

Uitgave #19 Mei 2022

# Leren van *Burgers' Zoo*



Huidige directeur Alex van Hooff:

**‘Familiebedrijven  
richten zich op de  
lange termijn’**

Pensioenfonds

**Zorg & Welzijn**

Ze zijn sociaal en leven in grote families. Ieder heeft een eigen taak: zorgen voor eten, op de kleintjes passen of de wacht houden. Dreigt er gevaar, dan slaat de wachter alarm. De rest zoekt beschutting óf werkt samen om de vijand te verjagen. Het zijn net mensen, die stokstaartjes.



# Bewust kiezen

Mijn grootouders konden mij vroeger geen groter plezier doen dan me meenemen naar de dierentuin. Dat deden ze gelukkig vaak. Als kind verwonderde ik me elke keer weer over de vele soorten dieren die daar te zien waren. En natuurlijk wilde ik later dierenarts worden.

Veel dierentuinen hebben als missie om bezoekers de wondere wereld van de natuur te laten beleven, hen te laten genieten van wat de natuur biedt. Familiebedrijf Burgers' Zoo ziet het daarnaast als missie om (bedreigde) diersoorten te beschermen en dat doen zij bovendien op een duurzame manier. Zo maken zij verantwoord gebruik van energie en water en gaat al meer dan dertig jaar een deel van de omzet naar organisaties die zich inzetten voor natuurbehoud. Deze langetermijnvisie is typisch iets voor een familiebedrijf.

PFZW is geen familiebedrijf. Maar ik zie wel overeenkomsten. PFZW is van, voor en door de sector zorg en welzijn. We zorgen samen – als een familie – voor elkaar. Zo is ook het bestuur samengesteld: alle 'familieleden' zijn vertegenwoordigd. We hebben een sterke focus op de lange termijn. We zijn ons er als pensioenfonds van bewust dat beleggingen een positieve of een negatieve invloed kunnen hebben op de maatschappij en de natuur. Op dat vlak hebben we dus een verantwoordelijkheid. Een goed rendement voor onze deelnemers halen en daarnaast een steentje bijdragen aan het leefbaar houden van de wereld waarin zij straks met pensioen gaan: dat is een belangrijk onderdeel van onze missie.

Hoe beïnvloeden onze huidige keuzes de toekomst van de generaties die na ons komen? Dat is niet alleen voor een dierentuin of een pensioenfonds een belangrijke vraag, maar voor iedereen die een duurzame bijdrage wil leveren aan deze wereld. In deze editie leren we niet alleen van Burgers' Zoo, maar krijgen we ook een inkijkje in andere familiebedrijven, hun succes en langetermijnvisie.



**Joanne Kellermann**  
Bestuursvoorzitter PFZW

# Inhoud



De brullende leeuw voor aanvang van elke film van MGM heeft Arnhems bloed. In totaal zijn er in Burgers' Zoo meer dan duizend welpen geboren. Veel daarvan kregen een plek in dierentuinen overal ter wereld, waaronder in Hollywood.



In 1908 bezoekt Johan Burgers een Duits dierentuin. De indrukken die hij daar opdoet, zetten hem aan het denken. Enkele winters gaan voorbij met zelfstudie en het maken van plannen en op 30 maart 1913 gaat Burgers' dierentuin open voor publiek.



08

## Speciale dynamiek

Familiebedrijven zijn vaak sterk verbonden met hun omgeving en hun medewerkers. Vijf lessen van Burgers-directeur Alex van Hooff en andere familiebedrijven die morgen zijn toe te passen in zorg en welzijn.



16

## Familiegevoel in zorg en welzijn

Wat maakt het 'familiegevoel' in een organisatie, en wat is de meerwaarde daarvan? Drie bestuurders in zorg en welzijn vertellen hoe zij dit borgen in hun organisatie.



20

## Meebewegen

Sietze Kijlstra, directeur van familiebedrijf Kijlstra Ambulancezorg & Personenvervoer, bezoekt Alex van Hooff in Burgers' Zoo en spreekt met hem over de uitdagingen die familiebedrijven hebben.



26

## Na-apen

Als iemand de typische familiecultuur kan beschrijven, dan zijn het de medewerkers van familiebedrijven wel. Gedragsbioloog, schrijver en onderzoeker Patrick van Veen vertaalt hun ervaringen naadloos door naar de dierenwereld en het management.



