uitkomsten vergeleken met de factoren uit het conceptueel model, zoals is weergegeven in figuur 3.8, en het huidige beleid van het Alrijne ten aanzien van duurzaamheid. Tussen de resultaten (huidige situatie) en het literatuuronderzoek en beleid (gewenste situatie) kunnen gaps worden onderscheiden. Hierbij wordt aangegeven op elk niveau, strategisch, tactisch of operationeel, de gap zich bevindt.

5.1 ALGEMENE ANALYSE

In deze paragraaf worden de resultaten uit het vorige hoofdstuk verder geanalyseerd. Hieruit kwam naar voren dat de operationele medewerkers op verschillende factoren lager scoren dan de eerste medewerkers ten aanzien van de intentie tot duurzaam gedrag op het werk. Deze verschillen worden hieronder verder toegelicht.

Het verschil tussen de scores wordt, met betrekking tot interne factoren, voornamelijk veroorzaakt door een groot verschil op het gebied van de gepercipieerde gedragscontrole. Dit betekent dat de operationele medewerkers minder het gevoel hebben dat zij over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om duurzaam gedrag op het werk te vertonen.

Wanneer naar dit verschil wordt gekeken op het gebied van externe factoren is uit de resultaten naar voren gekomen dat een verschil is te zien ten aanzien van de factor gelegenheid. Dit betekent dat de operationele medewerkers ervaren dat zij minder gelegenheid hebben om duurzaam gedrag te vertonen op het werk dan de eerste medewerkers. Ook op de factor sociale normen scoren de operationele medewerkers lager van de eerste medewerkers. Dit betekent dat de operationele medewerkers minder sterk beleven dat het vertonen van duurzaam gedrag normaal is in vergelijking met de manier waarop de eerste medewerkers dat beleven. Tot slot scoren de operationele medewerkers op de factor leiderschap relatief lager dan de eerste medewerkers. Dit houdt in dat de operationele medewerkers minder het gevoel hebben dat zij door hun leidinggevende worden gestimuleerd om duurzaam gedrag op het werk te vertonen dan dat de eerste medewerkers dit ervaren.

5.2 GAP-ANALYSE INTERNE FACTOREN

Uit de resultaten zijn verschillende barrières naar voren gekomen ten aanzien van interne factoren. In deze paragraaf worden deze resultaten vergeleken met de gewenste situatie, aan de hand waarvan diverse gaps kunnen worden onderscheiden.

5.2.1 GAP 1: KENNIS OVER DUURZAAM GEDRAG

Uit de focusgroepen is naar voren gekomen dat de operationele medewerkers niet goed weten waar en op welke manier zij hun afval gescheiden weg kunnen gooien. Dit betekent dat er een barrière is op het gebied van kennis. Aan de hand van het literatuuronderzoek kan daarentegen worden gesteld dat het belangrijk is dat medewerkers dit weten, omdat dit de belangrijkste factor is voor het vertonen van duurzaam gedrag op het werk (Blok et al., 2015). Dit betekent dat er een gap is op het gebied van kennis over het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Aangezien het om de kennis van operationele medewerkers gaat, bevindt deze gap zich op operationeel niveau.

5.2.2 GAP 2: PERCEPTIE VAN DUURZAAMHEID BINNEN DE ORGANISATIE

Uit de resultaten van de focusgroepen is naar voren gekomen dat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij en de top van de organisatie niet met elkaar op een lijn zitten over de manier waarop duurzaamheid wordt vormgegeven binnen het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp.

De manier waarop de organisatie duurzaamheid binnen de organisatie wil vormgeven komt niet overeen met de manier waarop de medewerkers dit doen. Hierdoor hebben de medewerkers het gevoel dat hun ideeën met betrekking tot duurzaamheid niet door de top van de organisatie worden gehoord.

In de gewenste situatie zitten de top van de organisatie en de medewerkers op dit gebied op een lijn en vullen zij elkaar aan waar nodig en mogelijk. Dit betekent dat een *gap* kan worden onderscheiden ten aanzien van perceptie. Deze gap bevindt zich op strategisch niveau.

In tabel 5.1 is een overzicht weergegeven van de gaps op het gebied van de interne factoren die het vertonen van duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden.

Tabel 5.1 Overzicht gaps ten aanzien van interne factoren

Huidige situatie	Gewenste situatie	Gap	Niveau
Medewerkers ervaren dat zij niet weten op welke manier zij duurzaam gedrag kunnen vertonen binnen de organisatie	Medewerkers weten op welke manier zij duurzaam gedrag kunnen vertonen binnen de organisatie	Kennis	Operationeel
Medewerkers ervaren dat zij en de top van de organisatie niet met elkaar op één lijn zitten over de manier waarop duurzaamheid wordt vormgegeven binnen de organisatie	De top van de organisatie en de medewerkers zitten met elkaar op één lijn wat betreft de manier waarop duurzaamheid wordt vormgegeven binnen de organisatie	Perceptie	Strategisch

5.3 GAP-ANALYSE EXTERNE FACTOREN

Aan de hand van de resultaten uit paragraaf 4.2 kan worden vastgesteld dat een aantal barrières met betrekking tot externe factoren te onderscheiden zijn. In deze paragraaf worden de barrières vergeleken met de gewenste situatie. Op basis hiervan zijn verschillende gaps te onderscheiden.

5.3.1 GAP 3: NORMEN BINNEN DE AFDELING

Uit de resultaten van de focusgroepen is naar voren gekomen dat het vertonen van duurzaam gedrag op het werk nog niet als de standaard wordt gezien en niet in de cultuur van de afdeling Hoteldiensten is verankerd. Echter is de cultuur van invloed op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk (Stern, 2000; Lülfs & Hahn, 2014). Dit betekent dat een gap zit tussen de huidige normen van de afdeling en de normen die door de medewerkers als belangrijk worden gezien, waaronder duurzaamheid. Aangezien het om de normen van de medewerkers gaat, is dit een gap op operationeel niveau.

5.3.2 GAP 4: FACILITEITEN OM DUURZAAM GEDRAG TE VERTONEN

Uit de focusgroepen is naar voren gekomen dat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat zij niet altijd de materialen beschikbaar hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen. Uit literatuuronderzoek is daarentegen naar voren gekomen dat dit aspect een rol speelt bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk (Poiesz, 1999). Aan de hand hiervan kan worden gesteld dat er een gap zit tussen het materiaal dat aanwezig is om duurzaam gedrag te vertonen en het materiaal dat de medewerkers nodig hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen. Aangezien deze gap zich afspeelt op de werkvloer, bevindt deze gap zich op operationeel niveau.

5.3.3 GAP 5: TIJD OM DUURZAAM GEDRAG TE VERTONEN

Ook ten aanzien van de beschikbare tijd wordt door de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten een barrière ervaren. Zij geven aan niet voldoende tijd te hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen. Echter is dit een van de factoren die het vertonen van duurzaam gedrag op het werk beïnvloed (Poiesz, 1999). Dit betekent dat een gap zit in de tijd die de medewerker beschikbaar heeft om duurzaam gedrag op het werk te vertonen en de tijd die de medewerker nodig heeft om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen. Aangezien deze gap te maken heeft met praktische zaken, bevindt de gap zich op operationeel niveau.

5.3.4 GAP 6: ERVARING MET VOORBEELDGEDRAG

Aan de hand van de focusgroepen is naar voren gekomen dat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren dat de leidinggevende niet altijd het voorbeeldgedrag laat zien ten aanzien van duurzaam gedrag. Aan de hand hiervan kan worden gesteld dat een gap aanwezig is tussen het voorbeeldgedrag ten aanzien van duurzaam gedrag dat de leidinggevende vertoont aan de medewerkers en de manier waarop de medewerkers dit voorbeeldgedrag van de leidinggevende ervaren.

5.3.5 GAP 7: ERVARING MET HET STIMULEREN VAN DUURZAAM GEDRAG

Uit de onderzoeksresultaten is daarnaast gebleken dat de medewerkers ervaren dat de leidinggevende niet altijd duurzaam gedrag op het werk stimuleert. Dit betekent dat er een gap zit tussen de manier waarop de leidinggevende het duurzame gedrag van de medewerkers stimuleert en de manier waarop de medewerkers dit stimuleren door de leidinggevende ervaren.

In tabel 5.2 is een overzicht weergegeven van de aanwezige gaps ten aanzien van de externe factoren die het vertonen van duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden.

Tabel 5.2 Overzicht gaps ten aanzien van externe factoren

Huidige situatie	Gewenste situatie	Gap	Niveau
Medewerkers ervaren duurzaamheid niet als belangrijk aspect binnen de cultuur van de afdeling	Duurzaamheid is een belangrijk aspect binnen de cultuur van de afdeling	Normen	Operationeel
Medewerkers ervaren dat zij niet het materiaal beschikbaar hebben om duurzaam gedrag te kunnen vertonen op het werk	Medewerkers hebben materiaal beschikbaar zodat zij duurzaam gedrag kunnen vertonen op het werk	Faciliteiten	Operationeel
Medewerkers ervaren dat zij niet voldoende tijd beschikbaar hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen	Medewerkers hebben voldoende tijd beschikbaar om duurzaam gedrag op het werk te vertonen	Tijd	Operationeel
Medewerkers ervaren dat de leidinggevende niet altijd het voorbeeldgedrag laat zien ten aanzien van duurzaam gedrag	De leidinggevende vertoont het voorbeeldgedrag ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk	Ervaring	Tactisch
Medewerkers ervaren dat de leidinggevende niet altijd duurzaam gedrag op het werk stimuleert	De leidinggevende stimuleert het vertonen van duurzaam gedrag op het werk	Ervaring	Tactisch

Samenvatting

De eerste medewerkers hebben een sterkere intentie om duurzaam gedrag op het werk te vertonen van de operationele medewerkers. Daarnaast ervaren zowel de eerste als de operationele medewerkers ervaren barrières bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk.

Op strategisch niveau ervaren de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten dat zij en de top van de organisatie niet met elkaar op een lijn zitten met betrekking tot de manier waarop duurzaamheid wordt vormgegeven binnen de organisatie. Dit betekent dat een gap is te onderscheiden ten aanzien van de perceptie waarop beide groepen tegen duurzaamheid binnen het Alrijne aankijken.

Met betrekking tot tactisch niveau ervaren de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten dat de leidinggevende niet altijd het voorbeeldgedrag laat zien ten aanzien van duurzaamheid. Dit betekent dat een gap zit tussen de manier waarop de leidinggevende het voorbeeldgedrag vertoont en de manier de medewerkers dit voorbeeldgedrag ervaren. Ook ervaren zij dat de leidinggevende niet altijd duurzaam gedrag op het werk stimuleert. Dit betekent dat een gap te onderscheiden is ten aanzien van de manier waarop de leidinggevende het duurzame gedrag stimuleert en de manier waarop de medewerkers dit ervaren.

Op operationeel niveau ervaren de medewerkers dat zij niet voldoende kennis hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen. Dit betekent dat een gap ten aanzien van kennis kan worden onderscheiden. Daarnaast ervaren de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten dat duurzaam gedrag niet als normaal wordt gezien binnen de afdeling. Dit betekent dat een gap kan worden onderscheiden tussen de normen van de afdeling en de aspecten die medewerkers belangrijk vinden. Tevens ervaren de medewerkers dat zij niet voldoende materiaal beschikbaar hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen. Aan de hand hiervan kan worden vastgesteld dat een gap aanwezig is tussen de faciliteiten die de medewerkers worden geboden en de faciliteiten die de medewerkers nodig denken te hebben bij het vertonen van duurzaam gedrag. Tot slot ervaren de medewerkers dat zij niet voldoende tijd hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen. Dit betekent dat een gap kan worden onderscheiden tussen de tijd die de medewerkers hebben en de tijd die de medewerkers nodig hebben om duurzaam gedrag te vertonen op het werk.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk worden conclusies getrokken door eerst kort terug te kijken op het onderzoek en vervolgens antwoord te geven op de deelvragen en de hoofdvraag.

6. CONCLUSIE

Het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp onderneemt verschillende maatregelen op het gebied van duurzaamheid. Ook de afdeling Hoteldiensten neemt op dit gebied diverse stappen. Hiermee is de organisatie echter nog niet duurzamer: voor het slagen van de maatregelen is het belangrijk dat de medewerkers duurzaam gedrag vertonen. In dit onderzoek is daarom gekeken in welke mate de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten duurzaam gedrag vertonen en tegen welke barrières zij hierbij aanlopen. Op basis hiervan kunnen diverse aanbevelingen worden gedaan om duurzaam gedrag op het werk te stimuleren om zo een succesvolle bijdrage te kunnen leveren aan de duurzame doelen van de organisatie. Aan de hand hiervan is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kan de afdeling Hoteldiensten binnen het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag bij haar medewerkers stimuleren om een succesvolle bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de duurzame strategische doelen van de organisatie?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn verschillende deelvragen opgesteld:

- 1) Welke factoren zijn van invloed op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- 2) Tegen welke barrières kan worden aangelopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- 3) Welke rol speelt interne communicatie bij gedragsverandering binnen organisaties?
- 4) In welke mate vertonen medewerkers van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag op het werk?
- 5) Wat doen andere ziekenhuizen in Nederland om medewerkers duurzaam gedrag op het werk te stimuleren?

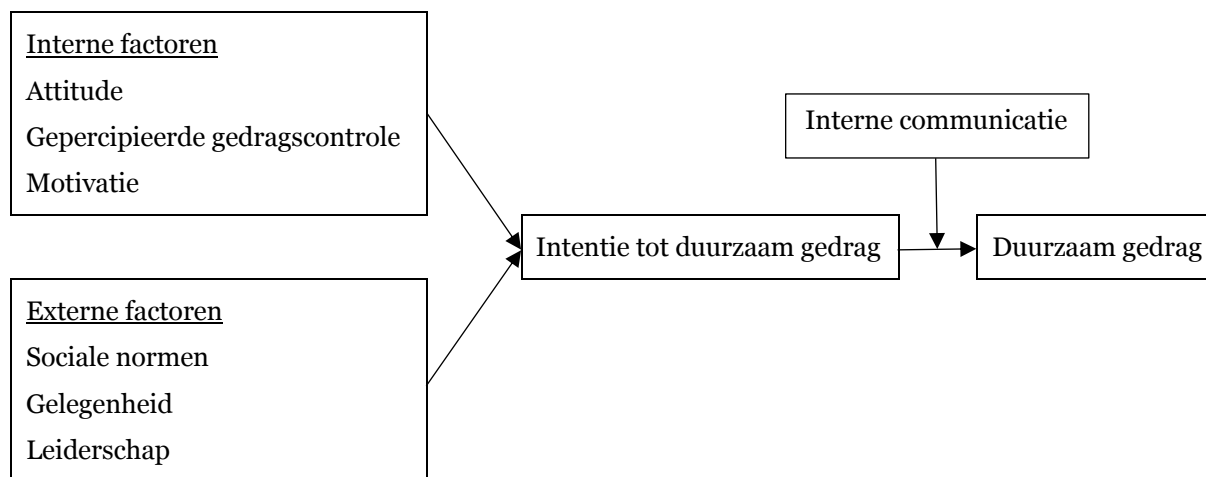
De eerste deelvraag kijkt naar de factoren die van invloed zijn op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Aan de hand van de theorie van Ajzen (1991) en Poiesz (1999), aangevuld met theorieën die specifiek naar het gedrag van medewerkers binnen een organisatie kijken (Stern, 2000; Lülfs & Hahn, 2014; Blok et al., 2015), kan worden geconcludeerd dat het vertonen van duurzaam gedrag op het werk wordt beïnvloed door interne en externe factoren. Op het gebied van interne factoren spelen attitude, gepercipieerde gedragscontrole en motivatie een rol; op het gebied van externe factoren zijn sociale normen, gelegenheid en leiderschap van belang.

Om in kaart te brengen tegen welke barrières aangelopen kan worden bij het vertonen van duurzaam gedrag is tevens literatuuronderzoek uitgevoerd om antwoord te kunnen geven op de tweede deelvraag. Op basis van de theorie van Blake (1999) kan worden geconcludeerd dat tegen drie soorten barrières aangelopen kan worden, namelijk: individuele barrières, verantwoordelijkheidsbarrières en praktische barrières. Hierbij worden individuele barrières veroorzaakt door factoren binnen de individu zelf; verantwoordelijkheidsbarrières worden veroorzaakt door de individu die zich in de omgeving bevindt en de praktische barrières veroorzaakt door de omgeving.

Soms is het nodig om gedrag te veranderen. Om dit te realiseren is in het onderzoek bij de derde deelvraag gekeken naar de rol die interne communicatie hierbij speelt. Aan de hand hiervan kan worden geconcludeerd dat interne communicatie kan helpen bij gedragsverandering door ten eerste een veranderkleur van De Caluwé (2001) en Koeleman (2013) te kiezen, welke gekoppeld kan worden aan het communicatiekruispunt van Van Ruler (1998). Op basis hiervan kan een communicatiestrategie worden gekozen.

Bij het communiceren van de verandering kan gebruik worden gemaakt van communicatief leiderschap, zoals is beschreven door De Laat & Reijnders (2013) om ruis bij de communicatie te voorkomen. Hierbij verloopt de communicatie niet alleen top-down, maar zullen de signalen van de werkvloer ook de top bereiken. Op deze manier kunnen de verschillende lagen binnen de organisatie elkaar ondersteunen in het behalen van de doelen.

Op basis van de eerste drie deelvragen is een conceptueel model ontworpen, zoals is weergegeven in figuur 6.1.



Figuur 6.1 Factoren die duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden (de Vries, 2019)

Op basis van dit model is gekeken naar het duurzame gedrag van de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten, waarmee tevens antwoord is gegeven op de vierde deelvraag: *‘In welke mate vertonen medewerkers van de afdeling Hoteldiensten van het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag op het werk?’* Aan de hand van de resultaten kan worden geconcludeerd dat de zowel de eerste als de operationele medewerkers van de afdeling Hoteldiensten de intentie hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen, maar hierbij tegen verschillende barrières aanlopen. Op basis van deze barrières kan worden gesteld dat hetgeen de top van de organisatie op het gebied van duurzaamheid wil uitdragen niet op de juiste manier wordt ontvangen door de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten.

In het kader van de vijfde en laatste deelvraag is gekeken naar wat andere ziekenhuizen doen om het duurzame gedrag van medewerkers te stimuleren. Aan de hand van de interviews die zijn gehouden met een medewerker van het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda en het Leids Universitair Medisch Centrum kan worden geconcludeerd dat het belangrijk is dat de organisatie duurzaamheid in het beleid opneemt, omdat het nemen van maatregelen op dit gebied anders te vrijblijvend wordt. Daarnaast kan worden gesteld dat het gewenst is dat bottom-up en top-down elkaar ondersteunen bij het realiseren van duurzaamheid binnen de organisatie.

Al met al kan door middel van de antwoorden op de deelvragen antwoord worden gegeven op hoofdvraag: *‘Hoe kan de afdeling Hoteldiensten binnen het Alrijne Ziekenhuis duurzaam gedrag bij haar medewerkers stimuleren om een succesvolle bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de duurzame strategische doelen van de organisatie?’* De medewerkers van de afdeling Hoteldiensten kunnen bijdragen aan het behalen van de duurzame doelstellingen van het Alrijne Ziekenhuis wanneer het voor hen duidelijk is wat de organisatie op het gebied van duurzaamheid wil uitdragen en bereiken. Wanneer dit duidelijk is kunnen medewerkers dit toepassen in hun gedrag op het werk. Daarnaast kan dit worden gerealiseerd door de medewerkers te inspireren, zodat zij ideeën kunnen aandragen die zij kunnen uitvoeren aan de hand van projecten. Tot slot is het van belang dat de signalen van de top de werkvloer bereiken en dat de signalen van de werkvloer de top bereiken. Op deze manier kan samen worden gewerkt om de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te behalen.

7. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden verschillende aanbevelingen gegeven om de aanwezige gaps weg te nemen. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de blauwe veranderkleur, zoals is beschreven in paragraaf 3.7. Bij deze veranderkleur wordt een verandering gerealiseerd door middel van kennis, houding en gedrag. Wanneer medewerkers de kennis van een bepaald onderwerp hebben, kunnen zij hier een houding tegenover aannemen. Indien dit een positieve houding is, zal dit uiteindelijk leiden tot gedrag.

Dit principe is passend bij het vraagstuk waarbij wordt gekeken op welke manier de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten kunnen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid door middel van duurzaam gedrag. Hierbij is het allereerst van belang dat de medewerkers hun kennis over duurzaamheid en duurzaam gedrag op het werk vergroten, alvorens zij in staat zijn om dit gedrag te vertonen. In dit hoofdstuk worden verschillende aanbevelingen gedaan om dit te realiseren. Bij de aanbevelingen wordt onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een risico-inventarisatie.

7.1 STRATEGISCH NIVEAU: VISIE BEGRIJPELIJK COMMUNICEREN

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat hetgeen de organisatie wil uitdragen en bereiken op het gebied van duurzaamheid niet op de juiste manier wordt ontvangen door de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten. Deze barrière kan worden weggenomen door middel van interne communicatie, zoals in paragraaf 3.7 is beschreven. Op basis hiervan wordt aanbevolen de visie op het gebied van duurzaamheid op een manier die voor alle medewerkers begrijpelijk is te communiceren. De Raad van Bestuur kan hierin worden ondersteund door de afdeling Marketing & Communicatie.

Een visie is vaak abstract en geeft geen handvatten waar de medewerkers in de praktijk mee aan de slag kunnen gaan. Om een visie aan te laten slaan wordt aanbevolen gebruik te maken van **storytelling**, waarbij de visie wordt omgezet in een verhaal. Aan het gebruik maken van storytelling zitten diverse voordelen. Zo sluiten verhalen beter aan bij onze informatieverwerking waardoor medewerkers informatie beter kunnen onthouden en geven verhalen context, waardoor medewerkers de informatie uit het verhaal beter begrijpen. Ook zal het onderwerp duurzaamheid en duurzaam gedrag hierdoor meer gaan leven binnen de organisatie.

Het verhaal waarin de visie van het Alrijne ten aanzien van duurzaamheid wordt geschreven kan worden gedeeld via meerdere communicatiekanalen, zodat zoveel mogelijk medewerkers dit lezen. Allereerst kan het verhaal van de Raad van Bestuur worden gedeeld tijdens een **personeelsbijeenkomst** voor de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten. Deze bijeenkomst kan worden gezien als een kick-off om duurzaamheid vorm te geven binnen de organisatie in samenwerking met de medewerkers. Bij deze bijeenkomst kan een spreker aanwezig, die de medewerkers informeert en inspireert over duurzaamheid en duurzaam gedrag op het werk. Hierbij is direct contact tussen de Raad van Bestuur, de spreker en de medewerkers en kunnen zij direct hun vragen stellen.

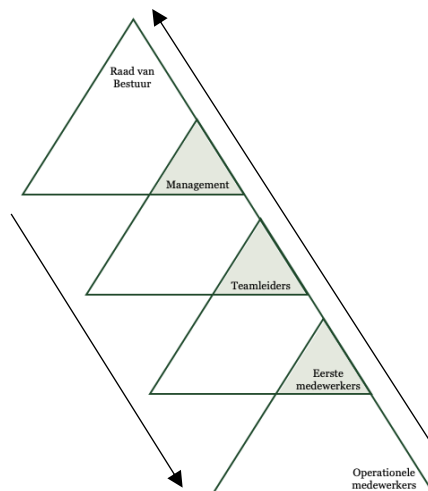
Aangezien het niet mogelijk is dat alle medewerkers van de afdeling Hoteldiensten bij de personeelsbijeenkomst aanwezig zijn wordt aanbevolen het verhaal ook via andere kanalen te delen. Zo kan de teamleider het verhaal van de Raad van Bestuur delen met de eerste medewerkers bij het reguliere **werkoverleg** en kunnen de eerste medewerkers dit vervolgens delen met de operationele medewerkers tijdens het reguliere werkoverleg. De structuur van deze werkoverleggen is weergegeven in figuur 7.1. Ook kan het verhaal gedeeld worden in het **medewerkersmagazine** Samen, dat elk kwartaal wordt uitgegeven. Na het delen van het verhaal van de Raad van Bestuur kunnen in de volgende edities van het tijdschrift verhalen van afdelingen worden gedeeld waarin zij vertellen hoe zij de visie in hun werk toepassen en welke successen zij hiermee hebben behaald.

Dit zelfde kan worden gedaan op Plaza, het **medewerkers-intranet**. Door het delen van successen worden andere medewerkers gemotiveerd ook stappen te nemen op dit gebied. Daarnaast wordt aanbevolen het verhaal op te nemen in Nieuws Deze Week, een wekelijkse **nieuwsbrief** waarin het belangrijkste nieuws van Plaza wordt weergegeven. Medewerkers die het verhaal nog niet hebben gelezen kunnen door middel van deze nieuwsbrief het verhaal gemakkelijk terugvinden. Tot slot kan op elke afdeling die onder de afdeling Hoteldiensten valt een **poster** worden opgehangen over de visie met betrekking tot duurzaamheid om de zichtbaarheid ervan te vergroten. Deze poster kan samen met de afdeling Marketing & Communicatie worden ontworpen.

7.2 TACTISCH NIVEAU: COMMUNICATIEF LEIDERSCHAP TOEPASSEN

Op tactisch niveau ervaren de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten dat het gedrag van de leidinggevende ten aanzien van duurzaamheid niet op de juiste manier. Deze kloof kan worden weggenomen door middel van interne communicatie, zoals in paragraaf 3.7 is beschreven. Op basis hiervan wordt aanbevolen gebruik communicatief leiderschap toe te passen.

Vanaf de personeelsbijeenkomst, zoals beschreven in 7.1, wordt **duurzaamheid structureel als punt op de agenda** gezet bij de reguliere overleggen die plaatsvinden tussen de Raad van Bestuur en het management, tussen het management en de teamleiders, tussen de teamleiders en de eerste medewerkers en tussen de eerste medewerkers en de operationele medewerkers. Deze structuur is in figuur 7.1 weergegeven. Tijdens de overleggen kan met elkaar worden gedeeld wat zij willen bereiken ten aanzien van duurzaamheid binnen de organisatie en welke stappen ondernomen kunnen worden om dit te behalen. Tevens kan worden gesproken over de verwachtingen die de medewerkers en de leidinggevenden van elkaar hebben bij het vertonen van dit gedrag.



**Figuur 7.1 Overlegstructuur
Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp**

Door duurzaamheid bij elk regulier werkoverleg te aan bod te laten komen, komt niet alleen hetgeen de top van de organisatie op het gebied van duurzaamheid wil uitdragen en bereiken terecht komt bij de medewerkers op de werkvloer, maar zorgt dit ook ervoor dat de signalen vanaf de werkvloer met betrekking tot duurzaamheid via de diverse werkoverleggen terecht komen bij de top van de organisatie. Door daarnaast regelmatig met elkaar over dit onderwerp te spreken, wordt dit aspect steeds normaler en een onderdeel van de afdelingscultuur.

7.3 OPERATIONEEL NIVEAU: PROJECTEN STARTEN

Naar aanleiding van de personeelsbijeenkomst wordt op operationeel niveau aanbevolen de milieucoördinator bij het eerstvolgende werkoverleg uit te nodigen om een **presentatie** te houden over wat het Alrijne doet op het gebied van duurzaamheid en om de medewerkers te inspireren om hieraan bij te dragen. Op basis hiervan kan door de eerste medewerkers een aantal ideeën voor **projecten** worden aangedragen. De operationele medewerkers kunnen tijdens het werkoverleg nog meer ideeën uitdragen, geïnspireerd door de personeelsbijeenkomst en de presentatie van de milieucoördinator. Uiteindelijk bepalen de operationele medewerker welk project de meeste prioriteit heeft en kan een operationele medewerker **eigenaarschap** over het project op zich nemen. Door iemand eigenaarschap te geven zal deze persoon intrinsiek gemotiveerd zijn om het project succesvol te laten verlopen en hier actief mee aan de slag te gaan.

Het idee om door de medewerkers projecten te laten starten komt overeen met het project *SamenBeter*, zoals in 1.1 is beschreven. Hierbij kunnen medewerkers verbeterpunten aandragen door middel van een verbeteridee-formulier, zoals in bijlage H is weergegeven. Dit verbeteridee komt na bespreking, zoals in bijlage I is beschreven, terecht op het verbeterbord (zie bijlage J). Bij het uitvoeren van het verbeteridee heeft de operationele medewerker eigenaarschap.

Tijdens het uitvoeren van het project wordt de operationele medewerker ondersteund door een eerste medewerker en worden telkens kleine stappen genomen om het project te realiseren. De voortgang en resultaten van het project worden gedeeld tijdens de werkoverleggen tussen de eerste en de operationele medewerkers. Door op dit moment verantwoording af te moeten leggen over wat er is gedaan om de doelen te bereiken, ontstaat een vorm van controle waardoor de vrijblijvendheid wordt weggenomen.

Aan de hand van de projecten kunnen zowel de teamleiders als de eerste en operationele medewerkers van de afdeling Hoteldiensten duurzaam gedrag gaan toepassen in het werk. Doordat de eerste medewerkers de operationele medewerkers **on-the-job te coachen** kan inzicht worden verkregen in waar zij tegenaanlopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Op basis hiervan kan het gedrag worden aangepast en gestimuleerd waar nodig. Tijdens R&O (Resultaat & Ontwikkeling) gesprekken kan tevens aan de operationele medewerkers worden gevraagd wat zij nog meer nodig hebben om **zichzelf te ontwikkelen** zodat zij kunnen bijdragen aan de projecten binnen zijn afdeling en om duurzaam gedrag te vertonen. Indien de medewerker aangeeft dat hij zichzelf verder wil ontwikkelen kan de hulp van Alrijne Academie worden ingeschakeld, waar het onder andere mogelijk is om trainingen te volgen en e-learning te doen.

