

DUURZAAMHEID in zorg en welzijn

Een interview met Bert Hogeboom, voorzitter Raad van bestuur van Cosis

In dit gesprek deelt Hogeboom zijn inzichten over de rol van bestuurder in de verduurzaming van de zorg. Hij sprak met Robert Reekers, lid van de werkgroep duurzaamheid NVTZ.



Bert Hogeboom

Algemeen beeld Cosis over rol in duurzaamheid

Bij Cosis staat duurzaamheid in direct verband met onze plek in de samenleving. Omdat onze locaties midden in de maatschappij staan, voelen we een sterke verantwoordelijkheid om waarde toe te voegen – niet alleen voor cliënten en medewerkers nu, maar ook voor toekomstige generaties. Duurzaamheid sluit daar logisch op aan. Het is onderdeel van onze bredere visie op inclusie, betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheid voor de impact die we hebben op onze omgeving. Door hierover in gesprek te blijven, groeit ook het bewustzijn en de betekenis van duurzaamheid binnen de organisatie.

Hoe heeft het zich ontwikkeld en wat betekent duurzaamheid voor Cosis?

De ontwikkeling van duurzaamheid binnen de organisatie begon met bewustwording en het stellen van de juiste vragen in de raad van toezicht. Wat betekent duurzaamheid eigenlijk voor ons? Vanuit die ambitie is het thema structureel op de agenda gezet. De organisatie beseft dat echte verandering tijd kost en inzet vraagt op alle niveaus. Externe inspiratie, zoals via MVO Nederland, hielp daarbij om het denken te verdiepen en verbreden.

Hoe vertaalt zich dat in acties en concrete doelen?

Cosis vertaalt haar duurzaamheidsambitie in concrete acties door duurzaamheid structureel op te nemen in plannen en processen. Zo zijn er meerjaren- en jaarplannen, kwartaalrapportages en wordt gewerkt aan een dubbele materialiteitsmatrix om duurzaamheidsdoelen beter te koppelen aan de organisatiedoelen. Elk team of locatie mag bovendien een eigen natuurproject opzetten – zoals een beweegtuin of voedselbos – om duurzaamheid tastbaar en dichtbij te brengen. Door medewerkers en cliënten zelf te betrekken, groeit het bewustzijn op een natuurlijke manier. Middelen en speelruimte is gegeven zodat een goed voorstel gefinancierd kon worden. Daarnaast investeert Cosis in duurzame maatregelen zoals zonnepanelen en gebouwverduurzaming. De aanpak is bewust kleinschalig, zodat het van binnenuit groeit en echt gedragen wordt.

“We doen heel veel, maar de vraag is: doen we de dingen die echt van belang zijn? Dáár proberen we nu achter te komen”

Strategisch thema

Je zit nu ruim zes jaar in de raad van bestuur, vanaf wanneer zag je het een strategisch thema worden?

Duurzaamheid werd bij Cosis echt een strategisch thema vanaf 2020. In de eerste jaren na de fusie (rond 2018) lag de focus vooral op het opbouwen van de organisatie, waardoor duurzaamheid wel in de visie stond, maar nog weinig aandacht kreeg in de praktijk. Vanaf 2020, mede door de coronatijd waarin mensen meer buiten kwamen en het belang van natuur opnieuw ervaarden, groeide het bewustzijn en werd er actief ruimte gemaakt om duurzaamheid ook strategisch te benaderen.

Rol toezichthouder bij duurzaamheid

De raad van toezicht speelde een belangrijke stimulerende rol in het agenderen van duurzaamheid als strategisch thema. Twee toezichthouders brachten het onderwerp herhaaldelijk onder de aandacht en vroegen actief naar de beleidsmatige uitwerking ervan. Een gezamenlijke sessie met MVO Nederland in 2022 (tipping point theory) gaf het thema extra diepgang en zorgde voor bewustwording en langetermijnvisie binnen de hele organisatie. MVO Nederland heeft ook een persoon die zich specifiek richt op zorg. De raad fungeerde als klankbord, aanjager én sponsor. Door deze betrokkenheid is duurzaamheid structureel op de agenda gekomen, ook in bijvoorbeeld de auditcommissie en jaarplannen.

Proces en worstelingen

Kwamen er ook worstelingen naar voren?

Ja, er waren zeker worstelingen en die delen we graag. Er was aanvankelijk weinig respons op gedeelde duurzaamheidsinitiatieven, wat teleurstellend was. Ook bleek het lastig om te bepalen of de vele activiteiten echt impact hadden. Daarom werkt Cosis nu aan meer focus via een dubbele materialiteitsanalyse. Daarnaast was het moeilijk om voortgang te meten en duidelijke doelen te formuleren. De organisatie was gewend om alleen afgeronde en goed scorende initiatieven te rapporteren, wat het lastiger maakte om open over ontwikkelende thema's zoals duurzaamheid te communiceren. Nu geven we ook mede vorm aan landelijk beleid en dat is ook mooi om te doen.