Medewerkers van de afdeling Hoteldiensten hebben tot slot in de focusgroepen aangegeven dat zij niet altijd de materiele beschikbaarheid hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen en hier niet altijd de tijd voor hebben. Op basis van de verschillende projecten die door de operationele medewerkers van de afdeling Hoteldiensten uitgevoerd zullen worden kan in kaart worden gebracht welke **faciliteiten** de medewerkers nodig hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen.

7.4 RISICO-INVENTARISATIE

De verschillende aanbevelingen vragen om een andere *mindset* en ander gedrag van zowel het management als de teamleiders, eerste medewerkers en operationele medewerkers binnen het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp. Het is mogelijk dat hier weerstand tegen wordt geboden, wat een risico vormt bij het doorvoeren van de aanbevelingen. Om met deze weerstand om te kunnen gaan is het ten eerste belangrijk de verandering in kleine stapjes door te voeren en niet te veel in één keer willen veranderen. Ten tweede is het belangrijk de medewerkers te informeren over wat er gaat veranderen en wat zij kunnen verwachten. Bij het informeren van de operationele medewerkers spelen de eerste medewerkers een rol; bij het informeren van de eerste medewerkers speelt de teamleider een belangrijke rol. Dit zijn de personen waar zij heen gaan indien zij vragen hebben. Het is daarom van belang dat zowel de eerste medewerkers als de teamleiders goed geïnformeerd zijn, zodat zij vragen kunnen beantwoorden. Ook is het belangrijk te luisteren naar de medewerkers die weerstand bieden. Hierbij kan hen worden gevraagd waarom zij weerstand bieden, zodat hen het nut en de noodzaak van de verandering kan worden uitgelegd. Tot slot kan weerstand worden verminderd door de medewerkers bij het proces te betrekken. Dit kan worden gedaan door de medewerkers ideeën te laten delen tijdens de wekroverleggen en interviews.

8. BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk in kaart gebracht. Hierbij wordt ten eerste toegelicht welke consequenties de aanbevelingen hebben op het gebied van personeel. Ook worden de organisatorische consequenties toegelicht. Tot slot wordt in de laatste paragraaf de financiële consequenties beschreven.

8.1 PERSONELE CONSEQUENTIES

Voor het doorvoeren van de aanbevelingen is het allereerst van belang dat zowel de Raad van Bestuur als het management, de teamleiders en de eerste en operationele medewerkers open staan voor een nieuwe *mindset* ten aanzien van duurzaamheid en de manier waarop dit binnen de organisatie wordt vormgegeven. Dit kan worden gerealiseerd door middel van interne communicatie, waarbij de inspirerende spreker en de presentatie die door de milieucoördinator wordt gegeven bij het werkoverleg een belangrijke rol spelen. Daarnaast is het cruciaal dat de operationele medewerkers hun ideeën voor projecten op het gebied van duurzaamheid delen tijdens de werkoverleggen en hiermee aan de slag gaan. Dit kan worden gerealiseerd door de operationele medewerkers eigenaarschap te geven over het project, waardoor zij intrinsiek gemotiveerd zullen worden het project tot een succesvol einde te brengen. Tot slot is het belangrijk dat de eerste medewerkers bereid de operationele medewerkers on-the-job te coachen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk en dat de medewerkers die door hen gecoacht worden open staan voor feedback en verbeteringen.

8.2 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES

Wanneer de aanbevelingen binnen de organisatie worden doorgevoerd zal dit ervoor zorgen dat duurzaamheid meer gaat leven binnen het Alrijne en een onderdeel van de organisatiecultuur worden. Ook zal het doorvoeren van de aanbevelingen ervoor zorgen dat duurzaamheid terugkomt in het gedrag van de medewerkers, waardoor het werk anders vorm wordt gegeven. Zo zullen de eerste medewerkers de operationele medewerkers on-the-job moeten gaan coachen op het gebied van duurzaamheid en duurzaam gedrag en zullen de operationele medewerkers naast hun reguliere werkzaamheden projecten uit moeten gaan voeren om bij te kunnen dragen aan de duurzaamheid van de organisatie.

8.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Aan het doorvoeren van de aanbevelingen zitten financiële consequenties gebonden. Voordat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten kunnen bijdragen aan de duurzame doelstellingen van de organisatie dienen eerst investeringen gedaan en kosten gemaakt te worden. Deze worden allereerst in deze paragraaf toegelicht. Vervolgens wordt gekeken naar wat de investeringen op zullen leveren.

8.3.1 INVESTERINGEN & KOSTEN

Om de eerste aanbeveling, waarin wordt aanbevolen de visie begrijpelijk te communiceren, te realiseren zal allereerst tijd geïnvesteerd moeten worden om de visie door middel van storytelling om te zetten in een verhaal. Hierbij kunnen zij worden ondersteund door de afdeling Marketing & Communicatie. Aangezien dit in de reguliere werkuren uitgevoerd kan worden, worden hiervoor geen extra kosten voor berekend.

Indien het verhaal gereed is, kan dit worden gedeeld tijdens de personeelsbijeenkomst. Deze bijeenkomst kan intern worden gehouden, waarbij de kosten tevens intern kunnen worden doorgerekend. Wel zal eenmalig geïnvesteerd moeten worden in een spreker die de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten informeert en inspireert op het gebied van duurzaam gedrag op het werk. Hierna kan het verhaal ook worden gedeeld via andere communicatiekanalen. Aangezien deze kanalen al bestaan, worden hiervoor geen extra kosten gerekend.

Tot slot wordt het verhaal gedeeld voor posters, die in samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie ontworpen kunnen worden. Voor het afdrukken van de posters zal eenmalige kosten gemaakt moeten worden. Hiervoor wordt €30,00 aan kosten gemaakt.

Om de tweede aanbeveling, waarbij wordt aanbevolen duurzaamheid structureel op de agenda te zetten, te realiseren is het nodig tijd te investeren. Allereerst zal de milieucoördinator tijd moeten investeren om bij de verschillende afdelingen die onder Hoteldiensten vallen langs te komen om de presentatie te houden. Aangezien hij dit tijdens de reguliere werktijden uit kan voeren worden hiervoor geen extra kosten in rekening gebracht. Ook zal tijdens de diverse reguliere werkoverleggen tijd moeten worden besteed aan het onderwerp duurzaamheid. Aangezien deze werkoverleggen al plaatsvinden worden hiervoor ook geen extra kosten in rekening gebracht.

Om de derde en laatste aanbeveling, waarin wordt aanbevolen de operationele medewerkers projecten te laten starten ten aanzien van duurzaamheid, te realiseren is het nodig om tijd te investeren. Per project zal een operationele medewerker worden ondersteund door een eerste medewerker, die hier wekelijks een uur mee aan de slag gaan. Daarnaast zal de eerste medewerker de operationele medewerkers on-the-job coachen. Op basis hiervan wordt verwacht dat jaarlijks een bedrag van €18.720 vrijgemaakt moeten worden om de operationele medewerkers van de afdeling Hoteldiensten door de eerste medewerkers 1 uur per week on-the-job te laten coachen. De operationele medewerkers zullen daarnaast 1 uur per week bezig zijn met het uitvoeren van het project. Hiervoor zal jaarlijks een bedrag van €12.480 vrijgemaakt moeten worden.

In tabel 8.1 is een overzicht weergegeven van de investeringen en kosten die nodig zijn voor het realiseren van de aanbevelingen.

Tabel 8.1 Benodigde investeringen voor het realiseren van de aanbevelingen

Aanbeveling	Benodigdheden	Prijs
Visie communiceren	Inspirerende spreker duurzaamheid (eenmalig)	€450,00
	Posters visie op afdelingen (eenmalig)	€30,00
Projecten uitvoeren	1 uur per week extra eerste medewerker i.v.m. uitvoeren project (jaarlijks)	€18.720
	1 uur per week extra operationele medewerker i.v.m. uitvoeren project (jaarlijks)	€12.480
	Faciliteiten op basis van projecten	n.t.b.
Totaal		€31.680

8.3.2 OPBRENGSTEN

Door investeringen te doen en tijd te investeren in het realiseren van de verschillende aanbevelingen wordt verwacht dat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten kunnen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid doordat de top van de organisatie en de medewerkers elkaar versterken. Tevens wordt verwacht dat duurzaamheid hierdoor meer gaan leven binnen de organisatie, waardoor medewerkers steeds meer kennis krijgen en ontwikkelen op dit gebied. Daarnaast wordt verwacht dat het realiseren van de aanbevelingen ervoor zorgt dat duurzaamheid een onderdeel van de cultuur wordt en het vertonen van duurzaam gedrag op het werk steeds meer als gewoon wordt ervaren. Ook wordt verwacht dat dit zal leiden tot een beter imago. Het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp heeft namelijk aangegeven een maatschappelijke verantwoordelijkheid te voelen om stappen te ondernemen ten aanzien van duurzaamheid. Door deze investeringen kan het Alrijne aan de buitenwereld laten zien hoe serieus zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

9. IMPLEMENTATIE

In dit hoofdstuk wordt stap voor stap de implementatie van de aanbevelingen toegelicht.

Allereerst wordt de visie ten aanzien van duurzaamheid door de Raad van Bestuur, in ondersteuning van de afdeling Marketing & Communicatie, vertaald naar een verhaal door middel van storytelling. Dit verhaal wordt op de dag van de duurzaamheid, 10 oktober, tijdens een personeelsbijeenkomst gedeeld met de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten. Bij deze bijeenkomst is tevens een spreker aanwezig die de aanwezigen informeert en inspireert over duurzaamheid en duurzaam gedrag op het werk.

Bij het eerstvolgende werkoverleg dat wordt gehouden na de personeelsbijeenkomst zal de milieucoördinator aanwezig zijn om een presentatie te geven over wat het Alrijne doet op het gebied van duurzaamheid en wat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten kunnen doen om bij te dragen aan de duurzaamheid van de organisatie. Tevens inspireert hij de medewerkers om zelf stappen te ondernemen om aan de duurzaamheid van de organisatie bij te dragen. Naar aanleiding hiervan delen de eerste medewerkers in het werkoverleg met de operationele medewerkers verschillende ideeën voor projecten. Tijdens het werkoverleg hebben de operationele medewerkers de mogelijkheid deze ideeën aan te vullen met hun eigen ideeën. Uiteindelijk bepalen de operationele medewerkers welk project de meeste prioriteit heeft en kan een operationele medewerker eigenaarschap over het project nemen. Het gekozen verbeteridee komt dan terecht op het verbeterbord en samen worden acties geformuleerd om het verbeteridee te kunnen realiseren. Samen met een eerste medewerker zal de operationele medewerker met het project aan de slag gaan door hem te begeleiden en on-the-job the coachen. Vanaf dit moment is duurzaamheid en de voortgang van de projecten een vast punt op de agenda tijdens de werkoverleggen.

Duurzaamheid als punt op de agenda toevoegen, het starten van projecten en het on-the-job coachen vragen niet om een eenmalige implementatie, maar om een structurele verandering in de werkoverleggen en het gedrag van de medewerkers ten aanzien van duurzaamheid. De implementatie hiervan stopt dan ook niet aan het einde van de implementatiefase, maar kan worden gezien als een cyclus die door blijft gaan.

Aan de hand van de projecten die binnen de afdeling Hoteldiensten worden uitgevoerd kan in kaart worden gebracht welke faciliteiten de medewerkers nodig om hebben om duurzaam gedrag op het werk te kunnen vertonen. Wanneer deze in de praktijk worden toegepast kan worden geëvalueerd of met het inkopen van de faciliteiten het gewenste doel is behaald.

In tabel 9.1 is de implementatie van de verschillende aanbevelingen schematisch weergegeven. Hieruit is af te lezen dat de Raad van Bestuur als eerste aan de slag gaat met het vertalen van de visie tot een verhaal. Deze wordt vervolgens tijdens de personeelsbijeenkomst gedeeld, waar tevens een inspirerende spreker aanwezig is. Vervolgens geeft de milieucoördinator bij de werkoverleggen een presentatie om de medewerkers nog meer te inspireren, waarna de operationele medewerkers aan de slag gaan met de projecten aan de hand van verbeterideeën. Hierbij worden zij ondersteund en on-the-job gecoacht door de eerste medewerkers. Ook staat vanaf dat moment duurzaamheid als vast punt op de agenda bij elk werkoverleg. Aangezien het toepassen van faciliteiten afhankelijk is van het project, is dit niet in tabel 9.1 weergegeven.

De aanbevelingen passen binnen een bestaand project, waardoor de implementatieperiode relatief kort is.

Tabel 9.1 Implementatieplan schematisch weergegeven

	September				Oktober				November				December			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Visie omzetten in verhaal door middel van storytelling																
Personeelsbijeenkomst: verhaal delen & inspirerende spreker																
Presentaties milieucoördinator op afdeling Hoteldiensten																
Verbeterideeën delen tijdens het werkoverleg																
Projecten starten aan de hand van spreker en presentatie																
On-the-job coaching bij uitvoering van projecten																
Voortgang projecten delen tijdens de overleggen																
Duurzaamheid als vast op de agenda bij werkoverleggen																

10. KRITISCHE BESCHOUWING

Voor het onderzoek naar de manier waarop de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten kunnen bijdragen aan de duurzame doelstellingen van het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp zijn twee focusgroepen gehouden, zowel met de eerste medewerkers als met de operationele medewerkers. De groep medewerkers die bij de tweede focusgroep aanwezig waren bestond echter niet uit ‘echte’ operationele medewerkers, maar uit medewerkers die ‘meewerkend voorman’ genoemd zouden kunnen worden. De eerste medewerkers hebben niet de ‘echte’ operationele medewerkers gestuurd, terwijl dit wel de vraag was. Mogelijk was de vraag onduidelijk of gaven de ‘echte’ operationele medewerkers geen gehoor aan de vraag. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek minder betrouwbaar is, ondanks de verschillende stappen die zijn genomen om de betrouwbaarheid te waarborgen. Tevens is dit een mogelijke verklaring voor het feit dat uit beide focusgroepen vrijwel dezelfde resultaten naar voren zijn gekomen.

Uit de resultaten van de focusgroepen bleek dat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten meerdere barrières ervaren bij het vertonen van duurzaam gedrag, welke voornamelijk te maken hebben met factoren die buiten de invloed van de medewerkers liggen. Dit resultaat is in overeenstemming met de verwachting dat de medewerkers in de huidige situatie door verschillende factoren worden tegengehouden om duurzaam gedrag op het werk te vertonen en dat zij deze barrières buiten zichzelf zouden zoeken. Een mogelijke verklaring voor het feit dat de medewerkers de barrières voornamelijk in externe factoren zoeken is de *self serving bias*. Hierbij wijzen mensen succes aan hun eigen capaciteiten of talenten toe, terwijl ze hun falen toewijzen aan omstandigheden die buiten hen zelf liggen (Heider, 1958).

Het onderzoek is een aanvulling op bestaande literatuur over duurzaam gedrag op het werk, omdat de verschillende onderzoeken bij elkaar zijn samengevoegd tot een conceptueel model. Dit model zou ook binnen andere organisaties gebruikt kunnen worden om de mate waarin de medewerkers duurzaam gedrag vertonen te bepalen. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat het onderzoek zich focust op de interne en externe factoren uit het conceptueel model die van invloed zijn op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Wanneer echter andere factoren voor het onderzoek waren gebruikt, zouden de resultaten mogelijk anders kunnen zijn.

De resultaten uit het onderzoek gelden alleen voor de eerste en operationele medewerkers van de afdeling Hoteldiensten binnen het Alrijne Ziekenhuis in Leiderdorp. Medewerkers die werkzaam zijn binnen hogere lagen van dezelfde afdeling vallen buiten de scope van het onderzoek. Ook andere afdelingen binnen het ziekenhuis ervaren mogelijk andere barrières bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Indien deze bij het onderzoek betrokken zouden zijn, zouden de resultaten mogelijk anders kunnen zijn.

Het advies voor vervolgonderzoek is dan ook om de medewerkers op tactisch en strategisch niveau te betrekken bij het onderzoek. Aan de hand hiervan kan worden achterhaald of dat wat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten ervaren gegrond is. Daarnaast kan de betrouwbaarheid van het onderzoek worden vergroot door ook de ‘echte’ operationele medewerkers bij het onderzoek te betrekken. Tevens kan door middel van vragenlijsten ook de medewerkers die niet bij de focusgroep betrokken waren om hun ervaring met duurzaam gedrag op het werk worden gevraagd.

BIBLIOGRAFIE

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Alrijne. (2019). Hoteldiensten. Leiderdorp: Auteur.
- Alrijne. (2019). Implementatie Programma SamenAlrijne. Leiderdorp: Auteur.
- Alrijne. (2019, februari). *Milieu en duurzaamheid*. Opgeroepen op februari 2019, van alrijne.nl: <https://www.alrijne.nl/over-alrijne/milieu-en-duurzaamheid#alrijne-bewust-duurzaam>
- Alrijne. (2019, mei). *SamenBeter*. Opgehaald van alrijne.nl: <https://plaza.alrijne.nl/umbraco/over-alrijne/projecten-en-programmas/samenbeter/>
- Alrijne Zorggroep. (2015). *Beleid en organisatie van duurzaamheid en milieu*. Leiderdorp: Auteur.
- Alrijne Zorggroep. (2015, februari 3). Strategisch beleidsplan: Zorg voor elkaar 2015-2020. Opgehaald van <https://www.alrijne.nl/media/1037/strategisch-beleidsplan-alrijne-zorggroep-2015-2020.pdf>
- Alrijne Zorggroep. (2018). Jaarplan afdeling Hoteldiensten algemeen. Leiderdorp.
- Baarda, B., de Goede, M., & Teunissen, J. (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek. Houten/Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bissing-Olson, M., Iyer, A., Fielding, K., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 156-175.
- Blake, J. (1999). Overcoming the 'value-action gap' in environmental policy: tensions between national policy and local experience. *Local Environment*, 4(3), 257-278.
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the pro-environmental behavior of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55-67.
- Daily, B., Bishop, J., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48, 243-256.
- De Caluwé, L. (2001). Denken over veranderen in vijf kleuren. In B. De Jong, *Handboek Facility Management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- de Laat, C., & Reijnders, E. (2013). Communicatief leiderschap: Succesvol communiceren in organisaties. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- de Vries, S. (2019). Conceptueel model: Factoren die het vertonen van duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden.
- DVN GL. (2017). *Viewpoint report: Do companies care about the environment?* Oslo: Auteur.
- Elkington, J. (1997). In *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, UK: Capstone Publishing Limited.
- Fischer, T., & Julsing, M. (2015). Onderzoeksvaardigheden. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

- Kitchen, P., & Daily, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- Klößner, C., & Blöbaum, A. (2010). A comprehensive action determination model: Toward a broader understanding of ecological behavior using the example of travel mode choice. *Journal of Environmental Psychology*, 30, 574-586.
- Koeleman, H. (2013). *Interne communicatie bij verandering*. Amsterdam: Adfo Groep.
- Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie: Strategieën, methoden en rollen*. Amsterdam: Boom.
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260.
- Lülf, R., & Hahn, R. (2014). Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models. *Organization & Environment*, 27(1), 43-64.
- MVO Nederland. (2017, april 10). *Waarom MVO?* Opgeroepen op december 2018, van mvonederland.nl: <https://mvonederland.nl/wat-mvo/waarom-mvo>
- MVO Nederland. (2017, april 10). *Wat is MVO?* Opgeroepen op december 2018, van mvonederland.nl: <https://mvonederland.nl/wat-mvo/begrippenlijst>
- Ones, D., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 444-466.
- Piket, H. (2019, februari 20). Adviseur bedrijfsvoering Hoteldiensten algemeen. (S. d. Vries, Interviewer)
- Poiesz, T. (1999). *Gedragmanagement: Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc BV.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Robertson, J., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence en employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 176-194.
- Robison, J. (2004). Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*(48), 369-384.
- Steg, L., Bolderdijk, J., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014). An Integrated Framework for Encouraging Pro-environmental Behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 104-115.
- Stern, P. (2000). New environmental theories: Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.
- Van Ruler, A. (1998). *Strategisch Management van Communicatie: Introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

BIJLAGEN

Bijlage A: Operationalisatie van interne en externe factoren

Bijlage B: Opzet interview Adviseur Bedrijfsvoering Hoteldiensten

Bijlage C: Transcriptie interview Adviseur Bedrijfsvoering Hoteldiensten

Bijlage D: Opzet focusgroepen

Bijlage E: Resultaten focusgroepen

Bijlage F: Opzet interviews benchmarken

Bijlage G: Transcripties interviews benchmarken

Bijlage H: Verbeteridee-formulier

Bijlage I: Agenda verbeterbordspreking

Bijlage J: Voorbeeld verbeterbord

BIJLAGE A: OPERATIONALISATIE VAN FACTOREN

In deze bijlage worden de verschillende begrippen uit het conceptueel model geoperationaliseerd. Hierdoor is het mogelijk deze begrippen te onderzoeken en te meten.

Tabel A.1 Operationalisatie van factoren

Factor	Dimensie	Indicator
Attitude	De houding of de mening die iemand heeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk	Ervaring Persoonlijke normen en overtuigingen
Gepercipieerde gedragscontrole	De mate waarin iemand denkt duurzaam gedrag te kunnen vertonen op het werk	Fysieke capaciteit (vaardigheden) Mentale capaciteit (kennis)
Motivatie	De mate waarin een individu het doel wenst te bereiken of interesse heeft in het vertonen van duurzaam gedrag op het werk	Intrinsieke motivatie Extrinsieke motivatie
Sociale normen	De gedeelde overtuigingen binnen een groep over hoe de leden van de groep moeten handelen en zich moeten gedragen op het gebied van duurzaamheid	Sociale druk Cultuur
Gelegenheid	De mate waarin buiten de individu gelegen omstandigheden faciliterend of belemmerend inwerken op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk	Materiele omstandigheden Beschikbare tijd
Leiderschap	De manier waarop de leidinggevende omgaat met zijn medewerkers op het gebied van duurzaamheid en duurzaam gedrag	Voorbeeldfunctie Stimuleren

BIJLAGE B: OPZET INTERVIEW ADVISEUR BEDRIJFSVOERING HOTELDIENSTEN

Tabel B.1 Onderwerpen en vragen interview Adviseur Bedrijfsvoering Hoteldiensten

Factor	Vraag
Jaardoelen	Welke doelen heeft de afdeling Hoteldiensten met betrekking tot duurzaamheid opgesteld? Hoe is het jaarplan voor de afdeling Hoteldiensten tot stand gekomen?
Attitude	Welke ervaringen hebben jullie met het vertonen van duurzaam gedrag op het werk? Welke ambitie heeft de afdeling Hoteldiensten met betrekking tot duurzaamheid?
Gepercipieerde gedragscontrole	In welke mate hebt u het idee dat de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten in staat zijn om duurzaam gedrag op het werk te vertonen?
Motivatie	Op welke manier worden medewerkers gemotiveerd om duurzaam gedrag op het werk te vertonen?
Sociale normen	Op welke manier stimuleren medewerkers elkaar om duurzaam gedrag op het werk te vertonen? In welke mate is duurzaamheid belangrijk binnen de cultuur van de afdeling Hoteldiensten?
Gelegenheid	Op welke manier biedt de organisatie materiele mogelijkheden om duurzaam gedrag te vertonen? Wordt de medewerker genoeg tijd geboden om duurzaam gedrag op het werk te vertonen?
Leiderschap	Welke rol speelt de teamleiders bij het geven van het goede voorbeeld ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk? Welke rol speelt de eerste medewerker bij het geven van het goede voorbeeld ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk?
Barrières	Waar lopen medewerkers tegenaan bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk? Wat zou de afdeling Hoteldiensten kunnen doen om deze barrières te doorbreken? Wat zou de afdeling Hoteldiensten nog meer kunnen doen zodat medewerkers duurzaam gedrag op het werk vertonen?

BIJLAGE C: TRANSCRIPTIE INTERVIEW

ADVISEUR BEDRIJFSVOERING

HOTELDIENSTEN

20-2-2019 | S = student, R = respondent

S: "Allereerst bedankt dat u hier tijd voor heeft willen maken, voor dit interview."

R: "Ja, natuurlijk."

S: "Ik had van tevoren de vragen gestuurd, dus u weet alvast een beetje waar het interview over gaat."

R: "Oh, die mail heb ik nog niet gelezen. Ik heb gister de hele dag in overleg gezeten."

S: "Oh, dat is niet geeft niet. De vragen gaan over het jaarplan van de afdeling Hoteldiensten in het algemeen die ik bij u had opgevraagd."

R: "Ja, de matrix."

S: "Ja, die inderdaad. En daarnaast wilde ik nog wat dingen vragen ten aanzien van duurzaamheid en duurzaam gedrag. Ik pak de vragen er even bij. Ik heb ze natuurlijk niet uitgeprint in verband met duurzaamheid, haha. Heeft u van tevoren nog vragen of zullen we gewoon beginnen?"

R: "Nee, begin maar gewoon."

S: "Helemaal goed. Zou u misschien eerst iets over uzelf kunnen vertellen?"

R: "Ik werk hier nu, uhm, al heel lang. Ik denk iets van dertig jaar ofzo. Ik ben hier begonnen als stagiaire en dat is blijkbaar bevallen want toen belden ze me op of ik al een baan had toen ik in mijn vierde jaar zat. Dat had ik toen nog niet, dus toen ben ik hier begonnen als, uhm, hoofd voedingsassistenten. Dat was ad interim, want er was een zieke teamleider. En via dat, via die baan ben ik doorgerold naar hoofd interne dienst. En via die klus ben ik doorgegroeid naar manager receptie, bewaking en audiovisuele middelen. Dat is een hele rare combinatie."

S: "Haha, ja."

R: "Maar dat was zo. En ondertussen ben ik post-hbo-bedrijfskunde – ik heb facilitair management gedaan - ben ik post-hbo-bedrijfskunde gaan doen, want ja, na tien jaar leidinggeven of twaalf jaar leidinggeven kwam ik erachter dat ik het allerleukste vond om dingen te verbeteren. Het leidinggeven vond ik wel leuk, maar het verbeteren vond ik daar het leukste gedeelte van. En toen dacht ik nou, dan moet ik met bedrijfskunde hierin verder kunnen komen. Dus toen ben ik bedrijfskunde gaan doen. En eigenlijk in dat proces, uh, ik was een beetje aan het solliciteren want bedrijfskundige banen hadden ze hier niet."

S: "Nee."

R: "En toen zei mijn leidinggevende – mijn toenmalige leidinggevende – van: joh, waar solliciteer je nou eigenlijk op? En toen had ik twee vacatures voor hem meegenomen en toen zei hij twee dagen later: joh, dat hebben wij eigenlijk ook nodig. Dus ik zei: ja, dat weet ik ook wel maar ik kan moeilijk zeggen je moet dit aannemen."

S: "Haha, ja."

R: "En toen kwam hij weer twee dagen later en toen zei hij: nou, vind je het leuk om dit werk bij ons te gaan doen? Nou, ik wel. Maar ik moest er ook wel even over nadenken want in mijn hoofd had ik al helemaal – want ik zat al in sollicitatiegesprekken, ik was al bij de VU geweest en dat ging heel goed. Ik was tweede weet je wel, dus ik was daar bijna aangenomen. En ja, toen dacht ik ook wel: er valt hier wel heel wat te verbeteren. Dus ik denk: nou, dat ga ik dan wel doen. En sindsdien – naja, ik dacht: dat doe ik een paar jaar en dan ga ik daarna ergens anders. Maar – ik was altijd bang dat mijn functie saai zou worden. Want ja, als je ergens dertig jaar zit .."

S: "Haha ja."

R: "Dan denk je ook van: ja, nou, jeetje, saai. Maar ik heb het geluk dat ik in een organisatie zit die om de paar jaar fuseert, reorganiseert – er gebeurt van alles. Dus de organisatie waar ik in zit en ook mijn werk wordt steeds anders."

S: "Ja."

R: "En in het begin was ik bedrijfskundig adviseur bij huisvesting. Dus het ging heel veel over inrichten en verhuizingen en plannen maken voor de schoonmaakdienst, plannen maken voor logistiek. En daarna, uhm, in de tijd daarna – zoals het nu is – is de voedingsdienst en zo, dat zit ook allemaal bij Hotel. Dus ik zit nu aan de manager Hotel geplakt. Dus ik mag een hoop klussen doen voor voeding, klussen doen voor receptie en bewaking. Dus mijn – daardoor mag ik lekker heel breed."

S: "Lekker veel variatie."

R: "Ja, variatie. En ook het verpleeghuis erbij, Oudshoorn en Leythenrode."

S: "Oh, dat valt er ook allemaal onder?"

R: "Ja."

S: "Oh, dat is wel veel dan."

R: "Daar heb ik straks twee gesprekken. Zodoende zit ik hier eigenlijk."

S: "Maar wel leuk. Heeft u zich eigenlijk dan al verschillende keren beziggehouden met het jaarplan voor de afdeling Hoteldiensten?"

R: "Ja."

S: "Hoe komt zo een plan eigenlijk precies tot stand?"

R: "Dat is in de loop der jaren ook geëvolueerd, zal ik maar zeggen. Want er zijn nu – de afgelopen keer hebben we dan dat met die matrix gedaan. Dat heet ook een jaarplan. Maar dat is dan van de Raad van Bestuur en die zeggen dan: dit zijn de dingen waar we het komende jaar op in zullen zetten. Het is niet een meerjarenplan of een beleidsplan, maar het is echt een beleidsplan voor het komende jaar."

S: "Ja."

R: "En je wordt dan geacht dat te lezen. Dat zijn iets van vijf, zes, zeven velletjes dus dat is op zich niet zo een heel dik rapport."

S: "Nee, inderdaad."

R: "Waar gaan we naartoe en dan moet je als Hotel in dit geval kijken – kijk, er zit natuurlijk heel veel in voor de verpleging en de medische wereld. Want ja, we zijn nou eenmaal een zorginstelling. Maar als Hotel moet je dan een beetje eruit peuteren van nou, we willen die kant op, wat geeft dat dan als

consequentie ook voor Hotel? Dus welke kant moet ik met mijn afdeling op? En dan de afgelopen tien jaar, dan maakten de teamleiders voor zich ieder dan een plannetje.”

S: “Ja.”

R: “Daar kregen ze dan ook wel een format voor met daarin dit is het probleem en hier ga ik naar toe en hoe ga ik dat bereiken en wie heb ik daarvoor nodig. Nou, dat. En, uhm, ja, dat werden een paar lijvige boekwerken van – per teamleider – zomaar vijf zes velletjes en als je dan heel Hotel samenvoegt, bestaande uit zes zeven acht afdelingen dan zit je ineens op een toch wel dik boekje.”

S: “Haha, ja.”

R: “Uhm, en het nadeel van dat dikke boekje was dat niemand zin had om het te lezen.”

S: “Haha, nee.”

R: “Dus dat werd dan een keer gelezen en heel soms werden dan halverwege het jaar, dan werd er nog eens met een teamleider doorgenomen van: hé, hoe sta jij ervoor met jouw jaarplan? En dan ging het eigenlijk weer terug in de la. Gewoon omdat het niet aanspreekt ofzo, zo een boekje. En we hebben nu – sinds een jaar experimenteren we dan met de matrix in de hoop dat dat veel meer.”

S: “Ja, die heb ik inderdaad zien hangen bij de verschillende afdelingen toen ik ging meelopen in de eerste weken. Die hangt daar wel mooi aan de muur zodat iedereen die kan zien. Hij wordt in ieder geval niet terug in het laatje gedaan, haha.”

R: “Nee precies, die gaat inderdaad niet terug in de la, haha. Ik denk dat dat wel een middel is waar we wat mee kunnen. Dus ik ben heel benieuwd hoe dat zich gaat uiten. En je merkt ook dat mensen ermee bezig zijn en dat – het leuke van dit soort dingen is ook dat ze zeggen dat het niet statisch is. Als je dingen gaat verbeteren, prima. Het is ook niet in een keer goed. Je kan zo een ding nooit in een keer goed doen. Sowieso is het de eerste keer dat we het maken en je loopt tegen allerlei dingen aan waarbij je denkt: dit hadden we anders moeten doen. Okee, dan doen we dat de volgende keer anders. Ta da, klaar.”

S: “Ja, dat is ook zo.”

R: “Daar doen we niet moeilijk over. We gaan niet zitten denken van: oh, fout, fout, fout. Nee, het is niet fout. Je bent in het midden van een verbetertraject en je bent jezelf aan het optimaliseren en je afdeling en daar hoort dan ook bij dat de matrix af en toe verandert. En dan is het: okee, dan doen we het anders. Als je maar bezig blijft.”

S: “Ja, precies, ja.”

R: “Dus dat. Nu doen we het met de matrix.”

S: “Ik zag bijvoorbeeld in het jaarplan van Hoteldiensten in het algemeen staan dat elke afdeling een project moet ondernemen op het gebied van duurzaamheid. Zijn er dan nog bepaalde eisen waar zo een project aan moet voldoen?”

R: “Nee, daar hebben we helemaal niks – daar hebben we. Weet je hoe die – die matrix is tot stand gekomen, uhm, en we zijn gewoon gaan brainstormen over wat is onze missie, wat willen we over vijf jaar bereiken, wat willen we volgend jaar bereikt hebben – of binnen anderhalf jaar in dit geval – en wat moeten we daarvoor doen? Daar zitten ook hele rare doelen bij – dat heb je inmiddels ook wel gezien – dat je denkt van: nou, zet je dat in een jaardoel? Is dat een jaardoel: iets moet op de agenda staan? Beetje tenenkrommend is dat.”

S: “Haha, ja.”

R: “Om dat nou in een beleidsplan te zetten, hè. Maar het is erin terecht gekomen en volgend jaar doen we het anders, weet je wel. Daar geldt dit ook voor. We hebben met zijn allen bedacht van: okee weet je wat, we vinden duurzaamheid belangrijk en wat doen we? We gaan allemaal een project doen.”

S: “Ja, maar dat is verder dan wel vrijblijvend met wat ze kunnen en mogen doen?”

R: “Ja, hoe diep, hoe ver, waar het over gaat, mag je zelf weten als teamleider.”

S: “Ja. Zo lang het maar met duurzaamheid heeft te maken natuurlijk. En de teamleider is dan degene die bepaalt: dit gaan we doen ten aanzien van het project.”

R: “Ja, als het over een team gaat wel. Maar als hij een eerste medewerker heeft of een paar medewerkers die met een vlaggetje staan te zwaaien van: wij hebben een briljant idee, dan denk ik: nou.”

S: “Ja, dan kunnen zij dat ook aandragen.”

R: “Ja, laat ze lekker gaan. Je moet enthousiaste mensen hebben voor zoiets.”

S: “Ja, precies. Zij zijn de mensen die het uiteindelijk moeten gaan doen.”

R: “Ja, dat werkt. En dan enthousiasmeer je daarmee weer anderen en collega's.”

S: “Ja, precies.”

R: “Dus ja, in principe is de teamleider verantwoordelijk. Voor hoe we het nu hebben ingericht is manager Hotel verantwoordelijk voor Hotel en de teamleiders zijn verantwoordelijk voor hun cluster, zeg maar. Dus dan zijn zij ook verantwoordelijk voor wat er daar gebeurt. Dus ja, de teamleider is verantwoordelijk.”

S: “En de teamleider houdt dan ook in de gaten van: hoe loopt het project, die biedt ondersteuning en dat soort dingen.”

R: “Ja, dat is hem geraden.”

S: “Ja, misschien dat het ook wel bij de eerste medewerkers had kunnen liggen.”

R: “Ja, dat kan ook. Het ligt eraan. Als je als teamleider dingen delegeert naar een eerste medewerker.”

S: “Ja, dan doet de eerste medewerker dat.”

R: “Maar je moet het – ook omdat wij nu – we zitten ook nog in een heel – de matrix is een model, een instrument, uit het leanpakket. En wij zijn met zijn allen nu heel druk bezig om dingen van lean te leren. En je krijgt een organisatie met vier/vijfduizend mensen niet in een dag geschoold. Dus overal beginnen zich nu mensen te scholen en we beginnen met kleine pakketjes. De yellow belt van twee dagdelen en daarin krijg je: waar gaat het eigenlijk over, dat lean? Hoe spel je dat en wat is het? En dan heb je de green belt en de black belt en weet ik veel en dan krijg je steeds meer mensen die er wat vanaf weten en die op die wijze ook kunnen gaan werken. Die hebben dan verantwoordelijkheden aan elkaar, snappen hoe dat werkt als je dingen afsprekt, opdrachtgever en uitvoerder, en, uhm, resultaatverantwoordelijke en zo. Dat je daar afspraken over maakt. Maar tot nu toe, uhm, gaat dat nog wat losser. Maar de teamleider is verantwoordelijk. Dus als de teamleider samen met een eerste medewerker iets samen oppakt.”

S: “Ja, dan doen ze dat gewoon samen.”

R: “Ja, dan gaat dat gewoon zo. En we hebben een inventarisatie gedaan van – en daar was Cees Rietman, hoofd inkoop, die heeft dat getrokken in de weekstart. Daar hebben we een inventarisatie gedaan van wie is waar nu mee bezig en dan zie je van alle afdelingen, dan zijn er geloof ik twee afdelingen met iets serieus bezig op duurzaamheidsgebied. Maar de rest heeft geen idee – en dat merk

ik ook – heeft geen idee wat en hoe – wat kan er nou duurzamer op mijn afdeling? Ik merk echt dat mensen – want nu begint – kijk, we hebben dat ding halverwege 2018 gemaakt en dan zijn het twaalf, dertien dingen en dan: we gaan aan de slag! En nu zie je dat een aantal van die dingen, die zijn een beetje op de helft zeg maar. Je ziet dan allemaal van die groene blokjes verschijnen van dingen die gerealiseerd zijn. Dus nou zitten zij met die duurzaamheid wel van: ja, er moet nou wel in 2019 iets gaan komen.”

S: “Maar ze vinden het wel lastig om iets te bedenken?”

R: “Ja, ik heb met een teamleider gehad. Die zei: nou, we hebben een beetje zitten brainstormen over welke kant moeten we nou op. Maar dat is verdorie nog lastig ook om een beetje leuk – of naja niet eens leuk – een onderwerp te bedenken. Omdat je – op een één of andere manier – merk ik dat het buiten onze denkbelden staat. We zijn heel erg bezig met het optimaliseren op allerlei gebieden – en vaak pak je dan duurzaamheid mee – maar kom, ik ga iets op het gebied van duurzaamheid doen en ik pak de rest mee, zo denken we nog niet.”

S: “Nee, precies.”

R: “Dus dat is wel, ja, dat heeft aandacht nodig zeg maar. Dat kan nog wel beter.”

S: “Ja, misschien is dat wel een mooi verbeterpunt voor volgend jaar dan. Of misschien nog wel voor dit jaar.”

R: “Nou, dat is wel – in die zin vind ik jouw stage ook heel erg leuk. Om ons ook dadelijk de ogen te open van: kijk, denk ook eens die kant op of denk ook eens die kant op. Want ja, papieren bekertjes. Ja, daar is Mariëlle al mee bezig. Ja, dan is het een beetje flauw om dat ook te gaan doen. Oh, ja, maar wat moet ik dan doen? Verlichting. Nee, verlichting dat is de technische dienst. Oh, ja. Wc-papier. Weet je, schoonmaakmiddelen, daar heeft Hans Rijsbergen al een grote slag mee gemaakt in betere schoonmaakmiddelen, hele kleine doseringen met doseerapparatuur waardoor je niet overdoseert waardoor je.”

S: “Ja, klopt inderdaad. Dat vertelde Fedor Veldman mij gisteren.”

R: “Ja, minimale hoeveelheden gebruiken. En dan denk ik ja: veel duurzamer kan – ja, je kan er nog eens naar kijken, maar je grote slag heb je al gemaakt. Van overdosering en verkeerde middelen naar goede middelen en minimale dosering, weet je. En dan nog de composteermachine. Dus om nou weer andere dingen te bedenken, dat is eigenlijk gewoon een soort van lastig.”

S: “Ja.”

R: “Maar misschien – ik zit ook gewoon even te denken hoor – hoe krijgen we nou - want ik wil ook die teamleiders helpen met: hoe kom je aan een project? Maar misschien moeten ze inderdaad eens op een vakbeurs rond gaan lopen en kijken of ze daar op ideeën kunnen komen. Zoiets.”

S: “Dat zou wel een goed idee kunnen zijn.”

R: “Ze moeten gewoon op ideeën kunnen komen. Dat is een beetje waar ik nu op hang. Niet omdat mensen niet willen of zo.”

S: “Nee, het is meer: ze willen wel, maar ze weten niet hoe en wat. Daar hebben ze eigenlijk een beetje inspiratie voor nodig.”

R: “Ze hebben inspiratie nodig. Dat is inderdaad – nu we erover zitten praten – dat is inderdaad wat ze nodig hebben. Ze hebben inspiratie nodig.”

S: “En er is vast een één of andere beurs waar ze inderdaad met genoeg duurzame ideeën staan. Als je naar een facilitaire beurs gaat, nou, daar staat genoeg.”

R: “Ja, daar staan vast wel tien standjes die zeggen van: nou, wij hebben toch wat leuks gevonden. Zo zijn we ook aan die composteermachine gekomen. Daar loop je ook op een dag tegenaan van: hè, wat is dat? We gaan eens kijken, misschien is dat wat voor ons. Dan, ja, je moet maar net weten wat zo een ding bestaat.”

S: “Ja, inderdaad.”

R: “Dus ja, inspiratie. Ik ga mensen naar beurzen sturen. Dat is mijn eerste puntje.”

S: “Haha.”

R: “Ga door. Ik heb tot nu toe al iets aan dit gesprek, hé.”

S: “Nou, dat is in ieder geval mooi. Dan iets meer over de duurzaamheid in het algemeen. Uhm, in welke mate is duurzaamheid belangrijk binnen de cultuur van de afdeling Hoteldiensten? Want ze willen allemaal wel, dus het is wel belangrijk?”

R: “Ja.”

S: “Alleen hebben ze de..”

R: “Onze ambitie is om allemaal zo een project te doen en dat betekent dat wij daar allemaal voor open staan, om dingen te veranderen en om dingen te verbeteren.”

S: “Dus ze staan er allemaal wel voor open en ze willen het wel.”

R: “Ja, de een meer dan de ander natuurlijk, denk ik.”

S: “Ja, dat is wel altijd zo.”

R: “Maar zo werkt het in het gewone leven ook.”

S: “Maar het is wel een belangrijk aspect binnen de afdeling?”

R: “Ja, ik denk dat je het anders niet opneemt in je jaarplan als je er – we hebben dit niet gedaan om te showen.”

S: “Nee, precies.”

R: “En we zeggen dat we het gaan doen, dus dan moet je – je kan niet – dit gaat dadelijk – die van Hotel wordt ook besproken met de directeur. En Walter heeft er dan denk ik niet zoveel zin in om daar dadelijk te zitten van: ja, we hebben het wel neergezet meneer de directeur, maar van de tien mensen hebben er twee wat gedaan en de andere acht hadden geen zin. Ik denk niet dat het zo werkt.”

S: “Nee, dat is ook niet een verhaal dat je naar boven kan brengen.”

R: “Nee, dus we zetten dat neer omdat we denken dat we dat wel gaan doen. Dat we wel de ambitie hebben om dat te gaan doen.”

S: “Hebben jullie nog een bepaalde visie op duurzaamheid?”

R: “Ik kan mij niet herinneren dat wij een visie hebben op duurzaamheid.”

S: “Dat kan. En wordt er dan nog iets verwacht van de medewerkers ten aanzien van gedrag? Dus ze moeten wel dat project doen, maar bijvoorbeeld, dat doel wat jullie hebben: elke afdeling moet een project gaan doen in het kader van duurzaamheid. Wordt daarbij ook iets van het gedrag van de medewerkers verwacht? Worden daar eisen aan gesteld? Worden daar doelen opgezet?”

R: “Geef eens een voorbeeld. Bedoel je dat ze dingen in de goede afvalton gooien?”

S: “Ja, bijvoorbeeld. Wordt er iets van medewerkers verwacht op het gebied van gedrag?”

R: “Naja, in die zin. Er wordt wel verwacht dat mensen zich aan de afspraken die we maken.”

S: “Ja, maar hoe wordt dan.”

R: “Gehandhaafd?”

S: “Ja, bijvoorbeeld.”

R: “Ja, net zo goed als dat de Nederlandse politie dat doet.”

S: “Maar is er dan iemand die bijvoorbeeld het – iemand die het goede gedrag moet laten zien als voorbeeld? Dat de leidinggevende daar een rol in neemt? Die dan tegen anderen zegt: joh, doe het voortaan zo en zo want dat is veel duurzamer.”

R: “Hm. Ik denk dat als je in zo een grote organisatie zit dat je op een gegeven moment afsprekt hoe je met bepaalde dingen omgaat. En noem het een protocol, noem het een werkafpraak, en dat hang je op de muur of je – en dan ga je ervanuit dat mensen zich, nadat je dat hebt geïntroduceerd in een groep mensen of in een werkoverleg hebt toegelicht, dat mensen zich aan die afspraken houden. En of het dan over – kijk, als het dan over injectienaaldenbeleid gaat, dan wordt dat een keer per jaar getoetst of twee keer per jaar of het injectienaaldenbeleid volgens het protocol is omdat het anders gevaarlijk is voor de patiënten. Ik zuig dit uit mijn duim hoor, maar dingen die gevaarlijk zijn voor de patiënt die worden regelmatig getoetst en gemeten en afgevinkt of dingen nog kloppen. Maar of mensen het papieren bekertje ook in de goede afvalton gooien, dat is een soort ervaringsdingetje denk ik. Uhm ja, of je daar dan op stuurt. Je spreekt elkaar aan denk ik. Als mensen echt iets heel gek doen – als een collega van mijn batterijen in de gewone afvalbak gooit, dan zeg ik daar wel wat van.”

S: “Ja, dan spreken jullie daar elkaar wel op aan. Maar dat is dan meer medewerkers onderling.”

R: “Ja, maar dat is wat ik ervaar. Ik weet natuurlijk niet hoe andere mensen dat doen.”

S: “Nee, dat is ook zo.”

R: “Misschien zijn er wel mensen die daar veel fanatieker in zijn – of actiever in zijn. Die hun collega's bijsturen. Daar heb ik verder geen idee van.”

S: “Dat is misschien meer specifiek voor de afdelingen?”

R: “Ik denk wel dat – als duurzaamheid meer – weet je, eigenlijk liften we mee op wat in Nederland duurzaamheid is. Want je hebt gewoon mensen die bewust met de fiets komen omdat ze niet willen vervuilen of mensen die bewust de trein nemen omdat ze minder willen vervuilen. Dat soort mensen heb je en die heb je in Nederland maar die heb je ook hier. Dus eigenlijk moet je het ook wel een beetje hebben van mensen die die bewuste keuzes maken en om dat uit te dragen.”

S: “Dat die dan misschien andere medewerkers aansteken?”

R: “Ja, eigenlijk zoals dat in de rest van het land ook gaat.”

S: “Dus eigenlijk dat de medewerkers elkaar een soort van inspireren van: joh, ga nou ook eens met de fiets of met de trein in plaats van met de auto.”

R: “Ja, of: ik heb nou toch zo een lekker vegetarisch recept. Je merkt helemaal niet dat je zonder vlees zit te eten. Oh ja? Ja, wij proberen wat minder vlees te eten thuis. Oh ja? Ja.”

S: “Haha.”

R: “Weet je, een keer – het klinkt heel stom – maar dat heb ik wel eens aangekaart in een, gewoon aan de koffietafel waar dan twintig mensen aan tafel zaten en toen dacht ik: nou, ik begin er eens over en dan kijken wat er gebeurt. En dan is het: okee, okee. Maar dan zijn mensen beetje, ja. Ik weet niet hoe

dat werkt. Je gaat niet als werkgever posters ophangen met: eet eens minder vlees. Dat is nog niet gebruikelijk.”

S: “Nee, maar wordt er bijvoorbeeld iets gedaan om dat duurzame gedrag te stimuleren? Van: joh, kom nou eens met de trein in plaats van met de auto.”

R: “Nee.”

S: “Dat wordt niet gedaan?”

R: “Nee, de enige stimulans is dat je hier parkeergeld betaalt als je met de auto komt. Een soort negatieve beloning.”

S: “Ja. Dus als je dat niet wilt betalen dan moet je met de fiets of met de bus komen?”

R: “Ja.”

S: “Ja, okee.”

R: “Ja, dat is wel een goede. Je wordt niet beloond als je positief duurzaam gedrag vertoont.”

S: “Nee, het is eigenlijk meer alleen een straf als je dat wel doet omdat je – als je met de auto komt – moet betalen. Ook al is dat niet veel.”

R: “Ja en bijvoorbeeld, als je keuzes moet maken in het restaurant dan krijg je volgens mij een langere – je hebt personeelsprijzen en je hebt prijzen voor de mensen die geen personeel zijn – en volgens mij is het bij de personeelsprijzen wel zo dat je gezonde producten – dat daar minder – dat is echt zeg maar de kostprijs en voor ongezonde producten, daar zit een kleine toeslag op. Daar wordt dan op verdient. Dus kroketten kosten dan relatief duurder dan een boterham. Maar ik weet niet of ze daar ook duurzaamheid in verwerkt hebben. Dat weet ik niet.”

S: “Ja, of dat het meer op gezondheid is gericht om gezond eten te stimuleren?”

R: “Ja, het is nu denk ik meer op gezondheid gericht. En je zou dan ook nog naar duurzaamheid kunnen kijken.”

S: “Ja, een biologisch product is dan bijvoorbeeld voor een medewerker relatief goedkoper.”

R: “Ja, of iets met een kartonnen verpakking ten opzichte van een plastic verpakking. Maar dan moet je natuurlijk wel eerst uitzoeken welke van de twee duurzamer is.

S: “Ja, precies.”

R: “Ik denk dat duurzaam gedrag – ja, we hebben, het wordt natuurlijk ook wel een beetje gefaciliteerd door de technische dienst heeft gedaan. Overal lampen met een sensor indraaien bij alle toiletten. Dan gaat automatisch het licht uit als je de ruimte verlaat. Of vlak daarna.”

S: “Ja, dat zijn de mooiste oplossingen. Dingen waar mensen geen moeite voor hoeven te doen.”

R: “Ja, inderdaad. Want moeite doen, daar moet je mensen voor motiveren.”

S: “En dan moeten ze vaak iets extra doen en daar hebben ze geen zin in.”

R: “Of ze moeten iets extra doen of ze moeten iets in hun hoofd omzetten en dat duurt dan een paar weken voordat ze bijvoorbeeld van links naar rechts lopen. Oh ja, ik moest naar rechts lopen. Oh ja, ik moest naar rechts lopen.”

S: “Haha, ja. En bij de tiende keer gaat het dan pas goed. Misschien dat het gedrag dan ook een soort van gewoonte moet worden?”

R: "Ja."

S: "Wat ik me afvroeg, hoe dat bij mensen van jouw leeftijd zit. Zou dat al meer een gewoonte zijn dan voor half bejaarden?"

S: "Haha. Ik vind het wel al normaal dat ik mijn papier apart weggooi van mijn plastic en dat ik mijn appelschilletjes weer in een ander bakje gooi. Dat vind ik al wel heel normaal eigenlijk."

R: "En dat is."

S: "Ik vind ook eigenlijk – beneden bij het restaurant, daar hebben ze een prullenbak staan – toen dacht ik wel een beetje van: huh, moet alles gewoon hierin, in een prullenbak? Ik zat nog te kijken of er daarachter nog eentje stond om te kijken of er iets voor mijn plastic was of voor mijn etensresten."

R: "Dat heeft ook wel weer te maken met hoe wij het hier verder afvoeren."

S: "Ja."

R: "Want dan heeft – als we daar niets scheiden, dan heeft het ook geen zin om daar iets te doen. Dan is het hier alleen voor het beeld."

S: "Ja, voor het beeld. Het moet aan de achterkant dan ook wel goed gescheiden worden."

R: "Dan kan je natuurlijk wel zeggen: voor het beeld is ook wat waard. Daar zou je ook nog voor kunnen kiezen en dan aan de achterkant weer bij elkaar gooien."

S: "Maar ik vind het inderdaad al wel normaal dat al het afval gescheiden wordt."

R: "Dat denk ik ook. Ik denk ook dat het daarmee – ik zat in de zeventiger jaren op de lagere school, of de tachtiger, en toen was het woord milieu, dat was een nieuw woord. Het milieu, wat is dat? Het milieu?"

S: "Haha."

R: "Daar kregen we echt les over: wat is het milieu? Weet je, en zeker als – dus pas in de jaren tachtig begon zo een woord een beetje te leven in Nederland. Dus iedereen die van voor die tijd is."

S: "Ja, die kent dat woord eigenlijk niet."

R: "Ja, daarbij zit het dan niet in het bloed of zo. Terwijl bij jou, jij zegt het voor jou heel gewoon is. Jij gooit een blikje niet zomaar op straat. Dat is voor jou niet gewoon. Terwijl daarvoor, dan heb je het gewoon net anders meegekregen of zo. En dan, misschien heeft het niet helemaal met leeftijd te maken, maar je ziet wel dat batterijen in de gewone afvalbak – dat zie je minder snel bij jongeren dan bij ouderen bij wijze van. Dus als het seniorenprobleem is opgelost."

S: "Haha, ja. Dan worden we allemaal heel erg duurzaam. Haha. Dat zou wat zijn."

R: "Maar we willen het iets eerder, hè."

S: "Ja, het liefst wel natuurlijk. Ik ben even kwijt wat ik nou net wilde vragen."

R: "Ja, je wilde wat vragen maar toen praatte ik er doorheen. Inspiratie, mensen meekrijgen. Ja, mensen doen wel wat je vraagt van ze. Dat doen ze dan weer wel, maar het zou leuker zijn als het van beneden af kwam."

S: "Dat ze het misschien uit zichzelf gaan doen?"

R: "Ja of dat ze er zelf mee komen. Ja, dat zou leuk zijn."

S: “Ja. Zou er iets vanuit de organisatie gedaan kunnen worden om dat te stimuleren onder de medewerkers?”

R: “Nou, ik denk dat – en nou ben ik weer terug bij het begin van het verhaal – dat die matrix, die van Hotel is maar die uiteindelijk ook door ieder team is gemaakt, en die in die teams wordt besproken in het werkoverleg, van: dit zijn onze jaardoelen en dit hebben we nodig en dit willen we doen. Dan kom je wel ook op: heeft een van de medewerkers hier een idee voor of wil een van de medewerkers dit oppakken? Dus dan kan je wel medewerkers ook prikkelen om – en de kans geven – om, als ze een plannetje of een ideetje of de inspiratie hebben, om daar wat mee te doen.”

S: “Ja, dat ze daar inderdaad ook echt wat mee kunnen doen.”

R: “Ze hoeven dan niet meer te zeggen: ik heb een goed idee maar er wordt niet naar me geluisterd. Want, kom maar op met je goede ideeën. En dan zien we wel of het goed is. Dus wat dat betreft is er wel de mogelijkheid, maar misschien is het wel dat de medewerkers – we zijn allemaal nog een beetje aan het wennen aan het feit dat we dat zo doen. Ik denk dat de medewerkers daar ook nog aan moeten wennen.”

S: “Ja, misschien moet het nog normaal worden om dingen te gaan ondernemen.”

R: “Ja, en waar vind je de mensen met plannen?”

S: “Of soms hebben ze misschien een idee maar dan weten ze er net niet helemaal alles vanaf. Dan weten zij misschien niet goed bij wie zij moeten zijn voor meer informatie over dat onderwerp.”

R: “Ja. Wat is het intrigerend eigenlijk, hoe we dat beter kunnen doen. Het is best een uitdaging allemaal. Ja, ik denk toch dat het bespreken van zo een matrix op de werkvloer en als de – want kijk, de teamleiders die staan er dadelijk ook steeds beter in. Die gaan daarin ook weer zo een cursus doen. We doen het nu eigenlijk nog allemaal als amateurs. We hebben wel een korte scholing gehad, maar die krijgen straks ook weer een leiderschapstraject waarin ze dit kunnen toepassen. Nou, dan krijg je weer meer handvatten maar krijg je misschien ook wel handvatten om meer brainstormsessies te kunnen doen met je medewerkers of dat soort tips. Dan – dat soort beelden krijg ik nu wel, dat je zegt als groep: we hebben nu een werkoverleg en we gaan een kwartiertje brainstormen over duurzaamheid. Eerst even vertellen wat het is en dan kijken of we mensen losgaan op dit onderwerp. En dan kijken of er uit een groep van twintig, dertig mensen ineens een paar gekke ideetjes komen uiteindelijk waar de groep mee verder kan.”

S: “Ja, dat zou wel heel leuk zijn. En dan zou die leidinggevende aan de hand daarvan ook meer handvatten hebben om dat bij de medewerkers te stimuleren?”

R: “Het is tijd, het is interesse, het is dat je de noodzaak ziet. Wat is het wel niet allemaal voordat je eraan begint?”

S: “Ja, het is heel veel.”

R: “Ja, het is bijna niet dat ik tegen jou moet zeggen: je moet het doen.”

S: “Nee, dat gaat niet echt werken ben ik bang.”

R: “Nee, dat werkt dan weer niet. Dus, uhm, het is grappig dat je vanuit hier gestimuleerd wordt om je eigen uitspraken waar te maken. En als het jouw eigen uitspraak is.”

S: “Dan sta je daar in ieder geval zelf achter.”

R: “Ja. Dan komt het vanuit jezelf. En dat werkt denk ik beter dan wanneer ik zeg: hé, je moet dat doen. En dan hoop je dat het vanaf daar ook verder gaat.”

S: “Ja, dat ze elkaar een soort van inspireren eigenlijk.”

R: “Ja. Ik heb dit gedaan. Oh wat leuk, wat was het resultaat? Ja, dit en dat. Oh, dat is misschien een heel goed idee. Oh, dat zou ik ook wel eens kunnen oppakken in mijn afdeling. Ja, zo hebben we dat een paar jaar geleden met – het ligt ook aan welke teamleider. Met leeftijdsbewustbeleid en met voorlichting over het leeftijdsbewustbeleid – dat je voorlichting geeft aan oudere medewerkers en toen heeft volgens mij Anja dit toen echt helemaal opgetuigd. Die had heel veel medewerkers rond en boven de vijftig. En dan krijg je op een gegeven moment dat, uhm, dan sta je anders in het leven, dan heb je misschien gezondheidsklachten of je wordt oma en daardoor heb je dan eigenlijk ook een andere invulling van – naja, je staat dan gewoon anders in je leven dan twintig/dertig jaar daarvoor. Of je wordt mantelzorger, dat is ook een hele grote groep binnen die leeftijdscategorie. Zij heeft een soort voorlichtingsavondjes gedaan en die heeft zij echt serieus opgetuigd met een diëtist, voedingsadviseur, iemand die over mantelzorg vertelt en iemand die – zodat haar eigen groep medewerkers extra aandacht krijgt op: je wordt ouder, tegen welke dingen ga je aanlopen, wat kun je zelf doen en waar kunnen wij je bij helpen? Dat is een paar jaar geleden een beetje begonnen en dat langzamerhand krijgt dat in de hele organisatie, uh, zie je ook dat dat overal opkomt.”