De stappen die nu gezet worden zijn dat echt de dingen die van belang zijn voor de sector en de organisatie?

Er wordt binnen de organisatie veel gedaan op het gebied van duurzaamheid, maar de centrale vraag is of dit ook echt bijdraagt aan wat er voor de sector en organisatie het meest toe doet. Daarom wordt nu met behulp van een dubbele materialiteitsanalyse geprobeerd meer focus aan te brengen en scherper te kiezen waar echt impact gemaakt kan worden.

Stichting Cosis

Cosis helpt mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking grip te krijgen op het leven. Zij doen dit midden in de samenleving, dichtbij de mensen die ze helpen en heeft als doel om een zo groot mogelijke zelfredzaamheid te realiseren. Cosis zet zich al jaren in voor een groene en duurzame leef- en werkomgeving, dit is onderdeel van ons maatschappelijk verantwoord ondernemen programma. Cosis heeft zich aangesloten bij de Green Deal waarbij samen kwaliteit bieden voor de zorg en de ecologische footprint verlagen centraal staan.

“Duurzaamheid hoort net zo goed op de agenda van de raad van toezicht als cybersecurity.”

Voorheen waren er veel losse initiatieven zonder helder inzicht in impact of voortgang, mede door een gebrek aan data, zoals het ontbreken van slimme meters.

De raad van toezicht heeft geleerd dat het belangrijk is ruimte te geven aan ‘praatstukken’ in plaats van alleen perfect uitgewerkte plannen. Duidelijke keuzes maken vanuit de Raad van Bestuur blijkt essentieel, zoals bij het rookbeleid, waarbij aansluiting bij maatschappelijke normen het uitgangspunt werd. Er is vooruitgang zichtbaar en het netwerk van betrokkenen groeit (‘paardenbloem-effect’, voorheen bekend als, maar minder duurzaam; olievlek uitbreiden), maar tempo en consistentie blijven aandachtspunten. Hoewel ik als bestuurder zelf vaak ongeduldig ben, zie ik ook dat er veel mooie stappen worden gezet.

Duurzaamheid is inmiddels structureel verankerd in de meerjarenstrategie, naast andere strategische pijlers. Achteraf gezien hadden we graag eerder gestart met het expliciet bepalen van impact, maar we waarderen ook de ruimte die is gegeven aan initiatieven vanuit de organisatie. Het onderwerp komt terug in rapportages, commissies en strategieberesprekingen. Duurzaamheid is één van de vijf strategische thema's binnen de meerjarenvisie van Cosis (naast cliënt, medewerker, financiën en innovatie), en wordt als integraal onderdeel besproken en ondersteund door de raad van toezicht. Dat geeft richting en rugwind.

Een belangrijk leermoment is de wens om eerder te zijn begonnen met het in kaart brengen van impact via een dubbele materialiteitsanalyse – daarmee kun je gerichter kiezen waarop je echt wilt inzetten.

Doet het duurzaamheidsbeleid als strategisch thema iets met medewerkers en op de arbeidsmarkt?

We merken dat duurzaamheid (naast innovatie en zekerheid) vooral bij jongere medewerkers aantrekkingskracht heeft. Voor raden van toezicht die nog moeten starten, raadt hij aan om met de missie en visie te beginnen, duurzaamheid te verankeren in strategische pijlers, en het belang ervan actief te bespreken en voor te leven.

“Je redt het niet door het er alleen maar ‘in te duwen’. Je moet het verlangen aanwakken – dát is het mooiste”

Heb je nog een aanbeveling voor raden van toezicht die nog moeten beginnen?

Als je écht nog moet beginnen, voer dan het gesprek: wie zijn wij? Wat is onze plek in de samenleving? Start als raad van toezicht met een gesprek over de identiteit en missie van de organisatie en de rol in de samenleving. Door bewust te zijn van de langetermijnverantwoordelijkheid, komt duurzaamheid vanzelf op de agenda. Het helpt om duurzaamheid te koppelen aan strategische pijlers en er bij de werving van bestuurders op te letten of kandidaten intrinsiek gemotiveerd zijn. Inspiratie opdoen via andere organisaties en bredere gesprekken voeren binnen de organisatie kunnen ook helpen. Uiteindelijk vraagt het om initiatief, want in je eigen bubbel blijven is een risico.

Heb je nog een aanbeveling voor de NVTZ wellicht?

Duurzaamheid een essentieel thema is dat thuishoort op de agenda van de raad van toezicht, en is zelfs belangrijker dan thema's zoals cybersecurity, omdat duurzaamheid draait om de lange termijn. Ik zou het goed vinden als de NVTZ, maar ook de NVZD, dit sterker onder de aandacht brengen bij hun leden.

-Concluderend is Bert Hogeboom tevreden met de stappen die zijn organisatie heeft gezet op het gebied van duurzaamheid, al blijft hij soms ongeduldig — maar dat helpt ook om vooruitgang te boeken -

“Als je écht nog moet beginnen, voer dan het gesprek: wie zijn wij? Wat is onze plek in de samenleving?”