S: “Ja.”

R: “Om eigenlijk meer de medewerkers te faciliteren daarin. Zo een soort beweging, zou natuurlijk ook gunstig zijn als dat langzamerhand steeds groter wordt, dat het ook steeds gewoner wordt. Dat mensen niet zeggen aan het einde van een contractbespreking: oh en, hoe duurzaam is jullie bedrijf? Maar dat je bij het begin van het traject al zegt: bedrijf, wat doen jullie aan duurzaamheid en hebben jullie dat product? Eigenlijk dat je het een beetje omdraait.”

S: “Ja.”

R: “Het moet een beetje in ons vocabulaire komen, zeg maar.”

S: “Ja, het is allemaal nog een beetje nieuw misschien. Iedereen moet er nog een beetje aan wennen en het een plekje geven.”

R: “Ja, dat is misschien ook nog wel het geval. Maar misschien zit ik er wel helemaal naast en hebben wij allerlei mensen die goede ideeën hebben, maar het komt nog niet naar boven.”

S: “Ja, dat zou ook heel goed kunnen. Wie weet komen we daar nog achter.”

R: “Je bent nu twee weken – je bent twee weken meegelopen?”

S: “Ja, twee weken meegelopen en toen ging ik een week op wintersport en toen ben ik afgelopen maandag weer begonnen.”

R: “Oh ja, dus je bent eigenlijk nog steeds pas net begonnen. Dus je gaat nog verder rondkijken en?”

S: “Ik ga nu meer focussen op mijn onderzoek. Dus ik heb bijvoorbeeld gister een afspraak gehad met Fedor Veldmaat en dan nu dit interview. Hij heeft mij ook weer documenten doorgestuurd dus dan kan ik daar weer naar gaan kijken.”

R: “Ja, hij weet veel van waar wij allemaal mee bezig zijn geweest.”

S: “Ja, en zo ga ik mijn onderzoek eigenlijk een beetje vormgeven. Een beetje kijken wat er nu allemaal gedaan wordt, wat er gedaan is, wat er in het beleid staat, wat er verwacht wordt. Dat ga ik nu allemaal proberen in kaart te brengen.”

R: “Ja. En dan uiteindelijk kijken of je nog een paar leuke tips hebt voor ons.”

S: “Ja, dat is wel het doel uiteindelijk.”

R: “Ja, dat zou leuk zijn. Als we een paar dingen hebben en aan de hand daarvan weer inspiratie krijgen. Inspiratie is het woord.”

S: “Ja, mooi woord in deze situatie, haha. Ik denk dat ik op dit moment wel door mijn vragen heen ben. Is er misschien nog iets waarvan u denkt: dit moet ze echt weten? Iets waar we het tot nu toe niet over gehad hebben?”

R: “Nee, het waren eigenlijk wel goede vragen. Ik denk dat we zo de dingen wel goed hebben aangestipt en naja, wat ik zei: ik ben door jou ook wel weer geïnspireerd geraakt om meer – ik ga zelf naar een beurs over een paar weken, samen met een inkoper.”

S: “Naar welke beurs gaat u?”

R: “We gaan naar ZorgTotaal. Misschien kan je de ZorgTotaal met iemand bezoeken van hier.”

S: “Wat staat er precies op die beurs?”

R: “Je hebt een zorggedeelte en je hebt een ICT-gedeelte. Je mag ze beiden bezoeken. Op het zorggedeelte staat – het is echt een mengelmoesje van, uhm, verpleegbedden, rolstoelen, hulpmiddelen voor gehandicapten, beweeghulpmiddelen. Maar ook dienstkledingleveranciers, voedingsleveranciers, uhm, interieur, gordijnen en stoelen. Eigenlijk staat er val alles op facilitair gebied. Ik vind die beurs wel leuk omdat hij tamelijk compact is. Je bent niet gelijk – horecava bijvoorbeeld, daar word ik altijd door overdonderd qua hoeveelheid en qua drukte. Eigenlijk moet ik er wel weer een keer naar toe want het is wel lekker om daar gewoon een rondje te lopen, omdat het wel weer inspiratie oplevert. Het is wel zo: je komt altijd weer met twee of drie ideeën thuis waarvan je denkt: hé, daar kan ik wat mee.”

S: “Ja, gewoon wat leuke nieuwe dingetjes waarvan je inderdaad denkt: misschien kunnen wij daar wel wat mee.”

R: “Leuke toepassingen. En ook omdat het ICT-gedeelte erbij zit vind ik het wel leuk. Als je daar een rondje loopt denkt je telkens weer: goh, bestaat dat al? Goh, hebben ze dat al over nagedacht? Dat je bij je eigen leveranciers eens kijkt wat daar nou dan eens de nieuwe ontwikkelingen zijn. Dat kan je daar dan ook makkelijk zien natuurlijk, want ze geven presentaties over hun eigen toekomst.”

S: “Ja, dat is ook wel leuk.”

R: “Ja, dus daar ga ik maar weer eens een dagje aan besteden om me te laten inspireren.”

S: “Haha, ja. Dat is nooit verkeerd.”

R: “Nee, ik heb verder geen – ik zou niet weten wat. En als het me nog te binnen schiet, je bent hier nog een tijdje en ik weet je mailadres dus dan vinden we elkaar.”

S: “Helemaal goed. Dan heel erg bedankt.”

R: “Alsjeblieft en dan mag je vanaf nu gewoon je tegen me zeggen.”

S: “Haha, okee is goed. Dankjewel.”

BIJLAGE D: OPZET FOCUSGROEPEN

Een focusgroep wordt door Fischer & Julsing (2015, p. 117) gedefinieerd als: *“een groepsdiscussie waarbij het doel is om zoveel mogelijk ideeën te genereren, achtergronden en mogelijke verklaringen te vinden of toekomstvisies te beschrijven”*. Het is een onderzoeksinstrument waarmee inzicht kan worden verkregen in meningen, motiveringen en denkwijzen van specifieke doelgroepen. Daarnaast biedt het de gelegenheid om meer diepgang van resultaten te krijgen (Fischer & Julsing, Onderzoeksvaardigheden, 2015).

In deze bijlage worden de doelen, de doelgroepen, het programma en de benodigdheden beschreven.

Doelen van de focusgroep

Het doel van de focusgroep is om in kaart te brengen in welke mate de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten duurzaam gedrag vertonen op het werk. Hiervoor wordt eerst kort gekeken naar de intentie om duurzaam gedrag te vertonen. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat dat er verschillende factoren zijn die de intentie om duurzaam gedrag te vertonen beïnvloeden. Deze factoren zijn te onderscheiden in interne factoren en externe factoren, zoals in tabel D.1 is weergegeven.

Tabel D.1 Factoren die de intentie tot duurzaam gedrag bepalen

Interne factoren	Externe factoren
Attitude	Sociale normen
Gepercipieerde gedragscontrole	Gelegenheid
Motivatie	Leiderschap

Wanneer de medewerkers de intentie hebben om duurzaam gedrag te vertonen, betekent dit nog niet dat zij dit ook daadwerkelijk vertonen. Het is namelijk mogelijk dat zij tegen barrières aanlopen die voorkomen dat het duurzame gedrag wordt vertoond. Door middel van deze focusgroep wordt naar deze barrières gezocht en wordt er tevens gekeken naar de oplossingen die de medewerkers zien om de barrières te doorbreken. Met betrekking tot oplossen wordt hierbij specifiek gekeken naar de rol van de leidinggevende en interne communicatie.

Doelgroep van de focusgroep

De doelgroep voor de focusgroep bestaat uit medewerkers van de afdeling Hoteldiensten. Dit betekent dat er bij de focusgroep een medewerker van de goederenontvangst, magazijn, transport, vervoer en afval, brancardiërs, post, inkop, restaurant en catering, voeding patiënten en bezoek, schoonmaak, textiel en verhuizingen, facilitair servicepunt, receptie en beveiliging, en vrijwilligers.

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen eerste medewerkers en uitvoerende medewerkers. Met beide groepen wordt een aparte sessie gehouden. Per sessie zijn er tussen de 8 en de 12 deelnemers aanwezig. Er wordt eerst een sessie met de eerste medewerkers gehouden; de tweede sessie zal worden gehouden met de medewerkers.

In onderstaande tabellen worden de deelnemers van beide sessies weergegeven.

Tabel D.2 Deelnemers focusgroep 1

Naam	Afdeling
Oskar Verkark	Logistiek
Marjan Hornes	Facilitair servicepunt
Ruud Koet	Restaurants & Voeding
Aad van der Zwan	Schoonmaak & Textielverzorging
Elly Vegter	Voedingsassistenten
Cees Rietman	Inkoop

Tabel D.3 Deelnemers focusgroep 2

Naam	Afdeling
Raymond van der Linden	Logistiek
Hellen de Graaf	Facilitair servicepunt
Houria Grouw	Restaurants & Voeding
Natasja Schrik	Schoonmaak & Textielverzorging
Brigitte van Ginkel	Voedingsassistenten

Programma

In het programma komen verschillende onderdelen aan bod.

1. Introductie (5 minuten)
 - Toelichting over het onderzoek
 - Toelichting van het programma
 - Toelichten van de regels
 - Laat elkaar uitpraten en praat dus niet door elkaar heen;
 - Geef anderen ook eens de kans om wat te zeggen;
 - We hoeven het niet met elkaar eens te zijn maar we houden de discussie vriendelijk.
 - Voorstellen van deelnemers (naam + afdeling) als ijsbreker
 - Toelichten van duurzaam gedrag op het werk

2. Intentie (10 min)

- Nu jullie het een en ander over duurzaam gedrag hebben gehoord: in welke mate hebben jullie de intentie om duurzaam gedrag te vertonen op het werk? Intentie is een vaag begrip, dus zijn er een aantal stellingen opgesteld waarmee deze intentie kan worden gemeten
- Per stelling kan een score worden gegeven: 1 = zeer mee oneens, 2 = oneens, 3 = eens, 4 = zeer mee eens. Het is dus niet mogelijk om neutraal te zijn
- De mate waarin de deelnemers de intentie hebben om duurzaam gedrag te vertonen kan worden weergegeven op een thermometer (deze kan worden getekend op de muur), waarbij heet een positieve intentie is en waarbij koud een negatieve intentie is
- Wanneer de punten per stelling bij elkaar worden opgeteld, komt hier een totaalscore uit. Deze score hangen de deelnemers met hun naam op de juiste plek bij de thermometer. De thermometer wordt hierna opzijgezet. De scores worden anoniem ingeleverd

Tabel D.4 Stellingen om de intentie tot duurzaam gedrag op het werk te meten

Factor	Indicator	Stelling
Attitude	Ervaring	Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie
	Persoonlijke normen en overtuigingen	Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen
Gepercipieerde gedragscontrole	Fysieke capaciteit	Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
	Mentale capaciteit	Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
Motivatie	Intrinsieke motivatie	Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
	Extrinsieke motivatie	Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
Sociale normen	Sociale druk	Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
	Cultuur	Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect
Gelegenheid	Materiele omstandigheden	Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen
	Beschikbare tijd	Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen
Leiderschap	Voorbeeldfunctie	Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk
	Stimuleren	Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen

3. Barrières (15 min)

- Uitleg over de mogelijke barrières die aanwezig kunnen zijn om duurzaam gedrag niet te vertonen, ook al is de intentie er wel. Dit gebeurt aan de hand van voorbeelden
- Stap 1: deelnemers bespreken in tweetallen hoe hun werkdag eruitziet en welke barrières zij tijdens hun werk zien om duurzaam gedrag te kunnen vertonen. Hier krijgen zij 5 minuten de tijd voor
- Stap 2: elke deelnemer mag 1 barrière noemen waar hij of zij tegenaan loopt om duurzaam gedrag te vertonen op zijn of haar afdeling. Vervolgens kunnen de andere deelnemers aangeven of zij dit herkennen of niet. Het aantal medewerkers dat de barrière herkent, vormt de score voor het probleem. Op deze manier kunnen de problemen geprioriteerd worden

Tabel D.5 Voorbeelden van mogelijke barrières om duurzaam gedrag te vertonen

Factor	Indicator	Stelling
Attitude	Ervaring	Ik heb geen positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie
	Persoonlijke normen en overtuigingen	Ik denk dat duurzaam gedrag niet bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid
Gepercipieerde gedragscontrole	Fysieke capaciteit	Ik denk dat ik niet over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
	Mentale capaciteit	Ik denk dat ik niet over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
Motivatie	Intrinsieke motivatie	Ik ben niet gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
	Extrinsieke motivatie	Ik word niet door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk
Sociale normen	Sociale druk	Collega's vertonen geen duurzaam gedrag dus doe ik het ook niet
	Cultuur	Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid geen belangrijk aspect
Gelegenheid	Materiele omstandigheden	Ik heb op het werk niet de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen
	Beschikbare tijd	Ik heb tijdens het werk geen tijd om duurzaam gedrag te vertonen
Leiderschap	Voorbeeldfunctie	Ik vind dat mijn leidinggevende niet het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk
	Stimuleren	Ik vind dat mijn leidinggevende mij niet stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen

4. Oplossingen (15 min)
 - Stap 3: de drie barrières met de meeste ‘stemmen’ worden gekozen voor het bedenken van oplossingen. Opnieuw mogen de deelnemers in tweetallen (andere samenstelling) 5 minuten met elkaar bespreken hoe zij denken dat de barrière weggewerkt kan worden en wie zij daarvoor nodig denken te hebben. Na deze 5 minuten delen zij hun bevindingen met de groep
5. Afsluiting (10 min)
 - Allereerst zal er een samenvatting van de bijeenkomst worden gegeven. Op deze manier kan worden achterhaald of de informatie goed is begrepen en of dit inderdaad de belangrijkste uitkomsten zijn (elk eigen deel samenvatten)
 - Laatste vraag aan elke deelnemer: wat zien zij als belangrijkste punt om wel duurzaam gedrag te vertonen en wat zien zij als belangrijkste punt om geen duurzaam gedrag te vertonen?
 - Deelnemers bedanken voor hun komst en deelname

Benodigdheden

Om de focusgroep goed te laten verlopen zijn er een aantal zaken nodig:

- Koffie/thee;
- Lunch;
- Scoreblaadje stellingen;
- Pennen;
- Post-its;
- Stiften;
- Flip-over.

BIJLAGE E: RESULTATEN FOCUSGROEPEN

In deze bijlage worden de resultaten van de focusgroepen weergegeven. Hiervoor wordt ten eerste de resultaten met betrekking tot de intentie in kaart gebracht. Vervolgens worden de barrières beschreven en worden er tot slot verschillende oplossingen gegeven. Per onderdeel wordt er telkens onderscheid gemaakt tussen de resultaten van de eerste focusgroep en de tweede focusgroep

Intentie tot duurzaam gedrag

Om de intentie tot duurzaam gedrag op het werk van de medewerkers van de afdeling Hoteldiensten in kaart te brengen zijn verschillende stellingen opgesteld op basis van de factoren die de intentie tot duurzaam gedrag beïnvloeden. Elke stelling heeft een aantal punten toegewezen gekregen, van 1 tot en met 4 waarbij 1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = eens en 4 = helemaal eens.

Focusgroep 1: Eerste medewerkers

Tabel E.1 Resultaten intentie deelnemer 1 focusgroep 1

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie		X		
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk		X		
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk		X		
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect			X	
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen			X	
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen				X
TOTAAL	37			

Tabel E.2 Resultaten intentie deelnemer 2 focusgroep 1

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie				X
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect			X	
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen				X
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen				X
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk				X
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen			X	
TOTAAL	42			

Tabel E.3 Resultaten intentie deelnemer 3 focusgroep 1

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie			X	
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect			X	
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen			X	
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen				X
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen				X
TOTAAL	42			

Tabel E.4 Resultaten intentie deelnemer 4 focusgroep 1

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie		X		
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen	X			
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk		X		
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk		X		
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect			X	
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen		X		
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen			X	
TOTAAL	31			

Tabel E.5 Resultaten intentie deelnemer 5 focusgroep 1

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie				X
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk	X			
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect				X
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen				X
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen				X
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen	X			
TOTAAL	40			

Tabel E.6 Resultaten intentie deelnemer 6 focusgroep 1

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie		X		
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk	X			
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk	X			
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect		X		
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen				X
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen		X		
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk	X			
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen	X			
TOTAAL	28			

Tabel E.7 Resultaten intentie deelnemer 1 focusgroep 2

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie			X	
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk		X		
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect		X		
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen			X	
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen				X
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen			X	
TOTAAL	37			

Tabel E.8 Resultaten intentie deelnemer 2 focusgroep 2

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie		X		
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect	X			
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen				X
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen		X		
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen			X	
TOTAAL	33			

Tabel E.9 Resultaten intentie deelnemer 3 focusgroep 2

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie			X	
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk		X		
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect				X
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen		X		
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk		X		
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen		X		
TOTAAL	35			

Tabel E.10 Resultaten intentie deelnemer 4 focusgroep 2

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie				X
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk				X
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect		X		
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen			X	
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen		X		
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk			X	
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen			X	
TOTAAL	38			

Tabel E.11 Resultaten intentie deelnemer 5 focusgroep 2

Stelling	1	2	3	4
Ik heb een positieve ervaring met een eerdere gedragsverandering binnen een organisatie			X	
Ik vind het belangrijk om duurzaam gedrag op mijn werk te vertonen				X
Ik denk dat ik over de juiste vaardigheden beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik denk dat ik over de juiste kennis beschik om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik ben gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik word door mijn omgeving gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk			X	
Ik voel een positieve sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk		X		
Binnen de cultuur van mijn afdeling is duurzaamheid een belangrijk aspect			X	
Ik heb op het werk de mogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen	X			
Ik heb tijdens het werk de tijd om duurzaam gedrag te vertonen		X		
Ik vind dat mijn leidinggevende het goede voorbeeld geeft ten aanzien van duurzaam gedrag op het werk		X		
Ik vind dat mijn leidinggevende mij stimuleert om duurzaam gedrag op het werk te vertonen		X		
TOTAAL	31			

Barrières waar tegenaan wordt gelopen

Focusgroep 1: Eerste medewerkers

Uit de eerste focusgroep zijn verschillende barrières naar voren gekomen. Per afdeling worden de barrières toegelicht.

LOGISTIEK

De aanwezige deelnemer van logistiek merkt op medewerkers vaak bellen voor het leeghalen van een prullenbak, terwijl deze slechts halfvol is. De medewerker van logistiek die dan ter plekke komt leegt de prullenbak dan ook niet. Daarnaast merkt de deelnemer van logistiek op dat er veel niet op de juiste manier wordt gescheiden, maar karton gaat vaak wel goed. Aangezien zij het eindpunt van de afvalstroom zijn, hebben zij hier goed inzicht in. Zij halen de bakken op waar de afdelingen gebruik van kunnen maken. Deze bakken staan vaak op een centrale plek, omdat er op de afdelingen zelf geen afgesloten ruimte is om afvalbakken te plaatsen. In verband met hygiëne is het belangrijk dat deze bakken apart staan. Tot slot vindt er veel transport plaats tussen de verschillende locaties (Leiden, Leiderdorp, Alphen aan den Rijn).

FACILITAIR SERVICEPUNT

De deelnemer van het facilitair servicepunt merkt op dat er veel medewerkers bij hen komen om te vragen waar zij hun afval gescheiden weg kunnen gooien. Vaak geven zij het bij het facilitair servicepunt af, omdat zij zelf geen tijd hebben om dit op de juiste plek weg te gooien.

RESTAURANTS & VOEDING

De deelnemer van de afdeling restaurants en voeding merkt op dat verpakkingen van voedsel vrijwel altijd zijn gemaakt van plastic. Hierdoor wordt er veel plastic weggegooid, wat bij het restafval terecht komt. Er is wel een stroom voor plastic afval, maar hier zitten strenge eisen aan verbonden (het moet schoon zijn, het moet wit of doorzichtig zijn), waardoor het plastic dat bij de afdeling restaurants en voeding hier niet bij kan. Het is belangrijk dat anderen dit weten om te voorkomen dat het afval afgekeurd wordt. Daarnaast heeft de afdeling een composteermachine. Hiermee neemt het volume van het afval wel af, maar vervolgens wordt de compost wel bij het restafval gegooid, terwijl dit ook voor andere doeleinden gebruikt kan worden.

SCHOONMAAK & TEXTIELVERZORGING

De deelnemer van de afdeling schoonmaak en textiel merkt op dat er binnen hun afdeling veel gebruik wordt gemaakt van papier. Zij moeten namelijk schoonmaaklijsten bijhouden die in elke wc hangen, welke na een week moeten worden vervangen. Volgens hem is het belangrijk dat de klant ziet dat er is schoongemaakt, zodat de klant het ook schoner ervaart. Daarnaast moeten prullenbakken vaak geleegd worden, ondanks dat deze maar half vol zitten. Dit wordt veroorzaakt door fruit, wat niet te lang kan blijven liggen.

VOEDINGSASSISTENTEN

Ook de deelnemer van de afdeling voedingsassistenten merkt op dat de afdeling veel gebruik maakt van papier. Sommige lijsten worden meerdere keren per dag uitgeprint. Daarnaast hebben zij slechts een prullenbak op de *Meals on Wheels*, waardoor afval gescheiden weggooien niet mogelijk is. Een apart bakje op de kar zelf zou ook niet kunnen in verband met de veiligheid van de patiënten. Veel afval van de afdeling voedingsassistent bestaat uit plastic. Al het eten voor de patiënten is namelijk apart verpakt om besmetting te voorkomen. Dit plastic voldoet helaas niet aan de eisen om dit gescheiden weg te gooien. Tot slot valt het de deelnemer op dat er binnen de organisatie geen resultaten worden gedeeld met betrekking tot duurzaamheid. Hierbij kan worden gedacht aan het aantal kilo afval dat juist is gescheiden of het gewicht waarmee het afval het afgelopen jaar is afgenomen. Tot slot wil de afdeling gebruik maken van verschillende schoonmaakmiddelen die duurzamer zijn dan de huidige middelen die hiervoor gebruikt worden. Wanneer dit aan de manager wordt voorgesteld wordt hier geen toestemming voor gegeven. Dit is vaak omdat de verpakking van het alternatieve middel een minder professionele uitstraling heeft.

INKOOP

De deelnemer van de afdeling inkoop merkt op dat het binnen zijn afdeling nog niet normaal is om bij het verlaten van de ruimte het licht uit te doen en bij het afsluiten van de dag de computer helemaal uit te zetten. Ook wordt er veel geprint, zodat er bij een afspraak een en ander kan worden laten zien. Daarnaast valt het hem op dat de afdelingen vaak zelf op zoek gaan naar een leverancier om hun producten bij te bestellen. Aan het einde wordt de afdeling inkoop hier pas bij betrokken. Op dat moment hebben de afdelingen hun keuze al gemaakt, welke is gebaseerd op prijs en functionaliteit. Er wordt vaak niet naar duurzaamheid gekeken. De afdeling inkoop heeft uiteindelijk slechts weinig invloed op de keuze die de afdelingen maken, omdat deze eigenlijk al is gemaakt. Tevens stelt hij dat duurzaamheid nog niet in de cultuur van het Alrijne aanwezig is. Dit wordt door hem vooral gevoeld doordat duurzame ideeën van de afdeling worden tegengehouden door de bovenlaag van de organisatie, die volgens hem alles beter denkt te weten. Het voelt alsof zij niet bezig zijn met duurzaam en alleen op de kosten letten. De zorg is hierbij voornamelijk belangrijk. Tot slot merkt hij op dat regels elkaar wel eens tegenspreken. Zo wil de organisatie duurzaam omgaan met producten, maar is het bijvoorbeeld

niet toegestaan een product van de ene naar de andere kamer te brengen in verband met een mogelijke kruisbesmetting, waardoor het product moet worden weggegooid.

De belangrijkste punten zijn:

- Afval wordt niet op de juiste manier gescheiden
- Er is geen ruimte om afvalbakken op de afdelingen zelf te plaatsen
- Medewerkers weten niet waar zij hun afval weg kunnen gooien
- Er wordt veel gebruik gemaakt van papier
- Er is veel plastic afval, maar dit kan niet altijd bij het plastic afval worden weggegooid
- Duurzaamheid zit nog niet in de cultuur van de organisatie
- Duurzame(re) keuzes worden niet toegestaan door het management

Focusgroep 2: Operationele medewerkers

LOGISTIEK

De deelnemer van logistiek merkt op dat afval niet altijd door de medewerkers goed wordt gescheiden. Indien dit gebeurt worden de leidinggevenden van de desbetreffende afdeling hierop aangesproken. Ook is het aantal soorten afval dat wordt gescheiden per afdeling verschillend. Daarnaast worden veel geleverde producten in plastic aangeleverd, terwijl dit niet altijd nodig is. Hierdoor heeft de afdeling veel plastic afval. De oorzaak hiervan ligt echter bij de leverancier.

FACILITAIR SERVICEPUNT

De badge die elke medewerker gebruikt om zijn passen in te bewaren wordt door de leverancier per stuk in plastic verpakt. Hierdoor heeft de afdeling veel plastic afval wanneer er nieuwe badges binnenkomen. De oorzaak hiervan ligt echter bij de leverancier. Daarnaast gaan de badges niet lang mee, waardoor regelmatig nieuwe ingekocht moeten worden.

Ook merkt de deelnemer van het facilitair servicepunt op dat veel medewerkers bij hen langs komen om te vragen waar zij hun afval weg kunnen gooien. Zij vertellen het hen of gooien het voor hen weg. In een ideale situatie zou iedereen moeten weten waar zij dit kunnen doen en dit niet hoeven komen vragen.

De personeelspas die elke medewerker van het ziekenhuis heeft kan niet worden hergebruikt. Er worden dus veel passen weggegooid. Elke medewerker is verplicht een pas te hebben, ook al komt deze maar 2 weken meelopen. Maandelijks worden er gemiddeld 35 passen gemaakt. De passen voor het parkeren kunnen wel worden hergebruikt.

RESTAURANTS & VOEDING

De deelnemer vanuit het restaurant geeft aan dat zij denkt geen tijd te hebben om afval te scheiden. Het is erg druk op de afdeling en er is nu af en toe al een tekort aan tijd. In de huidige situatie wordt alles dan ook in 1 bak gegooid, behalve bij het avondeten. Het eten dat dan overblijft wordt in de composteermachine gegooid. De compost die hieruit komt wordt echter bij het restafval gegooid. Hierdoor hebben de afdelingen het idee dat het hogere management wel iets zegt, maar het in de praktijk niet helemaal doet. Dit werkt niet motiverend.

Tot slot is er in het restaurant voor de bezoekers slechts een prullenbak waarin zij hun afval kunnen weggoien.

SCHOONMAAK & TEXTIELVERZORGING

De deelnemer vanuit de schoonmaak geeft aan dat veel in plastic wordt geleverd, wat apart wordt weggegooid. Ook het papier wordt gescheiden. Dienstkleding die niet meer wordt gedragen wordt naar de wasserij gestuurd, die dit op een milieuvriendelijke wijze verwerken. Ook het wassen van de kleding wordt door de wasserij op een duurzame manier gedaan. Het transport in het kader van dienstkleding gebeurt een keer per dag, waarbij een vrachtwagen schone kleding komt brengen en direct vuile kleding meeneemt.

Het komt wel eens voor dat kleding vies is door inktvlekken, veroorzaakt door pennen die in de dienstkleding blijven zitten en meegaan in de was. Hierdoor worden al gauw 60 stukken dienstkleding vervuild. Om dit te voorkomen hebben alle medewerkers een pennenhoesje, maar deze wordt niet altijd gebruikt. Indien dit het geval is worden medewerkers hierop aangesproken. Ook hangt er informatie om medewerkers hierop te wijzen bij het inleverpunt. Wanneer dit toch gebeurt, is degene die de kleding voor het laatst heeft gedragen verantwoordelijk en moet dan ook de kosten die hiervoor gemaakt worden betalen.

Tot slot wordt in het ziekenhuis gebruik gemaakt van speciale kussens welke niet naar de wasserij mogen. Soms gebeurt dit toch en komen de kussens niet meer terug vanaf de wasserij.

VOEDINGSASSISTENTEN

De deelnemer namens de voedingsassistenten merkt op dat de medewerkers wel bezig zijn met duurzaamheid, maar dat er veel nog niet kan. De medewerkers moeten bijvoorbeeld verschillende niet-milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen gebruiken. Zij hebben zelf al verschillende keren een duurzamer alternatief aangeboden bij hun leidinggevende, maar dit alternatief wordt niet toegestaan omdat dit niet professioneel is. In dit geval worden duurzame veranderingen dus tegengehouden door medewerkers hoger in de organisatie.

Ook heeft de afdeling veel plastic afval, doordat het eten voor de patiënten allemaal per stuk in plastic is verpakt. Aangezien er maar 1 prullenbak op de *Meals on Wheels* aanwezig is, is er geen mogelijkheid om deze apart weg te gooien. Ze zouden het wel apart weg willen gooien, maar dan moet de extra bak wel op de kar komen zodat zij hier niet verder voor hoeven te lopen. Hier is namelijk geen tijd voor.

Daarnaast worden veel ongebruikte producten weggegooid. Wanneer een product bij een patiënt is geweest, moet dit worden weggegooid ook al is het niet geopend. Dit is een van de voorbeelden waar de afdeling zich aan moet houden in verband met wetgeving.

Tot slot valt het de deelnemer op dat weinig medewerkers zich bewust zijn van wat de afdeling aan duurzaamheid doet. Binnenkort stapt de afdeling van plastic roerstokjes over op houten roerstokjes. Dit zou een mooi moment kunnen zijn om de medewerkers bewust te laten worden van duurzaamheid en wat de organisatie doet.

De belangrijkste punten zijn:

- Afval wordt niet op de juiste manier gescheiden
- Door het hoger management wordt niet altijd de mogelijkheid geboden om aanpassingen door te voeren die duurzamer zijn. Dit demotiveert de medewerkers om na te denken over duurzame maatregelen
- Er is tijdens het werk geen tijd om duurzaam gedrag te vertonen
- Medewerkers weten niet waar zij hun afval gescheiden weg kunnen gooien
- Het scheiden van afval is lastig omdat er op veel werkplekken slechts een prullenbak aanwezig is

BIJLAGE F: OPZET INTERVIEWS

BENCHMARKEN

Tabel F.1 Onderwerpen en vragen interview benchmarken

Onderwerp	Vraag
Algemeen	Kunt u zichzelf kort voorstellen?
Doelen	Wat zijn de doelen van de organisatie met betrekking tot duurzaamheid? Wat doet de organisatie om deze doelen te behalen? Zijn deze doelen behaald? Zo nee, waar werd dit door veroorzaakt?
Interne factoren	Wat doet de organisatie zodat de medewerkers een positieve houding ten aanzien van duurzaamheid hebben? Wat doet de organisatie zodat de medewerkers de kennis en vaardigheden hebben om duurzaam gedrag op het werk te vertonen? Wat doet de organisatie om de medewerkers te motiveren om duurzaam gedrag op het werk te vertonen?
Externe factoren	In welke mate is het duurzaamheid een onderdeel van de organisatiecultuur? Welke mogelijkheden worden door de organisatie geboden om duurzaam gedrag te vertonen? In welke mate spelen de leidinggevendenden een rol bij het duurzame gedrag van de medewerkers? Hoe wordt naar de medewerkers gecommuniceerd welk gedrag gewenst en welk gedrag ongewenst is?
Tot slot	Wat kan de organisatie nog meer doen om duurzaam gedrag onder medewerkers te stimuleren?

BIJLAGE G: TRANSCRIPTIES INTERVIEWS

BENCHMARKEN

In deze bijlage worden de uitgeschreven interviews in het kader van het benchmarken weergegeven. Er is een interview gehouden met de milieucoördinator van het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda en met de milieuadviseur van het Leids Universitair Medisch Centrum.

Interview 1: Groene Hart Ziekenhuis Gouda

02-04-2019 | R = respondent, S = student

S: “Je had aangegeven dat je milieucoördinator bent hier op het Groene Hart Ziekenhuis. Zou je misschien wat meer kunnen vertellen over je taken? Wat doet een milieucoördinator precies?”

R: “Uhm, het is allereerste de loketfunctie voor eigenlijk alles wat met het Activiteitenbesluit te maken heeft. Het is ook, dacht ik, als je een organisatie bent van zo’n omvang, dan moet je voor het bevoegd gezag een loket hebben. Dus vaak wordt het dan ondergebracht bij, uh, een één of andere staffunctionaris of facilitair manager die het zelf doet of een van de afdelingshoofden of een hoofd van logistieke dienst. Maar als de organisatie wat groter is, dan heb je dan toch natuurlijk meer of grotere aspecten – je hebt niet meer aspecten maar grotere aspecten – die meer tijdsinspanning vergen en als je dat bij iemand zomaar onderbrengt, dan ja, dan zit het ergens ver weg maar als je iemand gewoon aanstelt daarvoor dan is het voor iedereen heel helder van: daar moet je zijn.”

S: “Ja, precies.”

R: “En dat geldt zowel intern als voor extern. Dus vandaar.”

S: “Ja. En met wat voor vragen komen mensen dan naar jou toe?”

R: “Oh, nou, ik heb er hier nu net een voor mij en dat gaat over een leerling verpleegkunde. Die vraagt van: ja, wij hebben hier vertrouwelijke informatie op polsbandjes en patiëntenstickers en dat wordt bij ons in de papierbakken gedaan. En mag dat? Zo een soort vraag. En dat is echt het fenomeen afval en thuis scheiden we ook het afval en nou, dat is allemaal niet zo moeilijk, maar hier heb je toch van: ja, ik heb hier zo een patiëntensticker en naar de aard van het materiaal is het bedrijfsafval en naar de aard van wat erop staat is het vertrouwelijk.”

S: “Dus ja, waar gaat de sticker nou heen?”

R: “Precies. Nou hebben we daar een afvalscheidingswijzer voor dus in die zin zou ze het kunnen opzoeken, maar mensen die kijken niet op onze interne website maar die gaan gewoon bellen of die mailen. En ik krijg hier dan zo een soort vraag over. Ook bijvoorbeeld de vraag van: waarom doen we niet mee met het plastic hierzo? Want thuis hebben we dat ook en kijk eens naar wat wij allemaal weggooien. Dat soort dingen. En dat leg ik dan allemaal keurig uit. Dus dat is dan eigenlijk een beetje de afvalcomponent. Maar het gaat over, naja, je hebt natuurlijk meer emissies dan afval.”

S: “Ja, klopt.”

R: “Als je het over geluid hebt bijvoorbeeld, hè. Nou, in het Activiteitenbesluit is gewoon je geluidsproductie, wat je aan geluid mag maken, dat is genormeerd. En ja, als je klachten krijgt dan is het dus zo dat je daar iets mee moet. Er komt dan soms ook, als je dan niet veel eraan kunt doen, komt de Omgevingsdienst en die komt dan ook eens meten en zo kan je dan aantonen dat je aan de

voorwaarden voldoet. Want je ziet bijvoorbeeld hier om het ziekenhuis heen, daar staan allemaal flats heel dichtbij.”

S: “Ja.”

R: “En, uh, op de gevels van die flats, die staan bijvoorbeeld per woonlaag en per huisnummer staan die eigenlijk voor ons in speciale voorschriften – toegevoegde voorschriften – genormeerd en daar staat op hoe veel decibellen wij daarop mogen maken. En wij moeten aantonen dat we daar dan aan voldoen. Dus wij hebben ook per adres hier om ons heen hebben wij onze geluidsemissie berekend van wat daar nou, gelet op de bronnen die wij hier allemaal hebben en die hier allemaal op ingemeten zijn, hoeveel geluid daar dan ’s avonds en ’s nachts enzovoort op de gevel komt. Aan dat soort voorschriften moeten wij ook voldoen.”

S: “Ja, precies.”

R: “En ja, wat krijg ik dan nog meer voor een soort vragen? Er komen wel eens mensen zoals jij en die komen dan vragen van: wat doet het ziekenhuis nou allemaal zo aan duurzaamheid? Nou, dan hebben we de criteria van de Milieuthermometer. Ik kijk natuurlijk wel van: kijk, wij zijn niet gecertificeerd volgens brons of zilver of wat dan ook. Maar ik heb wel die criteria en ik kijk wel – ik onderzoek – van: voldoen we daar nou aan? Of voldoen we daar nou niet aan? En als daar hele grote afwijkingen in zitten, dan ga ik wel naar die afdelingen toe en dan ga ik toch even kijken van: hoe doen jullie dat nou bijvoorbeeld? Met voeding of met de restanten, wat ze weggooien. Wat we daarnaast ook weer hebben is dat er ook suggesties uit het huis komen. Want we hebben een CO₂-reductie die we met z’n allen moeten gaan realiseren en wij thuis hebben natuurlijk allemaal de zonnepanelen.”

S: “Ja.”

R: “En moet je eens kijken wat een daken we hier hebben, Koos. Waarom leggen we dat dan niet vol met zonnepanelen? Want ook, er is een maatregel in het Activiteitenbesluit die zegt dat je al je energiebesparende maatregelen moet treffen als die binnen vijf jaar kunnen worden terugverdiend. Dat is gewoon wetgeving. Ja en bij mij thuis is het wel zo dat ik ongeveer in de buurt kom van die vijf jaar als ik mooie zomers heb.”

S: “Ja.”

R: “Nou, wij kijken dan hier wel – wij onderzoeken dat, of eigenlijk laten we dat dan onderzoeken. We hebben hier een energieteam en dat energieteam is eigenlijk – dat benadert alles vanuit de techniek. Want als je ook hier intern kijkt, als je nou aan de mensen vraagt om suggesties voor energiebesparing, dan is het nooit een idee dat ze zelf het licht uitdoen als ze er niet zijn, maar het is altijd van: nou, doe maar zonnepanelen en doe maar dit en doe maar dat. Eigenlijk worden alle oplossingen in technische oplossingen aangedragen. Vooral zelf niets willen doen maar de oplossing dus in techniek zoeken.”

S: “Ja, haha.”

R: “Uhm, je hebt – je ziet dan natuurlijk ook wel hoe het commitment zit – het is.”

S: “Ja, er komen wel verschillende ideeën vanuit medewerkers om dingen te ondernemen op het gebied van duurzaamheid.”

R: “Ja, dat klopt.”

S: “Maar worden die ideeën dan ook vaak in de praktijk uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld die zonnepanelen? Of een van de anderen ideeën waar zij mee zijn gekomen? Of is het eigenlijk heel vaak dat het in de praktijk blijkt dat het niet kan of niet wordt toegestaan?”

R: “Nou, dat – we hebben een businesscase gemaakt en daar kwam uit dat de terugverdientijd in ons geval veertien of vijftien jaar is en de afschrijvingstermijn van die dingen is twintig jaar.”

S: "Hmm."

R: "En hoe kan dat nou? Thuis betalen wij tussen de vijftien en de twintig cent voor een kilowattuur en wij als groot grootverbruiker betalen zeven of acht cent. Dus hoe duurder het is, des te sneller heb je je investering terug. Dus dat gaat hem al niet worden."

S: "Nee."

R: "Dan zou je nog kunnen denken van: nou, we hebben hier toch wel behoorlijk wat dak wat geschikt is – maar ook heel veel is niet geschikt want al die dakopbouw die je bij ons hebt, dat zijn opbouwen voor luchtbehandelingsinstallaties. Als je daar nou allemaal zonnepanelen op gaat zetten en er is iets met de luchtbehandeling van de OK, dan moet je eerst nog eens die zonnepanelen eraf gaan halen."

S: "Ja, nee, dat is dan niet te doen natuurlijk."

R: "Nee, dat is niet te doen. En je krijgt dan vertraging in je bedrijfsvoering enzovoort en dat moet ook gewoon niet. Maar daarnaast ook, als je hier zonnepanelen op dit dak doet, dan moet je met kranen erbij, het ziekenhuis is onbereikbaar, je moet je onderhoud erop voeren. Dus gewoon de rompslomp die het eigenlijk geeft en eigenlijk je functie als ziekenhuis verstoort, is voor ons ook wel echt een punt geweest. En toen dacht ik wel van: potverdorie jongens, dat wordt wat hè, als je dat allemaal moet gaan doen."

S "Ja."

R: "Want we hebben natuurlijk ook onze normale gebouw onderhoud al."

S: "Ja en dat brengt ook alweer een heel gedoe met zich mee."

R: "Ja, dat heeft al behoorlijk impact, want even gewoon een kraan ergens neerzetten en de goederenontvangst die kan niet functioneren bijvoorbeeld of als ze het daarvoor moeten doen dan, ja, dan heb je toch problemen met mensen die erlangs moeten, dat soort dingen, dat we moeten altijd proberen om het dus buiten de reguliere uren een beetje te doen."

S: "Ja."

R: "Even kijken, dan ben ik denk ik je vraag een beetje kwijt."

S: "Of de dingen die de medewerkers als ideeën aandragen ook in de praktijk worden toegepast?"

R: "We hadden het over die zonnepanelen. Dus we kwamen inderdaad op die lange terugverdientijd dus vanuit wettelijk oogmerk hoefden we die maatregelen niet nemen. Maar we hadden ook nog een andere want op een gegeven ogenblik dan, ja, er ontstaat ook een soort druk, hè. Want dan zegt die weer wat over de zonnepanelen en dan is er een medisch specialist die zich daar mee bemoeit en dan komt er een ingezonden stukje van Jan met: waarom hebben wij nog geen zonnepanelen?"

S: "Ja, haha."

R: "Dus dan moest er toch een goeie argumentatie voorkomen en ook omdat ook de zonnepanelen steeds goedkoper worden hè, ze worden steeds efficiënter gemaakt en de opbrengst per paneel die wordt ook steeds beter dus die terugverdientijd die verandert steeds. Dus op gezette tijden moet je daarnaar kijken. En, uhm, wij zijn er uiteindelijk zijn we toch tot de conclusie gekomen – want ons jaarverbruik, dat is 9,4 miljoen kilowattuur per jaar. Die zonnepanelen bij elkaar, die leveren per jaar bij een gemiddelde zomer voor ons, met 450 panelen hier op dat dak want dat is de capaciteit die we kunnen hebben, 70.000 kilowattuur. Die 70.000 kilowattuur is minder dan 1 procent van ons jaarverbruik."

S: "Ja."

R: “Dus nu zeggen wij van: ja, jongens daar zijn we nu klaar mee want voor die ene procent gaan wij echt niet die rompslomp doen.”

S: “Nee, inderdaad.”

R: “Wij zoeken dan naar iets anders wat wij op ons dak kunnen doen om dat dak wel te benutten maar niet daarvoor. Hè, want ik ben nu bezig met een onderzoek naar windenergie want de propellers – ik weet niet of je dat weet – je ziet nu overal de propellers en wij kennen eigenlijk geen andere, maar er zijn ook andere technieken, dat zijn een soort wikkels, dat zijn gewoon rechtopstaande dingen. En, uhm, die techniek is nog niet zo heel erg ver, maar dat dat zou je wel op grote schaal kunnen toepassen als die techniek wat verder is. En dat maakt ook geen geluid, want die propellers maken wel geluid. En ook met dat soort - dus wij reserveren eigenlijk nu ons dak voor toekomstige windtoepassingen. En windtoepassingen, ja - het waait hier natuurlijk 24 uur per dag en niet alleen als de zon schijnt.”

S: “Nee precies. Het waait hier altijd, haha.”

R: “Ja, daarom. Tenminste ik dacht: nou, het zou toch wel iets voor mij thuis zijn. En als je dan – dat communiceren we dan dus ook weer binnen de organisatie. En ja op die manier, uhm, ontstaat er wel een beeld van wat het commitment is van medewerkers met dit soort, nou ja, de duurzaamheidsaspecten.”

S: “Maar wordt er best wel veel van die suggesties gegeven of?”

R: “Ja, maar dat zijn wel de open deur. Want ik weet niet of ik het geschreven heb, ja dat heb ik wel gedaan, het is 2 jaar geleden, toen heb ik een, uhm, een medewerkerscampagne gevoerd en die heette: wat je niet gebruikt staat uit. En dat gaat over apparatuur uitzetten, licht uit, wat vaker de trap nemen en als je naar huis gaat doe je computer uit en je doet je scherm uit. Dat levert dan onderaan de streep, hadden wij geprognosticeerd, 60.000 euro op aan een minder verbruikte elektra. Die 60.000 euro kunnen wij 1 op 1 inzetten, hebben we niet meer nodig want we gebruiken het niet: alsjeblieft zorg, meer handen aan het bed. Heb je toch weer extra handjes, prachtig toch? Dat is een mooie doelstelling.”

S: “Ja, zeker.”

R: “Ik heb daar een, uhm, een bloedstollend verhaal gehouden op, uh, even kijken, we hebben 80 afdeling en bij 60 afdelingen ben ik op het werkoverleg geweest. Ik had een prachtige PowerPointpresentatie en het ging ook over de hoeveelheid CO₂ en welke effecten dat dan had en hoeveel bos je nodig hebt om dat weer om te zetten of om te absorberen. En nou, iedereen die was daar zeer van onder de indruk. Het was zelfs zo op sommige – op 1 afdeling, er ontstaat toch een soort dynamiek want het is van: ja, wat komt die nou weer doen, weet je wel. Ja, duurzaamheid en we moeten weer wat, weet je wel, zo.”

S: “Haha, ja.”

R: “Maar na tien minuten was het commitment volledig en dan werd er gezegd van: ja, maar dat kunnen we dan niet dit of ok niet dat doen? Dan krijg je inderdaad altijd eerst de mechaniek van: ja, maar bijvoorbeeld de zonnepanelen en we moeten de lichten automatisch aan en uit en allemaal van dat soort technische voorzieningen. Dus dan gingen we dat allemaal even doen maar nu naar jezelf toe: wat kun jij zelf doen? Nou, daar gaat het natuurlijk over: kunnen we op de fiets naar het werk? Dat is natuurlijk een hele belangrijke. Als we het hebben over licht uit als je niet gebruikt, ja, want hoe doen we dat hier, hè? Waar we nu zitten bijvoorbeeld, nou, dat zijn hele praktisch zaken en, ja, dat is ook een paar keer gebeurd, dat de hele presentatie werd stilgelegd en iedereen ging à la minuut na zijn kamer – het was op een polikliniek – om alle lichten en alles wat aan apparatuur aanstond, om dat uit te zetten. Dus dat zijn nogal, uhm, nou ja, eh, hoe zeg je dat? Als je het dan over commitment, direct was er commitment en in grote delen zien wij ook het verbruik dalen en ik dacht natuurlijk van: nou, dan schrijf het daar mooi over in mijn publiekscampagne, hè, van: wat je niet verbruikt staat uit. En we kwamen elkaar ook op de trap tegen en we zeiden: wat zijn we toch duurzaam bezig, hè?”

S: “Haha, ja.”

R: "Weet je wel zo."

S: "Ja, mooi, ja."

R: "Dat was geweldig. En uiteindelijk bleek dat effect minimaal. Terwijl dat die gebruikers – want we zagen het amper dat – nou is ons verbruik natuurlijk met die 9,4 miljoen kilowattuur wel gigantisch. Maar we zagen eigenlijk – want er kwam direct een dalende tendens in het maandverbruik – dus ik denk van: nou, Koos."

S: "Haha, ja, iedereen gaat ervoor!"

R: "Ja, iedereen gaat daarvoor en we hebben effect enzovoort. Maar dat ging, op een gegeven moment, ging dat helemaal keurig: elke maand zagen dat die allemaal dat het lager was ten opzichte van vorig jaar. Nou, toen gingen we – kwamen we in september en oktober en huppakee, gingen we weer omhoog. En wat ik ook altijd deed, was dat dan het publiceren op onze interne website. Dus iedereen ook weer van: nou, kijk eens wat er aan de hand is en wat leuk, hè, dat dat lukt enzovoort, maar toen het weer omhoog ging had ik geen verhaal meer. Dus dat was heel vervelend maar het is wel zo dat als je het dan hebt over een commitment met laten we zeggen dat zuinig zijn op het milieu en meewerken om verspilling te voorkomen, dat commitment, in ieder geval op de werkvloer is dat er."

S: "Ja."

R: "Dat merk ik. En soms is het gewoon van die clichés van: waarom doen we het plastic hierzo niet en dat is toch niet goed en daar heb ik dan een heel verhaal voor. En dan vertel ik er ook bij van: ja, maar wij hebben wel 17 afvalstromen hoor, vergis je niet. Dat doen wij wel, hè. Dat vertelde ik ze wat dat dan ongeveer is en dan ontstaat daar natuurlijk toch wel een wat ander beeld. Maar als ik nu zeg van en morgen gaan we over op het plastic hierzo, dan hoeft ik daar denk ik bijna niets aan te doen want dat dat loopt vanzelf, daar is zoveel commitment al voor."

S: "Ja."

R: "Als je bijvoorbeeld hebt over – in het personeelsrestaurant zouden wij meer afvalstromen kunnen scheiden. Want we doen nu gewoon één stroom en dat is gewoon bedrijfsafval en daar gaat alles in: etensresten, pvc's, papier. En alles wat verder nog meer van wat men daar kwijt moet. Tenminste wat van de medewerkers terugkomt. Er zijn proeven geweest om daar gewoon meer fracties van op in te zamelen en dat is bijvoorbeeld – dat hebben we met de MPZ gedaan, weet je wat dat is? Milieu Platform Zorgsector."

S: "Ja, die ken ik."

R: "Ja, die ken je wel. En dus wij hadden daar weer lotgenotencontact en dan zijn er ziekenhuizen die willen dan wel zo'n experiment doen of die lopen dan warm voor. Nou, als je die resultaten hoort want je krijgt dan te veel van het goeie. Want dat betekent dat als ze iets hebben waar nu stukje plastic aanzit dan gaat het in het plastic afval ook als daar gewoon metaalachtige dingen of papier aan zit of als het vervuild is. Nou, noem maar op, hè. Dus je moet steeds zeggen van: dat moet daarin, dat moet daarin dat moet daarin. Dus als wij hier het plastic hierzo zouden gaan doen dan krijgen we zeker de helft afkeur omdat, ja, gewoon, dat slaat gewoon helemaal door. Oh, het is gewoon plastic, huppakee."

S: "Eigenlijk weten mensen niet zo goed wanneer het wel en wanneer het er niet bij mag."

R: "Ja, maar ze hebben ook een mening wat ze vinden dat het wel plastic is."

S: "Haha, ja dat kan. Ik vind dat het plastic is, dat kan."

R: "Zij vinden dat dat plastic is en dat vinden ze nog – want wat zij doen is dan goed. Dus dat is nog wel even een punt. Maar over het algemeen, als je met een goed verhaal komt dan – tenminste die ik heb dat gemerkt, dat percentage dat ik heb gegeven. Ja, dat is gewoon eigenlijk heel bekend is, even een beetje weerstand en we schieten in de clichés en dan kom je bij jezelf met: ja, ik zou toch zelf wel iets kunnen

doen. Dan denk ik van: als iedereen dat dan ook maar gaat doen en je hebt dan dat je dat met elkaar doen, hè. Dus je komt elkaar tegen op de trap en je zegt: goh, wat zijn we duurzaam bezig, hè. Die olievlek dat – dat zou een mechaniek kunnen zijn waarop dat je gewoon bewust een emmertje naar het milieu en duurzaamheidsaspecten omgaat. Dat zou heel goed kunnen.”

S: “Maar dat zelf iets doen is eigenlijk, dat vinden medewerkers eigenlijk nog wel een soort van lastig?”

R: “Ja zeker als 't buiten de routine is. Maar de publieke opinie is daar wel een hele belangrijke in. Want ik had natuurlijk in mijn campagne had ik van: nou, neem nou dan eens wat vaker de trap. Op een gegeven ogenblik werden dus ook medewerkers van transport door verpleegkundigen aangesproken van: ja, maar jullie kunnen dat toch ook, gewoon met de trap? Waarom neem je de trap niet? Ja, dan denk ik: ja, als je heel de dag hier al achter de karren loopt, dan ga ik van jou niet vragen of je dan ook nog eens een keer de trap wilt nemen.”

S: “Haha, nee, dat wordt dan ook wel heel veel lopen.”

R: “Dus dat is natuurlijk ook aan de ene kant de kracht van de publieke opinie, die is echt heel sterk. Want die ziekenhuizen net, hè, waarvan ik zei dat ze dat toch gescheiden doen, volgens mij dat er 2 of 3 ziekenhuizen die een plastic gescheiden inzamelen. Gewoon dat was een experiment vanuit het MPZ en dan gaan we eens kijken of dat we dat budgetneutraal kunnen doen. Die bedrijfsafval kost 12 cent per kilo. En nou, ja, dan heb je eigenlijk budget van 12 cent om je gescheiden inzameling van pvc te financieren terwijl er in principe dan opbrengsten op zitten. Dus dat geeft wel in ieder geval een financiële ruimte. Dat is allemaal niet gelukt om dat budgetneutraal om te zetten. Maar in die ziekenhuizen lukt het niet om weer terug te gaan naar het niet gescheiden inzamelen vanwege de publieke opinie.”

S: “Oh, jeetje.”

R: “Want je moet gewoon, hè, dus ik kom in opstand als je hier nu het plastic weghaalt. Dus ik ben ook terughoudend om aan die die druk ook toe te geven.”

S: “Ja, want als je eenmaal toegeeft kan je niet meer terug.”

R: “Want het is echt, ja, dan is het hek van de dam. Maar wat je natuurlijk hierin wel hebt is dat al dit soort dingen, hè, ook wat wij doen in het energieteam, dan worden wij gestuurd natuurlijk door wetgeving want we krijgen hier de handhaving van die zeggen: nou, je moet gewoon je rapporten maken zoals dat moet volgens de EED, Energy Efficiency Directive, heb je daar wel eens van gehoord? Dan moet je helemaal zeggen van hoe je energiesituatie in elkaar zit van: hoeveel komt er binnen en hoe verdeel je dat in huis? Met één elektriciteitsmeter. In welke bedrijfsprocessen gaat je elektriciteit op bijvoorbeeld. Of kunnen we ook in gas – elektra is natuurlijk veel lastiger omdat het – op dat detailniveau moeten wij rapport te maken. Dus daar zit druk vanuit wetgeving op dat wij onze CO₂-uitstoot natuurlijk gaan reduceren. Dat is één lijn, de andere lijn is dat medewerkers zelf met dingen komen van: we kunnen dit of we kunnen dat. En daartussen zit eigenlijk heel weinig. Want zoals het nu is dan is het vrijblijvend. Want ze zeggen van: nou, jongens dat is leuk maar het doen, ja, als ik tijd heb zal ik dat doen. Dus als ik geen tijd hebt doe ik het niet.”

S: “Nee.”

R: “Als je natuurlijk beleid hebt in het huis van: ja, maar dit zijn wel onderdelen en daar stellen wij doelen op. Dan wordt het een ander verhaal, want dan haal je de vrijblijvendheid weg. En dat is wat ik bedoel met de bottom-up beweging, want het is puur bottom-up wat er hier gebeurt.”

S: “Want er staat niet iets over duurzaamheid in het beleid of de doelen die zijn gesteld vanaf boven?”

R: “Nee, staat er niet in terwijl ze wel gewoon zeggen van: ja, maar dat is allemaal zo duurzaam hier. Ja, maar dat is het niet, hè. We voldoen denk ik aan, nou, 75 procent van de Milieuthermometer, hè, die criteria. Ken je die criteria?”

S: “Ja, die ken ik.”

R: “Ja, nou, dat vind ik heel aardig want dan er zijn er nog een paar dingen en dan zou je kunnen certificeren. Nou is certificeren geen doel dus we doen dat niet maar ik vind het wel leuk om aan die criteria van die Milieuthermometer te voldoen want dan weet je dat je bedrijfsvoering gewoon gericht is.”

S: “Maar eigenlijk wil de top zich niet certificeren voor zo’n Milieuthermometer?”

R: “Nee, nou als ik namelijk – we hebben dat een keer gehad, er was hier ook een keer een stagiair die ook van dezelfde opleiding als jij, die onderzoek daarnaar heeft gedaan hier in huis. En toen kwamen wij ook voor een interview bij de Raad van Bestuur. En de stagiair die heeft toen gevraagd van: ja, maar waarom bent u eigenlijk niet op weg naar certificering of waarom is dat geen doelstelling? En het antwoord wat er toen was, ja daar kan ik me toch wel in vinden. Dat bestuurslid zei van: ja, maar onze prioriteit ligt op patiëntenzorg en niet op het behalen van certificaten. Als iemand van het beleid dat tegen mij zegt en ook als ik deze portefeuillebeheer denk ik: ja, want daar heb je gewoon wel heb je een punt. Dat probeer ik me ook – want als ik hier een patiënt ben dat interesseert dat milieu mij minder.”

S: “Dan de zorg die ik krijgt, ja.”

R: “Ja, dan de zorg die je krijgt. Als dat ten koste gaat van mijn zorgen denk ik: ja, dag! Bovendien, volgens alle regelgeving is zo dat de mensen nog steeds helemaal bovenaan staan terwijl de mens wel de belangrijkste veroorzaker is van alle ellende. De discrepantie in het grote geheel. Dus ik vond dat niet zo’n gekke blik – ik was het toch eigenlijk wel mee eens en in die zin kan ik daar vrede mee hebben want ik kan natuurlijk ook denken van: we moeten gecertificeerd worden, we moeten dit, we moeten dat, nee, we hebben hier een beleid in dit gesticht en daar conformeer ik me aan.”

S: “Maar zou dat dan niet tegelijkertijd kunnen?”

R: “Natuurlijk wel. En dat tegelijkertijd dat, dat vertaal ik als van: wij hebben die criteria van de Milieuthermometer en laten wij nou dan proberen daaraan te voldoen. Want als je dat doet dan ben je wel niet gecertificeerd maar je bedrijfsvoering is wel goed.”

S: “Ja.”

R: “En je kan de vervelende dingen uit het certificeren kun je weghalen. Want de Milieuthermometer die begint steeds meer op de ISO te lijken. En ik weet niet of je de ISO nou ja, normen. Ik weet niet of je die kent. Van de 9001.”

S: “Ik ken het wel, maar ik zou het niet uit mijn hoofd weten.”

R: “Nee, maar dat hoeft ook niet. Als je weet dat het bestaat is het goed. Maar die gaat over de bedrijfsvoering en wij zijn als één van de weinige ziekenhuizen ISO gecertificeerd. Er loopt op dit moment trouwens een audit. En die ISO-certificering die, nou ja, dat gaat ook over risico-denken en over, nou ja, de kwaliteit en veiligheid zijn erg belangrijk en dus ook dat je processen dus eigenlijk beheert en hoe dat je in je Deming-cirkel tot verbetering komt. Het is allemaal heel prachtig maar als ik zie – want ik ben ook kwaliteitsmedewerker, hè, naast mijn milieucoördinatorschap. Wat wij moeten vastleggen aan gegevens, daar word je helemaal achterlijk van. En ik zie in die Milieuthermometer ook steeds meer dat je dit moet vastleggen, dat moet vastleggen. Allemaal van dat soort administratief geneuzel zoals ik het noem. Want die leg ik allemaal vast en er is nooit iemand die erin kijkt. Kijk, hier staat een kast vol met ordners en dit is helemaal vol met ISO-zaken en daar kijkt nooit iemand in.”

S: “Nee, dat is meer omdat het moet.”

R: “Het moet voor – want ja, wij, je bent ook verplicht om een ziekenhuis gecertificeerd te zijn.”

S: “Ja, maar zit er in die ISO iets met duurzaamheid of is dat echt meer op de bedrijfsprocessen gericht?”

R: “Nee, dat zit op de bedrijfsvoering. Er is wel een aparte ISO-norm, de, ja, wat is dat? De 96.000 of zo iets? Het OLVG in Amsterdam dat was ISO gecertificeerd volgens die milieunormen van ISO. Nou, die had dat ook – die zijn ermee gestopt want het was niet te doe qua registraties. En, ja, als je het dan dus hebt over de totale tijd die je dan beschikbaar hebt – het is de administratieve last. Die is zo enorm dat je gewoon niet meer toekomt aan wat er ook nog moet gebeuren want we moeten gewoon ook verder, hè. Het bedrijf moet gevoerd en dan bijgestuurd worden en dit moet gedaan worden.”

S: “En als het zo veel tijd kost dan denk je: nou, er zijn hier misschien wel belangrijkere processen, zeker in een ziekenhuis.”

R: “Ja. Nee maar als je dan uit een Milieuthermometer - als ik gewoon die regel van het registreren van dingen gewoon hup weghaal – ik registreer natuurlijk wel. Van ja, maar hoe verloopt ons energieverbruik, wat zijn de trends daarin. We houden dus de Milieubarometer ook bij, ken je dat?”

S: “Nee, die ken ik niet.”

R: “Nou de Milieubarometer dat – daarvoor heb je bijvoorbeeld ook voor ziekenhuizen een aparte groep binnen de barometer. Er zijn geloof ik 25 ziekenhuizen bij aangesloten waaronder wij en wij voeren eigenlijk al onze emissies en de daarbij behorende kosten in de database en daar komt dan een benchmark uit. Bijvoorbeeld, je afvalscheidingspercentage. Maar het is gewoon leuk om dat met elkaar te vergelijken. Bijvoorbeeld, ook je hoeveelheid gas- en elektraverbruik, bijvoorbeeld per medewerker of per vierkante meter. En wat zijn de trends daarin? Om dat gewoon met elkaar te vergelijken is hartstikke goed als je het hebt over bewustwording, hè.”

S: “Ja, zeker.”

R: “Maar als ik zo'n registratie moet maken – want van de week moest ik dat weer doen want ik wou weten hoeveel CO₂ we mei vorig jaar geproduceerd hebben want dat komt er ook uit. Dan ben ik met het vullen van die Milieubarometer, dus met het bij elkaar sprokkelen van alle gegevens want ik registreer natuurlijk door het jaar heen bijvoorbeeld wel al het afval en elektra dat soort dingen dat soort cijfers heb ik natuurlijk wel, hè, maar daar ben ik, nou, in 1 tot anderhalve dag mee klaar. Dan heb ik die Milieubarometer van heel 2018 gevuld. Ja, maar dan kan ik die benchmark doen en weet ik mijn elektra, gasverbruik, water, vervuilende eenheden van het afvalwater. De hele klerezooi kan erin. En dan kan ik vergelijken en ik zie ook de trend en ik dan kan daarover intern rapporteren van: jongens, kijk dit is de lijn. Als je dat doet dan, hè. Zijn wij voor dit moment voldoende bewust om te zeggen van: nou, moet je daar nou doelstellingen opzetten of niet? Of hoe komt het dat ons nachtverbruik van elektra zoveel hoger is dan dat in andere ziekenhuizen? Daar kijken wij naar. En we sturen ook bij en je kan ook zien dat in de grafieken, dat wij op dat onderdeel nu gewoon marktconform zijn. En wat hebben we gedaan? We hebben nog eens gekeken naar de schakeltijden in van de verlichting in de poliklinieken en we hebben ledverlichting overal in de openbare ruimtes en poliklinieken aangebracht. En die hebben eigenlijk verregaande schakelingen aangebracht op het terrein waar we de verlichting aan en uit laten gaan want het is toch wel een hele grote kostenpost. En, ja dat dat heeft dus effect.”

S: “Maar eigenlijk zijn dat allemaal technische dingetjes en niet de dingen die de medewerkers doen.”

R: “Dat, daar heb je daar heb je volkomen gelijk in. Maar als je het over duurzaamheid hebt dan zit daar natuurlijk die energiegcomponenten in en je moet het met het afval goed doen maar heel veel zit buiten het regelbereik van medewerkers. Als je het hebt over de hoeveelheid afval die wij per jaar produceren, dat is – dat blijft steeds ongeveer hetzelfde qua totaal tonnage. Maar ik zie wel onderscheid in het scheidingspercentage want dat percentage gaat omlaag. En het was heel raar want het zou eigenlijk omhoog moeten gaan. Dan ga ik wel kijken van hoe gaat het nou: welke maatregelen hebben wij nu genomen om dat afval te beperken? Want je kan natuurlijk zeggen van: nou, hier hebben we de berg en begin maar, maar je kan ook zeggen: hoe ontstaat de berg? Als je bij alles wat je hier kan materialen binnenkrijgt en spullen – als je ziet hoe dat dat verpakt is. En wat wij moeten doen om dat afval maar weg te krijgen, ja, dat is gigantisch. Dus je zou kunnen beginnen om eisen te stellen aan verpakkingen, heel simpel. Want als wij dat hier kunnen bedenken, dan kan een inkoper dat ook en dan kan een beleidsmaker dat ook. Nou, als ik daarmee aankom dan doen alsof ze water zien branden.”

S: “Als je bij het bij de Raad van Bestuur of iets dergelijks komt?”

R: “Nee, maar als je dan zegt van: nou, dan zouden we daar bijvoorbeeld als – ik bedoel, als er iets niet ontstaat hoef je het ook niet af te voeren. Voorkomen is beter dan genezen, dat is de hele gezondheidszorg. Als je dan geen beleid hebt daarin dan kan ik niet zeggen: ja, het staat daar in het beleid en dan moeten we het gaan doen. Dus dat moet puur uit: nou ja, je bent een aardige vent en we zullen het wel doen of niet. Nou ja, als ik merk dat dat gewoon bij herhaling niet gebeurt. En als wij goedkope kleine verlichting materialen aanschaffen wat met kinderarbeid gemaakt is. Ja, dan krijg je mij niet mee en dan ben ik ook geen aardige vent, hè. Ik moet natuurlijk als milieucoördinator goed voor het ziekenhuis zorgen. Ik ben geen milieuactivist, maar als het over kinderarbeid gaat word ik toch wel fanatiek hoor. Dan ik denk van: ja, potverdorie het is gewoon schandalig dat wij dat doen.”

S: “Maar eigenlijk, dat soort ideeën die dan bij de Raad van Bestuur komen, daar wordt niet echt wat mee gedaan dan? Omdat je er geen beleid voor hebt waarin staat: we doen iets met duurzaamheid of we willen die Milieuthermometer halen.”

R: “Denk dat ik wat je aan het begin van het gesprek zei. Van er moet al heel verschrikkelijk veel in die gezondheidszorg, wij moeten al gecertificeerd zijn.”

S: “En er zijn genoeg wetten en regels waar iedereen zich ook nog eens aan moet houden.”

R: “En eigenlijk is het van: ja, moet dat er dan ook nog bij? Want wij voldoen toch aan wet- en regelgeving en dat zag je ook in het voorblad staan, hè, wat ik je heb gestuurd. Ons doel is hier, dat is het beleid, voldoen aan wet- en regelgeving. Als je ziet hoe dat geformuleerd is, dan is dat al een behoorlijke uitdaging.”

S: “Ja, die wet- en regelgeving is al ingewikkeld genoeg eigenlijk.”

R: “Ja, ook. Maar ook als ik zie wat wij daarin al doen, vanuit het Activiteitenbesluit moet je keuringen doen en nou met dat hele geluid verhaal. De maatregelen om het te voldoen aan bijvoorbeeld alle geluidsnormen. Dat is echt gigantisch. Kijk en dan is het nog zo dat als hier een handhaver komt, dan vindt hij toch nog allemaal puntjes van: oh, dan is dat ding niet gekeurd of ja, die koelinstallatie oh, ja, die had een lekkage gehad. Ja, maar dan moet je nou eenmaal de lek-test doen en waar is de bon van dat dat gebeurd is? Ja, want het is de nog niet helemaal goed. Wij kunnen best nog wel op dit soort onderdelen beter.”

S: “Ja, en dan ga je ook niet aan iets extra's beginnen misschien.”

R: “Ja. Je moet eigenlijk eerst een goeie basis hebben van: je voldoet aan de wetgeving en daar heb je eigenlijk de bedrijfsvoering zo op ingericht dat dat eigenlijk wel loopt en dan kun je ietsje meer doen en dan heb je dus die criteria van de Milieuthermometer te pakken. En ja, op zich zou dat mooi zijn. Maar, als je – laten we zeggen, de doelstelling is hier voldoen aan wet- en regelgeving en dat geldt ook voor bijvoorbeeld met die installaties keuren, koelinstallaties keuren, het bijhouden van logboeken daarin. Luchtfiltering trouwens, het vervangen van de luchtfilters. Dus daar denk je allemaal niet bij na als gewone consument, maar dit is er natuurlijk allemaal wel. Dat is een enorm pakket van nou ja, de praktische dingen die we gewoon doen en echt proberen goed te doen. Dat je bijvoorbeeld het licht uit moet doen dat is een soort extra. Ja, maar gewoon de filters vervangen, de controles en inspecties laten doen, de maatregel op tijd nemen, in de gaten hebben van wat er allemaal dit jaar aan een metingen en inspecties moet gebeuren. Dat is gewoon het werk. Er is geen weerstand om dat te doen. Want je hebt dus gewoon wetgeving en uit die inspecties, daar komen toch wel dingen uit waarvan je zegt: ja, maar dat moet je inderdaad wel repareren eigenlijk. Wel goed dat die inspectie er is. Bijvoorbeeld onze gasleiding. Eens in de zoveel jaar inspecteren, dat klinkt heel eenvoudig. Maar dat is heel ingewikkeld want dan moet het ziekenhuis ongeveer anderhalf tot twee weken van het gas af. Dus als de handhaven hier komt en die zegt dat dan zeggen wij: dat kan niet. Dan hebben we geen warm water, we hebben geen cv. Nou, misschien nog een paar processies maar van het gas af, dat er geen stoom is – we kunnen niet onze CSA niet laten lopen. Onze luchtbevochtiging doet dat het dan dus ook niet.”

S: “Ja. Dan wordt het heel lastig om hier te gaan werken.”

R: “Ja, dan kunnen we de patiënten niet helpen. Hoe moet dat dan? Nou ja, dat dat werd dan toch een soort – nou, we hebben wel een punt. Want wat gingen we dan doen wij hebben een noodvoorziening

gemaakt dus we hebben buiten op het milieuterrein hebben wij aansluitingen gemaakt. Op het ketelhuis op het circuit van het warm water en cv, hè, dus eigenlijk alles wat met gas werd gedaan. Wij hadden de containers op het milieuterrein staan op een gegeven ogenblik waarin dat dat allemaal zat dus gewoon cv-ketels in containers zorgden hier voor het warm water en de cv en de stoom. En intussen konden wij dus dan de gasleiding keuren en je moet kijken hoe het zit je moet een asbest. Dat hele geintje dat heeft anderhalve ton gekost.”

S: “Oh jeetje.”

R: “Dus in anderhalf tot twee weken hebben we dat toen gekeurd. En toen moesten we de nog wat tijd bij aanplakken. Want we hadden het één en ander te repareren. De leiding was verzakt, er waren asbestkoppelingen. Nou ja, als die verzakt zit zitten er ook een soort breuken in. Dat is gewoon staal, gelast en gemonteerd aan elkaar als dat verzakt, ja, dat moet ergens blijven hè, die krachten. En mijn conclusie daaruit was, en dat heb ik ook tegen de handhaver gezegd, ik zeg: dat was hartstikke lastig, die gaskeuring, dat heeft anderhalve ton gekocht. En je zag hem ook verschieten. Maar het is verschrikkelijk goed dat we dat gedaan hebben. Gezien het aantal punten want dat was een heel rapport van wat daar allemaal uit was gekomen. Dus de zin en de onzin van inspecties. Dat is weldegelijk, de zin is weldegelijk aanwezig als je dit soort dingen hoort. Daarnaast moet je je stookinstallatie keuren want dat moet voldoen aan bepaalde uitstootnormen. Als je dan kijkt dat er in de techniek ontwikkelingen zijn waardoor je efficiëntere branders krijgt en ons gasverbruik gaat gigantisch omlaag, dan ben je eigenlijk blij dat er vanuit de regelgeving – dus vanuit de techniek mogelijkheden zijn – om echt als je wat investeert dat je dan daarmee toch tot een efficiënter gebruik van brandstof komt. Dus je hebt wel degelijk ook de regelgeving nodig om gewoon tot verbetering te komen. Dat is eigenlijk hier de belangrijkste.”

S: “Ja. En dan wordt er niet – als we het over gas hebben – van de medewerkers gevraagd van: nou, kunnen jullie niet minder gas gebruiken, bijvoorbeeld door de verwarming uit te zetten als het mooi weer is?”

R: “Dan is dat weer – dat is een goeie dat je dat zegt, hè. Want er zijn medewerkers die daarin heel keurig zijn. En als wij dan bijvoorbeeld met die campagne energiebewust werken dan mailen ze mij en die zeggen: Koos, ik zet nu voordat ik met weekend ga dan zet ik mijn verwarming uit.”

S: “Die zijn er wel echt al mee bezig?”

R: “Ja, die zijn er hartstikke mee bezig en dat is echt top. Maar dan ga ik naar de mannen van de TD, die de cv-installaties schakelen, dan zeg ik van: nou, dit soort berichten krijg ik. Die zeggen dan van: laat die medewerkers – dat is nu goed bedoeld – maar als die medewerkers dat nou niet doen, want wij schakelen centraal. Die hele verwarming schakelen wij uit en als ze allemaal gelijk staan dan beginnen wij heel geleidelijk aan op maandagochtend te stoken en als iedereen die om half 9 aanzet heb ik een piek en dan ben ik veel duurder uit om die hele piek te voorzien van warmte.”

S: “Dus eigenlijk is dat goeie gedrag niet goed.”

R: “Ja, dat goeie gedrag en dan moet ik weer terugmailen van: ja, het is heel fantastisch dat je doet maar dat is centraal geregeld. En dat triggert ook weer de omslag of het verwijzen naar technische maatregelen als wij zelf iets moeten veranderen.”

S: “Ja.”

R: “Want ze hoeven we niet aan die knop te draaien terwijl dat je thuis wel doet.”

S: “Ja, dat doe ik zeker ja.”

R: “Ja.”

S: “Ja dus dan bedoelen ze het goed maar het effect is eigenlijk niet heel goed eigenlijk?”

R: “Het is weer inderdaad per geval of per regel in dat hele milieucomponent moet je eigenlijk kijken van: wat is het, waar ben ik mee bezig en heeft het nut en is het misschien niet zo.”

S: “Maar wat wordt dan wel een van de medewerkers gevraagd in die campagne? Je noemde al: gebruikt de trap, computer uit, licht uit?”

R: “Als je in een ruimte bent waar niemand is, dan is vaak het licht aan. En dat zeg ik dan ook: als we nu hier zitten dan gaan we zo meteen allemaal weg als deze presentatie voorbij is. En wat gebeurt er dan met het licht? Niks.”

S: “Ja, het blijft gewoon aan.”

R: “Ja, het blijft gewoon aan. Dus de laatste die aanwezig is, die doet het licht uit. Die drukt even op dat knopje. Dat is wel dat is wat wij van medewerkers vragen. Als het over bijvoorbeeld vervoer gaat, dan vragen wij van medewerkers om zoveel mogelijk met de fiets te komen.”

S: “Ja.”

R: “Nou, dat komt niet zo van de grond en hebben wij hier een maatregel moeten nemen van: als je hier binnen een straal van 5 kilometer woont, dan kom je hier met je auto niet het terrein op voor het medewerkerstarief. Dan betaal je het bezoekerstarief. En als je dan komt, ongeacht of dat je nou binnen 5 kilometer woont of niet, dan zet je je auto op de bovenste lagen van de parkeergarage want de onderste lagen zijn voor onze patiënten en onze bezoekers, die staan hier centraal. Als je hier 's morgens om 8 uur komt, welke lagen staan dan vol, denk je?”

S: “De eerste 2 waarschijnlijk.”

R: “De eerste 2 of 3, die staan vol.”

S: “Maar eigenlijk bijvoorbeeld met dat fietsen, word je eigenlijk alleen van gestraft als je daar niet naar luistert? Omdat je dan met de auto komt en dan word je meer geld betalen maar het is niet dat je een beloning krijgt als je met de fiets komt of wel?”

R: “Jawel, want je kunt hier deelnemen aan het fietsenplan en dat betekent dat je – het is in ieder geval heel voordelig als je een elektrische fiets wilt aanschaffen. En dat is fiscaal is dat ook nog aantrekkelijk op één of andere manier. En die wij hebben hier gratis laadstations voor elektrische fietsen.”

S: “Ze kunnen ze op die manier we eigenlijk wel gemotiveerd worden om dan zeg maar zo een fiets te kopen en met de fiets naar het werk te gaan. Kijk, als het in de winter sneeuwt en hagelt kijk dan snap ik dat je dat het een keertje niet doet.”

R: “Nee maar dat vinden wij ook helemaal niet erg want dat is normaal.”

S: “Maar nu met dit weer. Ja, het is gewoon prima om te fietsen.”

R: “Je moet alleen wat eerder naar eerder van huis. Wij hebben hier in de garderobe zo ook douches speciaal daarvoor van jongens dat kan als je dat wil. Dan kun je douchen voordat je aan het werk gaat. Dat kan. Dat zo wordt allemaal gefaciliteerd en gedaan.”

S: “Maar er zijn er eigenlijk veel mensen die dat zeggen nou doe mij dan maar zo'n elektrische fiets dan?”

R: “Ik heb geen getallen, Sophie. Maar ik zie wel – ik zie wel wat fietsen zo staan want als er van die laadstations moeten komen dan word ik altijd even geraadpleegd of hoe zullen we dat doen en zo. Dus we hebben ze nu laatst weer uitgebreid. Ja, dan maken we natuurlijk wel even promotie.”

S: “Ja, precies. En dat gaat via intranet?”

R: “We hebben gewoon een interne website en ja, daar zetten we ook berichten op en ja, ik heb ook in een milieusite daarop, hè. En elke afdeling heeft een afdelingssite ook weer. Dus is ook gelijk het document beheerssysteem. Nou, dat werkt echt heel goed.”

S: “Ja. Want dan lezen alle medewerkers van: joh, we hebben weer meer laadpalen voor de elektrische fietsen. Wil jij er ook nog eentje?”

R: “Maar hoe bereik je mensen, hè? Dan is het wel zo dat we dat met – ik noem het dan intranet – dat we ze daarmee wel goed bereiken.”

S: “Daar kijken de medewerkers ook wel veel op?”

R: “Ja maar dat wordt ook – we hebben een afdeling Marketing en Communicatie en die beheren die externe website en de intern. Ja, en als je ziet hoe dat dat gedaan wordt, dat wordt dus gewoon professional gedaan. Dus ook die berichten te variëren en het is leuk.”

S: “Ja, het is wel gewoon aantrekkelijk om daar als medewerker even op te kijken?”

R: “Ja, dit is gewoon niet echt saai. Er gebeurt gewoon van alles. Het is maar een postzegeltje hier natuurlijk in Gouda, maar we hebben hier toch iets van 2.300 mensen hier werken. Er is veel gebeurt echt van alles. Nou ja, en dat is tegenwoordig met die techniek en dan zijn er allemaal filmpjes en foto's.”

S: “Ja, dat ziet er allemaal leuk uit.”

R: “Ja, dat wordt leuk beeldend neergezet. Dus dat is echt leuk. Maar goed, die vrijblijvendheid is natuurlijk. Ja, laten we zeggen: de bottleneck in het grote geheel. Want wij hebben hier bijvoorbeeld ook een zo'n aspect van de bevlogen medewerker als één van de pijlers in patiëntenzorg. De patiënt als partner hebben we ook, de medewerker en we hebben ook financieel gezond. En dan nog eentje die ik nu even vergeten ben. Maar als je het over duurzaamheid hebt en dan bedoel ik daarmee eigenlijk de volle breedte. Organisaties die duurzaam zijn ingericht en als zodanig ook functioneren, die presteren beter. Als je nou ergens goed zou moeten presteren dan is het bij een patiënt aan bed. Dus ik denk eigenlijk steeds en ik zeg dat ook waar ik maar kan: jongens, duurzaam ingerichte organisaties, die presteren beter. Dat kunnen wij gebruiken, daar heeft onze patiënt profijt van. Maar ja, dat moet je natuurlijk wel overnemen in je beleid. Dat we ook merken dat duurzaamheid loont. Maar als ik je een keer nu vertel dat we wat dat betreft nog redelijk primair of prematuur stadium zitten. Ik zei net van die – wij hadden een prognose afgegeven van 60.000 euro voor de energiecampagne mag je niet gebruikt staat uit. Het mechaniek wat hier in werking kwam is dat wij voor alle zekerheid een ton op ons budget werden gekort. Omdat we dat toch wel uit die campagne zouden halen. Nou, dan koken ik bij mij de piepers dus helemaal droog. Want als je natuurlijk iets zou willen doen in duurzaamheid, dan zorg je dat je laaghangend fruit dat wat oplevert, dat je dat investeert in een maatregel om een investeringen te financieren, bijvoorbeeld om inzamelmiddelen te doen of om groene stroom te kopen.”

S: “Ja, dat dat bespaarde geld voor iets duurzaam gebruikt.”

R: “Ja, en niet naar de grote pot. Dat is de dood in de pot maar nou – want dat was natuurlijk 2 jaar geleden wat ik nu vertel. Wij hadden vorig jaar – toen was er toch uiteindelijk een subsidieronde die ook voor ziekenhuizen geldt. Want binnen alle subsidies die gelden, die gelden altijd voor iedereen maar niet voor ziekenhuizen want ziekenhuizen zijn stichtingen. Die mogen geen winst maken. Een bedrijf wat energie-investeringsaftrek mag toepassen op maatregelen die ze uitvoeren. Ja, die aftrek paste ze toe op hun winstbelasting. Als je geen winst hebt, heb je ook geen winstbelasting, dus heb je geen aftrek. Maar dat onrecht, dat is natuurlijk flink gecommuniceerd richting Den Haag en toen was er vorig jaar toch een subsidieronde voor energiebesparende maatregelen op dat je – dat drempeltje wat je moest doen: plannetje maken, we gaan dit doen hier en dat hebben we overlegt in ons energieteam. En wij hadden het isoleren van het dak hier open liggen en dat gingen we gelijk isoleren en dan zullen we het even wat zwaarder doen, hè, want we hebben die subsidiemogelijkheid. En we gaan ledverlichting kopen. Prachtig, zagezegd, zo gedaan. Dat leverde 25.000 euro aan subsidie op. En dat is natuurlijk schitterend dus ik dacht al van: nou, jongens, top gaat weer, hè, want ik mag het aanvragen dan zo'n aanvraag tot subsidie, dat kost me ook een dag, hè.”

S: "Ja."

R: "God, wat een gezeik. Maar goed, het was nu de sport van ik denk: en nu zal ik, hè. Dus ik was fanatiek – en dat is ook gelukt en het wonder hiervan: nou, jongens, nou wij hebben die 17.000 en nou de bestemming voor die 17.000 euro want we hadden die investeringen natuurlijk voorgefinancierd. Wonder boven wonder mochten die worden ingezet om – voor energiebesparende maatregelen en dan op het onderdeel monitoring. Want je hoorde mijn net zeggen werden 1 electrameter, ja, daar kun je niet mee sturen."

S: "Nee, dat wordt lastig."

R: "Dat wordt lastig ja, dus we hebben nu een investeringsprogramma zitten op onder andere flow-meters, elektrameterstanden – dus gewoon dus de wat er uit het ketelhuis gaat dat we daar dus zeggen van: nou, jongens, de warmtevraag is zoveel koudevraag is zoveel, dat gaat daar naartoe, dat gaat daar naartoe en dan kun je natuurlijk – het is een bewustzijn en het levert sturingsinformatie op. Dat hebben we dan daarin mogen investeren. Dus gelukkig begint dat besef ook een beetje te beklijven. Maar dat is dus – het is een hele moeizame weg. Het is wel jammer, want als het gewoon ook het beleid zou zijn dan heb je gewoon de balans tussen bottom-up en top-down."

S: "Ja, nu komt het eigenlijk alleen vanaf beneden."

R: "Ja, en ik word er soms ook wel eens moe van: laat maar zitten. Het is natuurlijk verkeerd, hè, want je moet gewoon doorgaan en daar word je voor betaald hier maar soms heb ik dat gevoel we eens. Oh jongens, gaan we weer, weet je wel, ja."

S: "Ja dan kom je weer bij de Raad van Bestuur en dan is het weer van: nee, dat gaan we niet doen."

R: "Ja, we gaan wel wat anders doen. Dat zou handiger zijn, dat zou efficiënter als je daar iets – ook als is het maar met lage doelstellingen – dat geeft niet, maar dan heb je er wel een."

S: "Dan vinden je medewerkers misschien ook nog wel leuker om er iets mee te doen. Want nu is het af en toe wel, van: okee, ja, dat is een leuk idee, maar we doen er niets mee."

R: "Ja of ja is goed, gaan we doen en aan het einde is er toch niks van gekomen want ja, uh, vaag, weet je wel."

S: "Ja, dan zou ik na een tijdje ook hebben van: nou, laat maar weer zitten dan."

R: "Nee, maar als er iets is van – en dat heb ik met de certificering wel geleerd. Want we hebben hier ons kwaliteit- en veiligheidsbeleid helemaal gedecentraliseerd. Vroeger was het zo dat wij hier één afdeling kwaliteit en veiligheid hadden en die deed hier de certificering en alle zaken die daaromheen verplicht waren, die zetten zij uit en die volgden dat. Dat betekent dat alles wat er op dat onderdeel was en waar we iets voor moesten hebben, dat mikten we met z'n allen over de schutting naar kwaliteit en veiligheid en die mikten het gewoon weer terug als ze iets hadden aangepast of iets hadden veranderd."

S: "Ja, precies."

R: "Maar nu is het overal decentraal. En de managers van de eenheden en van de afdelingen, die zijn verantwoordelijk voor de voortgang. Ook op kwaliteitsgebied en er zijn parameters in de managementreviews opgenomen over de punten die met de certificering en kwaliteit en veiligheid samenhangen. Op dat moment, toen dat gebeurde, toen kreeg dat hele kwaliteitsverhaal een boost want die managers die werden daarop afgerekend als je iets niet had gedaan. Want eerst was de afdeling kwaliteit en veiligheid verantwoordelijk en die zegt dan: dat is allemaal gedoe, hè. Maar nu is dat het probleem van de managers, dan wordt dat wel gedaan. Op het moment dat wij hier duurzaamheid als onderdeel van de bedrijfsvoering gaan markeren of aanmerken, dan betekent dat er doelstellingen komen en dat hier de managementreviews terugkomen of dat de resultaten zijn behaald. Op dat moment ga je duurzaam worden. Zolang dat niet gebeurt in veel mindere mate, omdat het te vrijblijvend is."

S: “Ja, nu voelt die manager zich niet verplicht om wat met duurzaamheid te doen.”

R: “Nee, want die doen eerst alles wat verplicht is.”

S: “Ja, en daarna is er pas tijd voor extra dingen.”

R: “We horen nu natuurlijk dat er veel te veel managers in de gezondheidszorg zijn. Nou, ik denk dat er te weinig zijn, gelet op de informatielast die de sector is opgelegd. Die managers die hebben hier absoluut een onmogelijke opdracht, daar ben ik van overtuigd. Die kunnen niet allemaal doen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Gewoon, dat red je niet.”

S: “Nee het is gewoon te veel. Als je alleen al kijkt naar de dingen die ze moeten bijhouden.”

R: “Ja en waar je op moet sturen. En als je dus de actielijsten ziet, hè, ook alleen vanuit je certificering al, dat zijn hele Excels, daar staan 50 actiepunten op. Nou, als je dat moet doen, dan heb je nog maar één aspect gehad en daar kan je al een hele baan mee vullen. Verschrikkelijk. Dus dat is helemaal doorgeslagen. En ik ben ook kwaliteitsmedewerker – ik maak ook van dat soort overzichten en één vanuit de overleggen. Ja, ik weet soms zelfs niet meer van: jongens, ik heb nou vijf lijsten en waar zijn we nou bezig? Wat hoort nou waar en wat is de status? Dit is verschrikkelijk.”

S: “Ja, en welke gaan we eerst doen en welke daarna?”

R: “Maar goed, dat is dan natuurlijk voor de leiding. En die probeert natuurlijk toch de acties weer bij medewerkers uit te zetten. Dus logisch is – want je moet het delegeren want kwaliteit moet in de haarvaten zitten van de organisatie, tuurlijk is dat zo. En ook daar moet je sturen op die voortgang, dus om dat in de gaten te houden moet je een heel hoog detailleringsniveau hebben van waar je op stuurt, een overzicht houden daarin. Dus is de mate van detaillering hoog en dat is natuurlijk iets wat enorm belastend is. En of dat nou zo duurzaam is, dat weet ik niet. Sophie, wat heb je nog meer voor vragen?”

S: “Ik ga eens even nog. Oh ja, die campagne, is dat lang geleden?”

R: “Dat is 2 jaar geleden.”

S: “Ja en wordt er nog iets van een nieuwe campagne binnenkort gedaan om het weer even een boost te geven of zo?”

R: “Nee, ik heb geen plannen maar ik heb nu ook eigenlijk de tijd niet. Want de kwaliteit – wat ik net zei is gedecentraliseerd en ja door – kijk, het milieu is dus in die zin een rekbaar begrip. Als je daar dus even een week niks aan doet, dan stort het bedrijf echt niet zomaar in, hè. Maar als ik nu mijn kwaliteitsaspecten moet bijhouden dan heb ik nog maar heel weinig tijd voor het milieu. En dat wordt gewoon opgeslokt door de kwaliteitsvraagstukken.”

S: “Dus nou eigenlijk, als ik zou mogen samenvatten, dan komt het vooral vanuit de medewerkers. En dan is er vanuit de Raad van Bestuur niet echt een beleid op het gebied van duurzaamheid.”

R: “Nee. Wij hebben dus wel bijvoorbeeld het energieteam, dat is wel echt een instituut in huis en dat is bekend. We communiceren er ook over in huis, hè. En dus – als je het hebt over bottom-up, dan zit daar wel intrinsieke motivatie.”

S: “Ja.”

R: “Als je dat hebt, dan kom je wel echt over, hè. Van ja, dat gaan we dan wel echt zo doen. En dat blijkt ook uit de vragen die ik toch wel vanuit het huis krijg, hè. Dat het wel leeft, maar dat is precies op de manier zoals je het thuis eigenlijk ook benadert. En niet vanuit iets in het instellingsbeleid. En het is eigenlijk jammer, dat dat er niet is.”

S: “Ja, dat instellingsbeleid is wel iets ingewikkelder met al die wetten en regels.”

R: "Ja."

S: "Ja, okee."

R: "Goed."

S: "Ik denk dat ik alles wel heb zo. Zijn er nog dingen waarvan je denkt dat moet ze echt nog weten?"

R: "Nee, dit is gewoon het landschap wel, want het is een beetje grof met af en toe heel veel details denk ik wat ik verteld heb, hè. Maar de grote lijn hebben we wel te pakken. Ja, en de leuke dingen heb je in ieder geval gehoord."

S: "Ja, haha. Dat is zeker waar."

R: "Wat vind je ervan als je het zo hoort?"

S: "Nou, ik vind het leuk dat er heel veel initiatief is vanuit de medewerkers, dat vind ik altijd wel leuk en niet dat het zo wordt opgedragen van: dat is verplicht. Daar komt denk ik alleen nog maar meer weerstand van. Alleen het is gewoon jammer dat niet alles kan zeg maar omdat je andere zit aan regelgeving en zo."

R: Ja, door de prioriteiten ook, hè."

S: "Ja, dat ook natuurlijk. Ik bedoel, we zitten wel in een ziekenhuis hier en je kan – ja, die patiënt gaat gewoon voor en dat is natuurlijk logisch maar aan de andere kant denk ik: ja, ik heb zo goed idee maar dan kan het niet want dit en dan weer dat. En dat is toch wel een soort van frustrerend denk ik, voor een medewerker."

R: "Ja, want je moet inderdaad uitkijken om niet in die negatieve."

S: "Ja, dat niet alles maar nee, nee, nee wordt want dan zou ik na een tijdje denken van: nou, dan deel ik mijn ideeën wel niet meer want ik krijg toch een nee."

R: "Ja. Maar we zijn nu wel zo, hè, dat we het laaghangend fruit, dat hebben zo ongeveer wel gehad. Want dat merk ik ook in onze vergaderingen van het energieteam. Want we moeten uiteindelijk natuurlijk een keer van het gas af, hè. Nou, wij gebruiken een paar miljoen kuub per jaar. En wij zijn nu bezig binnen het energieteam om een visie te formuleren op hoe wij ons ketelhuis moeten inrichten. Hoe we dat nu gaan doen? Want om tot die energietransitie te komen, daarvoor zitten we met allerlei adviseurs en mensen aan tafel en die weten er allemaal veel van en bij bijvoorbeeld de warmte-koudebronnen op het terrein, hoe kunnen we die verder nog meer optimaliseren. Dat soort zaken, dat is heel erg leuk om daar aan deel te nemen."

S: "Ja, want je zit zelf dan ook bij het energieteam?"

R: "Ja. Dan zit je echt met de techneuten zit je aan tafel die echt weten hoe de configuratie van het ketelhuis is, hè. Want alle installaties die erin zitten – dat is dan ook decentraal trouwens – die weten precies hoe het werkt. En daar heb je de oriëntatie van je bij dat zij een leveringsverplichting hebben. Dus als wij hier cv hebben dan moet de cv het altijd doen als dat nodig is, want dat vraagt de patiënt. Dat is natuurlijk heel logisch. Maar als je dan niet kijkt naar hoe efficiënt dat is ingericht of hoe energiezuinig dat is ingericht of hoe het beter kan. Als je dat niet doet, ja, dan krijg je in de benchmarking hele rare gegevens."

S: "Ja."

R: "En inmiddels zijn wij zo ver dat de mensen die dat weten en besturen en inrichten en regelen, die zitten ook in dat energieteam. We zijn trouwens maar met 4 hoor, we zijn met z'n vieren. Maar dat je

toch een verschuiving krijgt, maar ook van: ja, we moeten het leveren maar we moeten ervoor ook zorgen dat we het zo efficiënt mogelijk doen en dat onze CO₂-uitstoot naar beneden gaat.”

S: “Ja, inderdaad.”

R: “En we onderzoeken we ook allerlei maatregelen, maar nu kijken we naar de visie op hoe we hier de centrale installaties gaan inrichten en wat dat moet zijn en welk concept van verwarmen van je tapwater en je stoom en hoe dat we dat allemaal gaan doen en luchtbevochtiging en noemt de hele klerezooi maar op. Dat is heel technisch, heel ingewikkeld. Maar in hoofdlijnen snap ik zelfs van: o, ja, als je een beetje zo doet, een beetje zo, want ik ben helemaal niet technisch. Dat is hartstikke leuk om dat dat mee te maken.”

S: “Dus dan heb je eigenlijk wat de patiënt wil en nodig heeft maar tegelijkertijd kan het wel duurzaam zijn omdat het efficiënt is?”

R: “Ja.”

S: “Ja dat is het mooiste. Maar er is zo’n energieteam, vanuit welk idee is dat opgezet? Is dat vanuit de Raad van bestuur gekomen of meer vanuit de medewerkers?”

R: “Dat is eigenlijk is mijn idee geweest. Want we kregen dus ook vanuit de omgevingsdienst – er werd steeds gezegd van: ja, maar je moet een energiebesparingsplan maken. Ja, en daarvoor moet je natuurlijk eerst weten van hoe het in elkaar zit, want anders kun je geen plan maken. Dus ik kwam eigenlijk bij mijn leidinggevende. En die is de baas van alle techniek hier in huis. En toen zei ik van: joh, we moeten eens die en die en die bij elkaar zetten en dan moeten we het daar dus over gaan hebben. Is dat niet wat, hè? Dus ik had dat energieteam al bedacht en mijn leidinggevende vond dat een goed idee. En dat hebben we al een jaar of acht zowat. En dat is echt leuk want ik heb natuurlijk wel al die notulen en alle dingen – we hebben zo verschrikkelijk veel onderwerpen al gehad van: dat gaan we wel doen, dat gaan we niet doen. Ja, dat was heel leuk.”

S: “Daar kan ik me wel wat bij voorstellen ja.”

R: “Maar ja, je krijgt daar dus ook weer die gigantische papierwinkel, want er wordt gevraagd van: welke maatregelen heb je wel genomen en welke niet en die je niet genomen hebt, waarom heb je die niet genomen? Dat moet vanuit de overheid, hè. En dan heb je nog geen maatregel genomen en dan moet je wel zeggen waarom dat je het niet doet en dan moet je het nog onderbouwen ook. Dus ja, dat houdt me ook weer van de straat.”

S: “Dat is weer heel veel weer bijhouden ook.”

R: “En wij zijn eigenlijk maar gewoon begonnen met maatregelen nemen, want het is ook leuk als je gewoon zegt van: nou, we gaan dat en dat doen, beginplanning, eindplanning, huppakee, en we gaan dat volgen. Want ook als je het eerst niet deed en je moet het dan wel gaan doen als TD, ook als werkvoorbereider bijvoorbeeld. Ja, dan moet je natuurlijk toch kun je zeggen van: nou gaan we doen, nou, dan zijn wij bij de vergadering, nou, dan gaan we weer aan het werk, doe. Maar het staat genoteerd en de volgende keer komt dat aan de orde want: wat is de voortgang en zijn we al begonnen en hoe zit het? Dus daar wordt op die voortgang van al die punten, daar wordt weldegelijk op gestuurd. En als ik je nu die lijst zou laten zien, dat is zo’n Excel en als je ziet wat we daar al hebben gedaan aan gerealiseerde besparingsmaatregelen, dat is echt indrukwekkend. Als je dan zegt van: ja, maar hoeveel heeft dat nou aan CO₂ gescheeld? Want je kunt natuurlijk al die energiecomponenten terugrekenen naar CO₂.”

S: “Ja.”

R: “Dan weten we dat niet. Want als wij hier zeggen van: nou, ik heb het nu bijvoorbeeld met ledverlichting, die is precies hetzelfde. Dan wordt er in al die gangen en trappen dat wordt omgezet naar led. En dan denk je van nou: ja, je weet toch wat je koopt en je weet toch wat eruit gaat? Dan kun je toch het verschil? Nou, dat is zo groot is dat de – dat krijgen we dus niet gemonitord, hè. En dat is weer heel lastig, want dat wordt eigenlijk wel gevraagd. En ook voor het berekenen van je terugverdiend tijden

moet je dat soort gegevens natuurlijk wel hebben. Dus wij hebben wat dat betreft nog wel even te gaan. Maar ja, als ik nu kijk inderdaad naar de maatregelenlijst van waar overal de vinken staan bij die we gedaan hebben. Daar ben ik trots op. Dat is prachtig.”

S: “Dat soort dingen worden dan ook op Intranet gedeeld of dat niet?”

R: “Nou, als we zeggen van: we hebben allerlei radiatoren waterzijdig ingeregeld.”

S: “Haha, ja, dan denkt iedereen ook: uh, wat? Maar stel jullie hebben zoveel procent energie bespaard dan kan zoiets wel gedeeld worden?”

R: “Nou ja, we zijn ermee gestopt toen we die ton gekort kregen. Want ik zeg van – want ik publiceer niks zonder dat ik overleg met mijn leidinggevende en zeker als het over van: nou, jongens, we hebben maatregelen genomen en ons verwachte gasverbruik is dit of dat, we hebben nu een nieuwe branders, huppakee, en van: die verbruiken 10 procent minder. Nou, dan komt er één of andere boekhouder die dat bericht op een gegeven moment intern ziet, hè. En die zegt: oh, dat kan wat van dat budget af. En dan gaan ze je budget korten.”

S: “Maar ja, dat is eigenlijk niet echt de manier om het te benaderen. Ten minste, dat vind ik dan.”

R: “Dat is de dood in de pot als je het zo doet. Nu bijvoorbeeld, vorig jaar met die subsidie die we wel mochten investeren, dus er begint een kleine kentering te komen in de boekhouders gedrag. Er is nog wel even een weg te gaan en we zijn terughoudend. Maar ik weet nog wel toen bij die besparingscampagne, hadden de medewerkers dat ik dat wel publiceerde en dan komen de mensen mij tegen en die zeggen: zonder dat ik die iets zeg of vraag van: Koos, wat leuk dat je dat publiceert.”

S: “Ja, maar het lijkt mij ook leuk om dat te lezen. Want kijk, dan zit ik elke keer het licht uit te doen en dan heeft dat blijkbaar nog nut ook. Nou, dat is toch leuk om dat terug te lezen.”

R: “Ja, dan zie je wat het bijdraagt als jij je licht uitdoet.”

S: “Ja, precies.”

R: “En dat is dan ook echt van jou, die besparing. Zo breng ik dat wel en dat is het natuurlijk ook zodat iedereen dat doet, met z'n 2.000'en. Maar door eigenlijk dat krampachtige financiële gedoe doen we dat niet. En dan is het zo, dat de revenuen die dan komen, dat investeren we inderdaad bijvoorbeeld in advies van een technisch adviesbureau, hè, om tot de configuratie van je ketelaars te komen. Of tot hun visie te komen van: hoe moet dat nou? Dat kost natuurlijk allemaal geld en dat hebben we niet liggen.”

S: “Nee, maar dat zijn dan mooie investeringen in plaats van dat je op budget gaan korten.”

R: “Dat klopt en als je dat natuurlijk binnen 1 jaar doet dan heb je – want onze budgetten lopen per jaar – dan is er onder de streep aan het eind van het jaar – nou, dan heb je het keurig binnen het budget gedaan en dan krijg je een pluim. Goed gedaan. Dus we proberen dat ook altijd direct dan in te zetten, hè, daar spelen mee. Het is wel jammer dat je dat zo stiekem moet doen. Het geeft mij een beetje een stiekem gevoel. Maar dat is wel de manier van bedrijfsvoering, maar als je met deze stiekemheid eigenlijk het boevengedrag van het afpakken kunt bestrijden, dan kies ik toch voor stiekem. Het is niet zo zwart-wit als dat ik het zeg hoor, maar dat gevoel is het wel.”

S: “Ja, dat is toch eigenlijk zonde.”

R: “Ja dat is heel jammer, want je zou dat gewoon in openheid moeten kunnen doen van: kijk wat we kunnen doen en ja, dat is helemaal top, hè? Want dat geeft echt een boost als je – dat zal jij thuis ook hebben als jij je afval scheidt en je doet het plastic hierzo en dan kan je zeggen van: nou, het is toch mooi dat dat zo apart is want nu wordt het niet verbrand maar kan het nog een keer worden gebruikt. Dan heb jij het gevoel – ten minste dat heb ik ook en ik weet zeker dat jij het ook hebt – dat je iets goed doet.”

S: “Ja, zeker.”

R: “En dat goede gevoel, als je dat in je werk hebt dan presteer je beter. Want je denkt: ik ben iets goeds aan het doen. En zo werkt het en als je dat kunt aanjagen, dan ga je naar een duurzame organisaties met duurzaam handelende medewerkers. Daar ben ik van overtuigd.”

S: “Dus eigenlijk moet je je medewerkers het gevoel geven van: jullie zijn goed bezig? En ga daar vooral mee door?”

R: “Ja, van: jongens, dat is top, hartstikke goed. Helemaal goed en het kan nog een beetje beter, want als je dat doet heb je nog meer en wedden dat ze het gaan doen? Want het kan nog beter. Maar als het is omdat ik het zeg of omdat het moet.”

S: “Ja, nee, dan hebben ze daar geen zin meer in.”

R: “Nee, dan wil ik niet. Goed. Hebben we nog meer zaken, Sophie?”

S: “Volgens mij niet.”

R: “Nee, we zijn anderhalf uur verder.”

S: “Ik denk dat het een duidelijk verhaal is.”

R: “Dan ronden we het af. Heel veel succes met het verwerken en ik ben heel benieuwd naar je conclusies.”

S: “Heel erg bedankt.”

Interview 2: Leids Universitair Medisch Centrum

03-04-2019 | R = respondent, S = student

R: “Mijn naam is Aranka Viragh, ik ben milieuadviseur en ik werk onder de dienst voor veiligheid, gezondheid en milieu. Daar werken allemaal experts op het gebied van arbeidshygiëne, veiligheid, GGO, materiaal en noem maar op. Wij werken zowel voor de universiteit als voor het LUMC, dus we werken voor beiden.”

S: “Ja.”

R: “En wij beheren met name de vergunningen en houden relaties met de overheid en instructeurs en al die dingen en los daarvan werken we ook mee aan projecten bij de organisaties, dus soms ook met projectmatige zaken binnen de organisatie. Dus op die manier wordt mijn dienst en worden mijn collega's ingezet. En inmiddels werk ik alweer tien jaar, nee inmiddels alweer elf jaar, in deze organisatie dus ik denk dat ik je wel het een en ander kan vertellen, haha.”

S: “Haha, dat lijkt me zeker wel ja. Genoeg ervaring op kunnen doen in de afgelopen jaren.”

R: “Ja, haha.”

S: “Ja, okee. Naja, dat lijkt me dan in ieder geval duidelijk. Wat zijn eigenlijk de doelen van de organisatie op het gebied van duurzaamheid?”

R: “Nou, we proberen dat goed voor elkaar te krijgen en vorig jaar in oktober, op de dag van de duurzaamheid, is er in eerste instantie een visie geformuleerd en die is op de dag van de duurzaamheid geaccordeerd door de Raad van Bestuur. Dat is meer de paraplu over allerlei initiatieven met duurzaamheid die lopen binnen de organisatie. Dus we hebben nu die paraplu en die hele visie dan vastgesteld. En onder die paraplu hebben wij geïnventariseerd van: welke projecten lopen daar nou allemaal precies onder? En waar hebben die mee te maken? Wij hebben convenanten die onze organisatie heeft ondertekend of, uh, onderschreven waaronder de Green Deal Duurzame Zorg en

daarbij staan op het gebied van verschillende thema's allemaal doelen en intenties en, naja, dat wordt onderschreven."

S: "Ja."

R: "Dus daar is onze organisatie mee bezig. Los daarvan hebben wij besloten tot de Milieuthermometer Zorg. Nou, vorig jaar hebben wij niveau zilver gehaald en het beleid is nog steeds om dat niveau zilver in ieder geval te behouden. En daarnaast zijn – niet alle doelen zijn heel expliciet. Ik denk dat ze nog het meest expliciet zijn bij de inkoop en dat heeft dan ook toevallig met de Milieuthermometer Zorg te maken, want met Milieuthermometer zilver moet je de doelen ook echt implementeren in je inkoopbeleid en ook aantoonbaar maken in de uitvoering. Daar zijn ze heel erg druk mee bezig om dat echt – we hadden vorig jaar de eerste audit van de Milieuthermometer en dan is het voldoende dat het in je beleid staat en dit jaar zijn we heel hard bezig om het aan te tonen om dan te laten zien dat het ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en wordt meegenomen bij een Europese aanbesteding."

S: "Ja, dat het niet alleen in het beleid staat maar dat het ook in de praktijk terugkomt."

R: "Ja. En een ander doel is 60% recycling. Dat is een doel dat door het facilitair bedrijf is vastgesteld en daar zijn zij heel hard mee bezig om dat voor elkaar te krijgen. En elk jaar wordt gecheckt van zitten we nog in balans met wat we hadden bedacht en wat het nu zou moeten zijn."

S: "Okee, interessant. En die visie die jullie dan hebben geformuleerd in oktober, wat houdt die visie in?"

R: "Nou, wat we gedaan hebben is, we hebben in ieder geval op het gebied van de algemene delen van de organisatie geprobeerd om die bij elkaar te zetten en met hen zijn we aan de slag gegaan en nagedacht over: wat moet het nou inhouden? Waar denken jullie aan bij duurzaamheid? En wat ons veraste was dat ze, met name aan de *people* kant dat daar werd genoemd – want er zijn natuurlijk vorig jaar veel stakingen geweest binnen onze organisatie, van de verpleging en noem maar op – dat het plezier in het werk, naja, dat leefde allemaal dus die bestuurders die erbij zaten die weten dat ook allemaal van die stakingen en dat leeft ook heel erg en dus dat plezier in het werk heel erg belangrijk is. Maar ja, we kunnen de andere natuurlijk niet helemaal weglaten. Dus wat we gedaan hebben is: we hebben de strategie van het LUMC gepakt en die hanteert drie richtingen, namelijk: een stuk gewoon patiëntenzorg, een stuk onderzoeken en een stuk onderwijs. En op die drie takken zeggen wij: daar horen – of is het anders handig dat ik jou dit in een mailtje toestuur? Dat praat misschien wat prettiger."

S: "Ja, dat mag. Ik heb u gemaïld dus u heeft mijn e-mailadres al."

R: "Is goed, ik ga even de documenten bij elkaar zoeken en dan stuur ik die naar je. Ik kan de laatste versie niet zo snel terugvinden dus ik stuur je even een wat oudere, maar dat maakt voor nu niet zoveel uit."

S: "Ja, is goed. Ik heb hem binnen."

R: "Ja, okee, de visie bestaat dus uit 2 A4'tjes. En, ja, ik kan het wel even voorlezen: duurzaam omgaan met mensen en materiaal is ons kompas. Bij iedere kleine, pragmatische stap en bij grote strategische beslissingen. Iedereen neemt hiervoor zelf de verantwoordelijkheid. Iedere LUMC-er richt zich in alle processen op het circulair omgaan met materialen en hulpbronnen en voorkomt verspilling. Respectvolle omgang met mensen en onze omgeving staat voor ons centraal. Dus dat het niet alleen bij bepaalde delen van de organisatie hoort."

S: "Ja, dus duurzaamheid wordt eigenlijk wel een beetje bij de medewerkers gelegd?"

R: "Ja en nou, het richt zich op het opleiden van de studenten voor de wereld van morgen, het geeft kwalitatief goede zorg en het doen van grensverleggend onderzoek. En dan hebben we drie takken die daaronder vallen: namelijk als eerste, het ontwikkelen van mensen. Dat is duurzame inzetbaarheid. Daar is een heel – ja, een heel project loopt daar en er worden allerlei initiatieven onder genomen en die

sluiten daar eigenlijk weer bij aan. Dus wij sluiten daarmee aan, ook met de tekening die we erbij hebben. Dat is een project dat al loopt. Dan hebben we nog groen handelen in de kerntaken. Dus dat je echt op onderwijs en op onderzoek en patiëntenzorg, dat je het gewoon in je eigen handelen meeneemt. En we hebben een omgeving die gezond maakt. Dus die drie richtingen. En wij proberen met projecten – dus die initiatieven die wij in kaart hebben gebracht – daar zie je als je hem uitpakt, die zal ik ook even versturen. Dan zie je dat wij kolommen hebben gemaakt waarmee wij hebben aangegeven onder welke – van die drie richtingen, waar het verband mee houdt, zeg maar.”

S: “Ja, precies.”

R: “Er staat ook in, in de eerste kolom – nee, in de eerste twee kolommen staat heel duidelijk wat de context is. Dus dat kan een convenant zijn of het staat in ons eigen strategische plan of het is gewoon pure wetgeving. Of het zijn afspraken die wij in de regio hebben gemaakt. Dus daar staat eigenlijk het kader in van waarom we bepaalde dingen doen en waarom bepaalde projecten lopen.”

S: “En die initiatieven, komen die dan vanuit de medewerker?”

R: “In de Excel staan alleen de hele grote projecten. Dus ik weet niet welke projecten er ook nog in de divisies lopen.”

S: “Ah, nee, okee, ja, dit zijn dan meer de grote initiatieven. En komen deze initiatieven dan vanuit de Raad van Bestuur of ook vanuit medewerkers?”

R: “Nou, deze initiatieven zijn in ieder geval allemaal geaccordeerd door de Raad van Bestuur. Die staat daarachter.”

S: “Ja, okee. En die eventueel kleinere initiatieven dus kunnen dan vanuit de medewerker zelf komen en dat ze zeggen: nou, op onze afdeling doen we nog een extra projectje?”

R: “Ja, wat wij de laatste tijd merken is dat er mensen – ja, dat gewoon de verpleging, de mensen van de werkvloer zeg maar en dat bedoel ik niet neerbuigend, maar zij hebben zoveel te maken met disposables en allemaal wegwerpmaterialen. En zij ergeren zich daar dood aan. En je ziet dat er een soort van Green Teams ontstaan op afdelingen en die pakken eigenlijk het heft in eigen hand. En die zoeken dus naar mogelijkheden om daarin te veranderen. En die komen dan heel vaak – uiteindelijk kloppen ze dan bij ons uiteindelijk aan voor hulp of voor ondersteuning of met: hoe moet dat dan? Of hoe kan ik dit aanpakken? En dan zorgen we er eigenlijk voor vanuit centraal dat daar expertise aan wordt toegevoegd. Dan kunnen zij binnen de bedrijfskaders hun dingen doen. Dus we proberen ze echt hulp te bieden bij – ja, bij de kennis die ze nodig hebben om dat goed te kunnen doen.”

S: “Ja, oh, dat is eigenlijk wel heel leuk.”

R: “Ja, dat is erg leuk want dat is echt van bottom-up, dat dat ontstaat. Ik bedoel, ik vind het af en toe verrassend hoeveel initiatieven er zijn zonder dat ik daar zelf iets aan heb hoeven toevoegen.”

S: “Nee, precies.”

R: “Ja, dat is heel bijzonder, ja.”

S: “Maar er zijn dus wel een paar medewerkers die dus eigenlijk niet zo heel enthousiast zijn daarover. Want u zei net: zij ergeren zich aan al die disposables.”

R: “Ja, ja. Nou, op de OK is zelfs een Green Team bezig, die heeft inmiddels al zoveel resultaten geboekt en ook winst geboekt voor hun eigen OK, dat, ja, dat Green Team wordt heel serieus genomen. Ook door het management. Soms merk je nog wel eens dat er allemaal wat langer over wordt gedaan. Ja, daar hebben we zelf soms ook wel eens last van. Want ja, weet je, met die Milieuthermometer Zorg, dan kijken we ook wel eens naar de eisen die daarin staan en de voorwaarden die daarin worden gesteld en dan ja, dan moeten we af en toe ook wel eens lachen. Maar je merkt wel, dat als je gezamenlijk – en als er dan

zo een visie ligt en er wordt echt uitgedragen van: dit vinden we belangrijk, dat uiteindelijk ook mensen hun schouders daaronder gaan zetten en dat gaan steunen en dat mensen ook bij dat Green Team van de OK, dat bestuur, ja, dat wordt wel echt door hen gesteund. En ze nemen hen ook serieus. Zij hebben eigenlijk hun eigen *credits* verworven.”

S: “Ja, dus eigenlijk duurzaamheid, het is gewoon vastgelegd dat dat belangrijk is binnen de organisatie.”

R: “Ja, maar goed, dat wil nog niet zeggen dat dat op alle afdelingen zo gaat. Dit zijn nog wel de pareltjes bij ons in de organisatie waar ik het nu over heb.”

S: “Ja, er zijn er een paar die er heel enthousiast mee aan de slag gaan maar er zijn er ook altijd een paar die dingen: nou.”

R: “Ja.”

S: “Okee, en wordt er nog bijvoorbeeld – kijk, dit zijn allemaal ideeën vanuit de medewerkers die we nu eigenlijk besproken hebben, zijn er ook nog initiatieven die de organisatie biedt? Bijvoorbeeld, en dan noem ik maar wat hoor, maar dat er bijvoorbeeld wordt gestimuleerd om met de fiets te komen en dat ze dan voor een lagere prijs een fiets kunnen kopen of iets in die richting?”

R: “Ja, daar gaan wel hele plannen aan vooraf maar goed, we zijn een dusdanig grote organisatie dat je dat hier ook wel mag verwachten. Even kijken hoor, ja, er is een fietsplan inderdaad en dat je belastingtechnisch eens in de zoveel tijd kan je gebruik daarvan maken, dat je een fiets van de zaak met belastingvoordeel koopt. Dat mag ook een elektrische fiets zijn. We hebben goede fietsstallingen voor onze medewerkers. Ik geloof dat we wel iets van 3.000 stalplaatsen hebben. Er komen echt heel veel mensen hier op de fiets.”

S: “Ja, dat zijn er zeker wel veel haha.”

R: “Ja, en de communicatie over de fiets wordt goed gedaan van: waar je mag stallen en elektrische oplaadpunten zijn er inderdaad, fietspompen staan er. En ja, we hebben dan ook nog het voordeel – wij zitten eigenlijk vlakbij het station, dus ja – we hebben niet zelf intern een fietsenmaker ofzo, maar het station zit hier zo dichtbij, dus stel dat je hier aankomt, dan zou je hem zo bij het station weg kunnen brengen voor reparatie en dan ’s middags weer ophalen. Dus we hebben daar dan de mazzel van. En omdat we natuurlijk vlak naast het station ook liggen wordt er heel veel gebruik gemaakt van het openbaar vervoer.”

S: “Ja.”

R: “We hebben wel een parkeerplaats, die staat ook heel erg vol, wordt ook nog door eigen medewerkers gebruikt maar recent hebben wij met economie⁷¹, daarmee hebben wij ook afspraken gemaakt over het stimuleren dat van mensen die in een straal van 5 kilometer wonen, dat die niet meer met de auto komen maar met het openbaar vervoer of de fiets. En dat die dus de auto laten staan. Dus dat wordt wel heel erg gestimuleerd want zij krijgen dan ook geen parkeerpas meer voor de parkeerplaats, dat soort dingen. Maar goed, onze parkeerplaatsen staan regelmatig vol en soms is het zelfs zo dat patiënten, die rijden 10 keer rond voor een plekje en komen dan te laat op hun afspraak. Dus wij ondervinden daar ook wel nog steeds problemen mee.”

S: “Maar die medewerkers die dan binnen die straal van 5 kilometer wonen en die eigenlijk altijd met de auto kwamen, wat vonden zij dan van die maatregel?”

R: “Ik moet je zeggen dat ik dat eigenlijk niet precies weet. Ik weet dat ze een convenant hebben getekend met economie⁷¹, maar eigenlijk, dat ze dat convenant hebben durven tekenen, omdat ze wisten dat ze op voorhand daar al aan voldeden. Dus ik weet nou niet of mensen nou door die maatregel en door die stimulans veranderd zijn. Ik heb wel een collega die eerst met de auto kwam en daarna kwam ze lopend. En ja, toen zei ze: dan ben ik wel later op werk. En toen had iedereen zo van ja: weet je, dat is wel

geaccepteerd. En ja dus je – ja, je merkt wel weerstand maar eigenlijk niet zodanig erg. Dus uiteindelijk werd het wel gewoon geaccepteerd.”

S: “Ja, okee, dat viel dan gelukkig allemaal mee.”

R: “Ja, maar in de organisatie – ik heb geen idee hoe het is geweest met mensen die dus echt geen parkeerpas meer hebben gehad en ik vraag me ook af hoe groot die groep is geweest die met die maatregel te maken heeft gehad omdat er al heel veel met het openbaar vervoer komt.”

S: “Ja, precies. En hoe wordt zo een maatregel dan naar de medewerkers gecommuniceerd?”

R: “Uhm, ik vraag me af of ik die applicaties heb gehoord toen. Ik vermoed dat ze dat alleen hebben gedaan naar de mensen die – ik weet het eigenlijk niet, of ze die dan een brief hebben toegestuurd. Dat weet ik eigenlijk niet precies. Ik weet wel dat – ik ben niet zo heel erg in dat project betrokken geweest – ik weet wel dat we, elke maand verschijnt er een medewerkersblad voor de hele organisatie en daar staat elke maand wel een artikel in over duurzaamheid. Gewoon omdat we het zichtbaarder willen maken en daar wordt ook wel veel in gedaan.”

S: “Daar worden dan eigenlijk de nieuwe projecten in gedeeld? Of juist de resultaten die zijn behaald?”

R: “Ja, het zijn meestal medewerkers die geïnterviewd zijn van als er iets speelt. Dus wij proberen wel een soort van agenda bij te houden van – voor die communicatie daarvan – van wanneer iets interessant zou kunnen zijn om in dat blad op te kunnen nemen, maar communicatie gaat dan zelf actief aan de slag om met die desbetreffende medewerker een interview te doen en met het in de krant zetten. Ik heb – dat is voor mij niet continu zichtbaar om voor mij als milieuadviseur of de projectleider duurzaamheid of wie daar dan ook aan het woord is – het zijn meer de mensen uit de organisatie die we daar dan aan het woord proberen te laten.”

S: “Ja, maar dat is eigenlijk ook wel heel leuk als iemand over zijn eigen project kan vertellen. En wordt er misschien nog op een andere manier naar de medewerkers gecommuniceerd over wat er van hen verwacht wordt qua duurzaam gedrag? Iets van: doe je licht uit als je als laatste de ruimte verlaat of – wordt daar nog iets mee gedaan?”

R: “Nou, we zijn op dit moment bezig om een nieuwe website te maken. Want er is wel al wat informatie op de huidige website maar dat voldoet helemaal niet – daar kun je niet een dossier in opbouwen. Dus alle artikelen maar ook alle andere dingen die zichtbaar zijn gekomen op de website dat die daar dan aan gekoppeld is en zo een soort website willen we wel hebben zodat mensen die hiermee bezig zijn dat makkelijker kunnen zien en ook elkaar makkelijker kunnen vinden. Daar wordt dan ook over die Green Teams en hun netwerk over gecommuniceerd zodat iedereen dat beter kan zien en het idee is ook om deze Green Teams zeg maar een podium te geven, maar ook dat er externen langs kunnen komen zodat zij ook kennis kunnen opdoen en zodat zij zichzelf verder kunnen ontwikkelen op dit thema maar ook kunnen uitlichten. Dus dat zij van elkaar en van zichzelf kunnen laten zien wat zij voor elkaar hebben gekregen.”

S: “Ja, dat zou wel heel leuk zijn.”

R: “Ja, dat is wat we voor hen willen faciliteren, maar dat is er nog niet.”

S: “Nee, maar dat is dan wel wat jullie in de toekomst zouden willen?”

R: “Ja, dat wordt nu op dit moment uit de grond getrokken samen met communicatie en met de projectleider duurzaamheid zit daar ook bij om mee te denken van: hoe kunnen we dat nou vormgeven?”

S: “Ja, wat leuk. En die initiatieven komen dus eigenlijk vooral vanuit de medewerkers, maar doet de organisatie nog iets om de medewerkers die nog niet zo actief zijn, om die nog te motiveren om ook mee te doen?”

R: "Nee."

S: "Het is in dat opzicht dan misschien nog meer vrijblijvend van: je hoeft het niet te doen maar als je het leuk vindt, dan staan we er in ieder geval voor open."

R: "Ja, wat je wel merkt is dat we met de Milieuthermometer Zorg, daar staat natuurlijk – ik weet niet precies of je die inhoudelijk kent, want het Alrijne doet ook daaraan mee geloof ik."

S: "Ja, klopt, het Alrijne doet dat ook. Ik heb hem wel een keer gezien inderdaad, een hele Excel waarin je dingen moet aangeven."

R: "Ja, maar goed, er zit natuurlijk ook een groot stuk wetgeving in en we proberen daarin heel duidelijk aan te geven wie daar verantwoordelijk voor is. Dus er wordt een verantwoordelijkheid vastgesteld zodat ik bijvoorbeeld als milieuadviseur of projectleider duurzaamheid – dat ik daar niet achteraan hoef te lopen, maar dat het gewoon echt bij de verantwoordelijke neergelegd kan worden en dat je aan hem kan vragen van: wat is je plan om dat aantoonbaar te maken? Dus eerst moet je een plan hebben en dan willen we de documenten waarop het aantoonbaar wordt zodat we dat met de auditor ook goed kunnen overleggen. Dus dat wordt echt heel projectmatig zeg maar getrokken en het echt bij de eindverantwoordelijke ligt."

S: "Ja en zijn die eindverantwoordelijken dan vooral leidinggevend en bijvoorbeeld?"

R: "Ja, er zijn veel punten uit de Milieuthermometer, dat zit echt in de bedrijfsvoering. En heel veel ervan ligt binnen het facilitair bedrijf maar een gedeelte niet, bijvoorbeeld het stukje over gevaarlijke stoffen. Daarvoor zit veel echt bij de afdelingen. Nou, dat hebben we bij de eerste auditronde van vorig jaar, toen hebben we dat zeg maar centraal opgelost maar dit jaar merk je ook echt – kijk, wij kunnen bepaalde dingen niet aantonen en de auditor heeft die dan ook echt benoemd als aandachtspunt, bijvoorbeeld de zeer gevaarlijke stoffen, daar hebben we er een paar van in huis en dan moet je aantonen dat je onderzoek doet naar alternatieven. Nou, dan hebben we echt de mensen uit de praktijk nodig om dat aantoonbaar te maken. Dat kunnen we niet vanuit centraal gaan ophalen en verantwoorden aan de auditor. Dus nu is zeg maar echt de verantwoordelijke van de divisies, waar al die afdelingen onder vallen, die worden nu echt aangesproken van: joh, uh, ga dat regelen, maak een plan en zorg dat die gegevens voor ons bekend worden en duidelijk worden zodat we dat bij een volgende audit kunnen laten zien."

S: "Ja, precies. En heeft de leidinggevende nog meer taken bij duurzaamheid? Bij duurzaam gedrag van medewerkers? Of is het meer dat de leidinggevende alleen verantwoordelijkheden krijgt vanuit de Milieuthermometer?"

R: "Nou, officieel is de leidinggevende natuurlijk verantwoordelijk voor het milieu, maar ik denk dat in de praktijk, uhm, dat niet erg zo wordt gevoeld. Sommigen zijn er wel echt bewust mee bezig, zoals het OK-centrum, die is wel echt heel bewust daar nu mee bezig, de centrale sterilisatiedienst, die zit daar ook op en die komt soms wel tijd tekort om daarin te investeren maar ze zijn wel heel *open minded* om daarin te veranderen of om daarin iets te gaan doen. Maar zij zoeken meer input van anderen om daar dan in mee te denken. Dat is het daar dan misschien niet helemaal. Dus het wisselt heel erg. En ik denk ook doordat die 60% recycling gehaald moet worden, met dat traject wordt er ook heel veel contact gezocht met afdelingen en dat helpt ook om die *mindset* te creëren. Wij doen soms ook een stukje voorwerk en maken mensen enthousiast en vaak is dat ook het netwerk wat je uiteindelijk ook wel eens voor andere vragen gebruikt, die dan ook wel eens over andere dingen gaan dan afval."

S: "Ja, maar er is niet een – aan de hand van bijvoorbeeld die Green Deal of de Milieuthermometer een takenlijst waarin staat van: de leidinggevende moet het duurzame gedrag heel erg stimuleren ofzo."

R: "Nee."

S: “Nee, dus het is in dat opzicht dan een beetje vrijblijvend? Als de leidinggevende heel enthousiast erover is dan doet hij dat misschien wel maar het is niet verplicht om dat te doen?”

R: “Nou, wat nu wel komt is dat bij inkoop is vastgelegd dat bij elke aanschaf, bij elke Europese aanbesteding, daar is gezegd: het maakt ons niet uit, maar je moet milieu meenemen op een één of andere manier. Alleen de inkopers begeleiden het proces, die hebben dan wel de kennis en expertise want daar hebben we dan voorlichting aan gegeven over hoe je dit beloopt en die nemen dat mee, maar het zijn vaak de mensen uit de divisies, uit de praktijk, die de aanschaf doen. En zij bepalen de keuze – dus ja, er is daar eigenlijk nog helemaal geen communicatie in dus ik denk dat dat nog wel echt opgepakt moet gaan worden. En dat we daarbij ook duidelijk de verantwoordelijkheid bij de divisies moeten gaan neerleggen zodat dit van de grond gaat komen. Ik durf nog niet te zeggen wat er bij een volgende audit boven water komt maar ik denk wel dat ze hier op de afdelingen een stukje regeling nodig hebben, ja.”

S: “Ja, want eigenlijk als een afdeling zelf iets inkoopt, dan kijken ze misschien niet naar duurzaamheid maar meer naar: is dit wat we nodig hebben?”

R: “Ja, en kosten.”

S: “Ja, precies.”

R: “Zij betalen de energiekosten niet, zij betalen de afvalkosten niet. En ja weet je, als je dan een koelkast moet kopen en je kan kiezen tussen eentje met een A-label van 3.000 euro of een goedkopere van 300 euro, ja, dan is voor de afdelingen de keuze snel gemaakt.”

S: “Ja, dan denken ze niet van: nou, laat ik eens voor een A-label kiezen.”

R: “Nee, zeker niet.”

S: “Dus eigenlijk alleen als er meer grote inkopen worden gedaan door de afdeling inkoop, dan wordt er wel naar duurzaamheid gekeken?”

R: “Ja.”

S: “Maar wanneer afdelingen zelf iets in moeten kopen dan gebeurt dat nog niet helemaal?”

R: “Nee, zeker niet. Nee, dat moet echt nog gaan bijdragen dat mensen ook in onze – wij doen ook mee in de meerjarenafspraken energie en we hebben dus een energiezorgsysteem en een energie-efficiencyplan voor elke vier jaar en de intentie die in het convenant is afgesproken is 2% energie-efficiency per jaar te halen. En nou, in 2002 is dat heel erg op technische maatregelen gebaseerd, dus echt wat ze vanuit het facilitair bedrijf of vanuit ver- en nieuwbouw kunnen realiseren, gebouwtechnisch, maar daar – wij halen de 2% per jaar niet, daar komen we niet aan want we zitten in een oud gebouw en de technische maatregelen raken uitgeput. Gewoon, de complexiteit qua structuur, het is echt heel erg lastig om daar nog niets in te kunnen veranderen. En dan merk je gewoon: wat wij aan efficiency wel nog kunnen genereren dat wordt weer tenietgedaan door een toename in energieverbruik door, naja, gewoon door de afdelingen. En wij zakken dan gewoon niet terug, we staan al jarenlang gelijk.”

S: “Ja.”

R: “Als je daar echt iets in wilt gaan doen, dan heb je ook echt die afdelingen nodig. En dan moeten zij gaan meedenken.”

S: “Maar wordt er nu dan niet iets gedaan om ervoor te zorgen dat die afdelingen minder energie gaan gebruiken?”

R: “Nee, eigenlijk niet. Dat wordt nog niet gedaan. Ja, weet je, uhm, ik weet niet of die urgentie – naja, ik denk dat die bij een aantal mensen wel duidelijk is maar niet bij iedereen. En er is hier niet een project

voor dat ook de divisies – zeg maar, de Raad van Bestuur spreekt divisies niet aan op van: wat heb jij nou gedaan om dat terug te dringen? Nee, dat zit niet in hun resultaatverplichtingen.”

S: “Maar dat is misschien wel iets dat door de organisatie gestimuleerd zou kunnen worden? Van: gebruik nou eens wat minder energie?”

R: “Dat – ik, als milieuadviseur, denk dat het noodzakelijk is om daar iets in te gaan doen maar dat is niet iets wat momenteel al door het management – ja, in de energievisie daar staat het eigenlijk wel maar ik weet niet of zij, of de bestuurders, zeggen dat de visie ook impliceert dat iedereen dat moet gaan doen en dat zij dus ook resultaten aan de divisies moeten gaan vragen. Dat is iets wat verder ontwikkeld moet worden en verder uitgezocht moet gaan worden van: hoe gaan we dat doen? En hoe gaan we ervoor zorgen dat iedereen ernaar handelt?”

S: “Ja, maar goed die visie is er ook pas sinds oktober dus dat is ook nog niet heel lang. Dus misschien dat dat ook nog een beetje moet landen.”

R: “Nee, dit soort dingen gaan niet echt heel snel hoor in dit soort grote organisaties.”

S: “Nee, gedrag is niet in een dag veranderd helaas, haha.”

R: “Ja.”

S: “Dus eigenlijk worden er nu vooral initiatieven genomen en dat is natuurlijk hartstikke goed, maar er wordt nog niet echt iets specifiek van medewerkers gevraagd, behalve dan de initiatieven die zij zelf doen.”

R: “Ja, nou, wel bij renovatie. Zo merkte je bijvoorbeeld, omdat de OK zo een actief Green Team heeft en er wordt nieuwbouw voor de OK gepleegd, en wat je dan vaak ziet is dat artsen, die willen vaak het beste van het beste. Maar hier waren artsen, die zeiden: okee, het beste van het beste kost gewoon qua energie ontzettend veel. En als ik duidelijk kan maken dat ik voor bepaalde handelingen op de OK gewoon met minder OK-materiaal kan, dan is dat voor jullie dus handig om te weten want dan kun je dus een OK met minder klimaatvervuiling maken. Dus die hadden in de gaten dat zij daar een rol in hebben. Dus je merkt dat dat nu langzaam begint te ontstaan en dat er OK-artsen zijn die denken en kijken van: wat kunnen wij doen? Zo zijn ook de anesthesiologen, die zijn bezig met: welke anesthesiegassen gebruiken wij? En kunnen we ervoor zorgen dat die minder CO₂ uitstoten? Kunnen we daar misschien andere keuzes in maken?”

S: “Ja, dat is wel leuk.”

R: “Maar ik moet je wel zeggen dat dat in beweging komt maar het is nog niet zodoende dat iedereen dat nou daadwerkelijk in zijn handen neemt.”

S: “Nee, precies. Zij zijn eigenlijk meer de voorlopers op dit moment.”

R: “Ja, zij zijn de voorlopers, ja.”

S: “En die anderen komen dan misschien later nog.”

R: “Ja en wat je nu ziet in het LUMC is dat we eigenlijk die Green Teams proberen te voeden en te faciliteren zodat dat misschien een goede wisselwerking gaat krijgen. Ook naar andere afdelingen. Op die manier proberen wij positief stemmen van de grond te krijgen. Maar het is niet van bovenaf, dat de Raad van Bestuur nou zegt van: nou, we trekken een blik open met mensen en ga er maar voor zorgen dat dit binnen alle divisies nu van de grond gaat komen. Dat is niet zo.”

S: “Nee. En wat doen jullie dan precies om die Green Teams te faciliteren?”

R: “Nou, om ze bij elkaar te krijgen, dat ze ook van andere afdelingen weten wie ermee bezig zijn, dat ze presenteren welke resultaten zij hebben geboekt en ook kennis kunnen nemen van wat anderen dan

hebben geboekt, kennis kunnen uitwisselen en naja, dan misschien nog expertise van buitenaf om zelf ook te leren op bepaalde gebieden van: wat kan er nog meer?”

S: “Ja, dat is eigenlijk wel heel leuk. Dat er van buiten iemand komt die hen dan nog verder kan helpen, die daar echt kennis van heeft eigenlijk.”

R: “Ja.”

S: “Ja, dat vind ik wel een leuk initiatief.”

R: “Ja, we moeten het allemaal nog wel gaan invullen maar het idee, dat is er.”

S: “Ja, dat lijkt mij ook. Het is nooit een verkeerd idee om kennis uit te wisselen met elkaar of nog extra expertise van buiten te vragen.”

R: “Ja.”

S: “Ja, heel leuk. Ik zit even naar mijn vragen te kijken hoor, maar ik heb veel geloof ik inmiddels al wel gehad.”

R: “Ja, want jij zit ook echt op de gedragsbeïnvloeding en wat in het LUMC nu wel echt gaande is dat, het is top-down, het staat in de visie en ja, de Raad van Bestuur wil, maar tot op bepaalde hoogte en bottom-up ook dingen gebeuren en waar het elkaar tegemoetkomt of elkaar gaat stimuleren, dat moet nog blijken want zo ver zijn we nog niet.”

S: “Nee, precies. Maar het is in ieder geval wel zo dat de Raad van Bestuur ervoor open staat voor die initiatieven doordat, door die visie in het beleid op te nemen. Dat lijkt mij al een hele belangrijke stap.”

R: “Ja, maar goed, realiseer je ook dat de invloeden van buiten – want het zijn wel de Green Deals Duurzamere Zorg die ook hier uiteindelijk ervoor hebben gezorgd dat hier de Milieuthermometer Zorg is omarmd en er is nu ook een nieuwe Green Deal met nieuwe thema's, waaronder de CO₂-reductie. Daarin staat wat we in 2030 en 2040 en 2050 allemaal behaald moeten hebben. En ik – wat er nou echt intern, wat er nou in dat strategisch plan staat, dat zie je dan wel op die lijst met initiatieven. Wat in het eigen strategisch plan staat is echt van het LUMC zelf en is hier intern van de grond gekomen. En de andere dingen zijn wel heel vaak toch echt van buitenaf als convenant door alle LUMC ondertekent van: okee, dan nemen wij ook deel, okee, dan is het dus een verplichting. Je ziet ze wel heel erg zoeken van: we hebben gemeenschapsgeld, waar besteden we dat aan? Want in de zorg zijn natuurlijk ook andere grote problemen. En er wordt wel veel nagedacht van: ja, wat is nou wijsheid en hoe ver ga je?”

S: “Ja, want ik kan me ook wel goed voorstellen dat de zorg misschien wel meer prioriteit heeft dan om te investeren in duurzaamheid bijvoorbeeld.”

R: “Ja en af en toe is dat natuurlijk ook zo en dat zijn echt afwegingen die zij proberen te maken maar je ziet dus wel dat het wordt onderschreven, ook met de visie. Maar het is zoeken in de praktijk hoe ver dat gaat en hoe ver dat mag gaan en ook hoe ver dat kan gaan in verband met financiën.”

S: “Ja, precies. Dat is iets om in de periode achter te komen van: wat willen we wel en wat willen we niet? En ook in hoeverre kan je dingen van de medewerkers vragen, denk ik.”

R: “Ja.”

S: “Maar dat is eigenlijk nog niet helemaal duidelijk op dit moment dan?”

R: “Nee.”

S: “Maar eigenlijk, als ik het mag samenvatten, dan wordt er niet per se vanuit – of naja, de Raad van Bestuur heeft die visie ondertekend en dus geaccepteerd dus die staan er zeker voor open maar er wordt

niet vanuit de Raad van bestuur gezegd van: jullie moeten als medewerkers dit doen of jullie moeten dat doen. Dat wordt niet echt gedaan dan eigenlijk toch?”

R: “Nee, niet op die manier in de organisatie, nee.”

S: “Het is meer dat de medewerkers het blijkbaar heel belangrijk vinden, want die nemen heel veel initiatieven en die nemen het ook zeker serieus.”

R: “Nou, het is heel erg geborgd in de bedrijfsvoering bij het facilitair bedrijf. En nu begint dat ook met duurzaam bouwen om die CO₂-reductie en andere dingen voor het klimaat. Dat is natuurlijk ook via de Green Deal ondertekend. Dus zij moeten ook een plan gaan opstellen van: hoe gaan we dat dan realiseren? Dus daardoor merk je dat er bepaalde zaken op de agenda komen. Maar het is – dat iedereen het meeneemt in zijn eigen handelen, dat is echt niet het geval nog.”

S: “Nee en is er misschien al een idee voor wat de organisatie kan doen om ervoor te zorgen dat de medewerkers dat wel meenemen in hun handelen?”

R: “Nee, behalve het faciliteren van de Green Teams is er nog niet, nee. Ik denk dat we al een hele stap verder zijn als we die Green Teams kunnen faciliteren en vanaf daar kijken we wel weer verder als dat gelukt is.”

S: “Ja, precies. Je moet ook niet te veel in een keer willen, denk ik. Ik denk dat het voor mij inmiddels wel een heel duidelijk verhaal is. Ik weet niet of u nog iets heeft waarvan u denkt: dat moet ze echt nog weten of dat is nog heel belangrijk?”

R: “Nou, er is nog een onderzoek, misschien is dat voor jou wel heel leuk om te lezen, bedenk ik me net. Die zal ik je zo wel even nasturen. Misschien is dat nog wel leuk voor je literatuuronderzoek.”

S: “Ja, dat vind ik wel interessant om te lezen ook.”

R: “Maar ik zou verder niet echt weten wat je nog kan doen om dat gedrag verder te stimuleren. Ik weet wel dat er heel veel – dat het soms heel wisselend is in de praktijk, wat daar gebeurt. Soms helpt wetgeving heel erg, maar soms ook helemaal niet. En misschien dat je nog eens kan kijken hoe het zit in een ziekenhuis die goud hebben gehaald van de Milieuthermometer. Dan kan je kijken of het nodig is om eerst het gedrag van de medewerkers te veranderen voordat je dat kan behalen.”

S: “Ja, dat is inderdaad wel een interessante vraag. Okee, verder is het voor mij allemaal duidelijk en als u geen vragen meer heeft?”

R: “Nee, het rest mij om je nog heel veel succes te wensen met je onderzoek en ik ben wel heel benieuwd naar je advies, want het zou zo maar eens kunnen zijn dat dat advies voor ons ook heel interessant kan zijn.”

S: “Ja, heel erg bedankt. Ik kan mijn advies ook zeker met u delen.”

R: “Ja, heel graag.”

S: “Is helemaal goed, dan ga ik dat doen. Als ik tegen die tijd een mooi advies heb geschreven, dan zal ik dat naar u toe mailen.”

R: “Ja, heel graag. Heb je verder nog iets van mij nodig voor – kan ik verder nog iets betekenen voor je, dat je gaat slagen met een goed cijfer?”

S: “Haha, goede vraag. Ik kan op dit moment niet echt iets zo snel bedenken eigenlijk.”

R: “Nee, nou, als je je iets bedenkt, laat me het dan maar weten want dan kan ik altijd nog kijken of ik iets voor je kan doen of niet.”

S: “Ja, dat is helemaal goed. Dan zal ik dat doen. In ieder geval heel erg bedankt voor uw tijd en alle informatie die u mij heeft gegeven. Daar ga ik zeker weer mee aan de slag en dan mail ik u als ik het advies heb geschreven.”

R: “Ja, hartstikke goed. Heel veel succes!”

S: “Ja, bedankt! Fijne dag nog!”

Dit formulier wordt binnen het Alrijne op verschillende afdelingen al gebruikt om verbeterideeën aan te dragen.

SamenBeter
Verbeterideeën

Arijne
zorggroep

Naam: Datum: - - 20

Onderwerp:

Waar loop je tegen aan:

Om welke verspilling gaat het en kun je dat kwantificeren?

(wachten, voorraad, transport, bewegen, overprocessing, te veel doen, opnieuw doen, onbenut talent)

Verspilling totaal: € (0,75/min + materiaal)

Wat is de mogelijke oorzaak?

Wat is je verbetervoorstel en mogelijk resultaat?

Figuur H.2 Achterkant verbeteridee-formulier

Acties

actie	wie	deadline	status
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

Evaluatie

datum: - - 20

Is het probleem opgelost? Zijn er vervolgverbeteringen nodig?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BIJLAGE I: VERBETERBORDBESPREKING

Deze agenda wordt binnen het Alrijne op verschillende afdelingen al gebruikt voor het bespreken van het verbeterbord.

Deze agenda kan de voorzitter tijdens de bespreking helpen om alle onderdelen aan bod te laten komen. De agenda bevat hulpvragen die gebruikt kunnen worden om de eigenaren van verbeterkaartjes en de rest van de groep te leiden in het toepassen van PDCA.

1. Bespreek ieder kaartje dat ophangt
 - a. Geef de eigenaar van het kaartje het woord
 - i. Kun je een update geven?
 - ii. Wat heb je (hebben jullie) gedaan sinds vorige week?
 - b. Zoek de verdieping bij de stap waar zij mee bezig zijn
 - i. Omschrijving:
Is deze duidelijk?
Is deze afgestemd met collega's?
Herkennen we dit allemaal?
 - ii. Hoe vaak komt dit voor:
Om welke verspilling(en) gaat het?
Wat en hoe ga je meten?
 - iii. Oorzaken: hoe is dit onderzocht (alleen of met groepje)?
 - iv. Tegenmaatregelen: hoe zijn deze gebracht (alleen of met groepje)?
 - v. Doelstelling (resultaat): is deze SMART? Is deze afgestemd met collega's?
 - vi. Acties:
Zijn er duidelijke eigenaren en deadlines?
Is er duidelijk gecommuniceerd?
 - vii. Evaluatie
Wanneer doen?
Hoe doen? Hoe borgen?
 - c. Zoek naar een leerervaring voor de eigenaren (mogelijk)
 - i. Wat heb je (hebben jullie) daarvan geleerd?
 - d. Bepaal met elkaar waar nodig vervolgstappen
 - i. Hoe gaan je (gaan jullie) verder?
 - ii. Welke vervolgacties zijn nodig (wie, wanneer)?
 - e. Verplaats het kaartje indien nodig naar het juiste veld (PDCA)
2. Oppakken nieuwe kaartjes
Wanneer een kaartje afgerond is, en er dus een plek vrijkomt, kun je een nieuwe beginnen. Stem met je team af hoeveel kaartjes tegelijk jullie haalbaar lijkt en evalueer dit regelmatig*.
 - a. Pak alleen een nieuwe op als er een plaats beschikbaar is gekomen
Zo voorkom je dat het bord te vol wordt en de verbeterfocus verwatert
 - b. Neem het verbeterkaartje dat als hoogste geprioriteerd is in de ideeënkolom
Zie voor deze werkwijze stap 3
 - c. Indien jullie niet met prioritering werken, kun je op dat moment het kaartje kiezen dat de meeste deelnemers aanspreekt, bijvoorbeeld op basis van:
 - i. Grootste verspilling
 - ii. Meeste klantwaarde
 - iii. Meeste stemmen gelden

3. Nieuwe verbeterideeën aandragen

Hiermee worden ideeën meteen besproken en geprioriteerd en blijft je parkeervak niet volstaan. Dit is niet altijd nodig in teams, maar kan in het begin fijn zijn om te voorkomen dat het inbrengen van ideeën wordt beloond.

- a. Geef de inbrenger van het kaartje het woord
 - i. Kun je iets vertellen over waar je tegenaan loopt
- b. Toets in de groep of men dit herkent
 - i. Zijn er meer mensen die hier tegenaan lopen?
- c. Vraag aan de groep of men dit wil oppakken
 - i. Willen we dit verbeteren?
 - ii. Is dit belangrijk genoeg?
 - iii. Hoe verhoudt zich dit met de andere geprioriteerde ideeën?
- d. Bepaal de prioriteit die we hieraan geven
 - i. Hoe urgent is dit?
 - ii. Willen we dit als eerstvolgende, als laatste?
 - iii. Misschien wel helemaal niet?
- e. Indien niet oppakken: verwijderen van bord
- f. Indien wel oppakken: plaats het kaartje in de rij die er al is op de juiste plek

* Hoeveel verbeteringen kun je tegelijk aan in een team?

Dit is vaak een punt van proefondervindelijk achter komen. Daarom is om de zoveel tijd hierop reflecteren belangrijk. Een belangrijk punt hierbij is hoe groot de 'verbetercapaciteit' van het team op dit moment is, ten opzichte van de grootte van bedachte verbeterideeën.

Enkele afwegingen die hierbij kunnen helpen:

- Met hoeveel mensen werken we aan verbeteringen?
 - Hoe meer mensen, hoe meer kaartjes je tegelijk op het bord kan hebben staan
 - Als je tijdelijk wat minder mensen hebt, kan het goed zijn dat je de verbetercapaciteit ook aan moet passen → let op! Dit is echt tijdelijk in plaats van een afglijdende schaal, waardoor je steeds minder goed gaat verbeteren
- Pas op dat je het team niet overstelpt met te veel verbeterideeën tegelijk
- Grootte van verbeterideeën:
 - Je kunt meerdere kleine tegelijk hebben, maar minder grote (dan gaat het te traag)

BIJLAGE J: VOORBEELD VERBETERBORD

Dit verbeterbord wordt binnen het Alrijne op verschillende afdelingen al gebruikt om de voortgang van de verbeterideeën te monitoren.

Figuur J.1 Voorbeeld verbeterbord facilitaire servicedesk