14

## Het stokje doorgeven

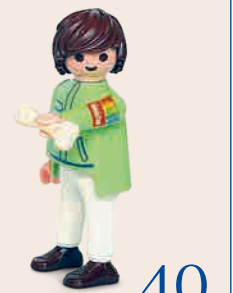
Dierenparkinnovaties gedurende vier generaties directeurs in Burgers' Zoo.



31

## Toekomst

Een goed pensioen gaat om meer dan geld.



40

## Persoonlijk contact

De stille kracht van Burgers' Zoo: 240 vrijwilligers.



'We zijn eigenlijk een echtparenbedrijf, alle generaties hebben het altijd samen gedaan.'

MARTIJN STEINER LOVISA

Gasthoofdredacteur

*Alex van Hooff*

**1971**

Geboren als oudste zoon van Antoon van Hooff en Greet van Hooff-Wierenga

**1983 - 1989**

Christelijk Lyceum Arnhem

**1989 - 1996**

Studie Economie aan Erasmus Universiteit Rotterdam

**1996 - 1998**

Banen in financiële sector

**1998 - 2003**

Diverse functies in Burgers' Zoo

**2003 - heden**

Directeur Burgers' Zoo

Alex van Hooff is getrouwd met Bertine van Hooff-Nusselder. Samen hebben ze twee dochters (19 en 17) en een zoon (16). Alex is betrokken bij verschillende maatschappelijke organisaties, waaronder Future For Nature en als bestuurslid bij het International Tropical Conservation Fund (ITCF).

Ik ben letterlijk opgegroeid tussen de wilde dieren. Mijn vader was directeur en eigenaar van Burgers' Zoo, een echt familiebedrijf. Een Engelse krant noemde ons ooit 'People's Zoo'. Mooi, want we zijn er zeker voor de mensen. Maar we houden het toch op Burgers, de achternaam van mijn overgrootvader. Hij begon in 1913 met het dierenpark dat ik sinds 2004 mag leiden. In deze Leren van kijken we naar familiebedrijven. Wat is hun kracht? En welke lessen zijn daaruit te trekken voor de sector zorg en welzijn? Mag ik vast vooruitlopen op één conclusie? Een sterk 'familiegevoel' is zeker niet voorbehouden aan familiebedrijven alleen.

# 5 LESSEN VAN *familiebedrijven*

TEKST: RUTGER VAHL  
BEELD: VAN SANTEN & BOLLEURS



Familiebedrijven zijn vaak sterk verbonden met hun omgeving en hun medewerkers. Soms groeien generaties op binnen een bedrijf en meestal zijn medewerkers afkomstig uit de regio. Dat geeft deze ondernemingen een speciale dynamiek. Wat kan de sector zorg en welzijn leren van familiebedrijven?

## 1 BEPAAL JE HORIZON

Lange termijn boven korte termijn. Dat is hét kenmerk van familiebedrijven. Hoewel nagenoeg alle organisaties in crisissituaties bezuinigen, investeren familiebedrijven juist vanwege het interne bedrijfsbelang. Dat bleek vorig jaar uit een onderzoek van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Albert Jan Thomassen, directeur van brancheorganisatie FBned: 'Familiebedrijven denken in toereikende winst, niet in maximale winst. Als ze meer kosten moeten maken voor de lange termijn, dan doen ze dat, ook al maken ze in het heden minder winst. Ze bepalen waar ze naartoe willen, zetten een stip aan de horizon en daar koersen ze op.'

Bij Doornbos Equipment, een verhuurbedrijf van onder meer hoogwerkers en heftrucks en inmiddels in handen van de vierde generatie, zegt directeur Denise Doornbos: 'Als je focust op de lange termijn en niet streeft naar winstmaximalisatie breng je rust in de organisatie. De waan van de dag telt minder en je kunt centraal stellen waar het echt om gaat, namelijk medewerkers en klanten. 'In Burgers' Zoo zijn er tal van voorbeelden van denken op de lange termijn', vult Alex van Hooff aan. 'Wij bouwen bijna voor de eeuwigheid, letterlijk. Eind jaren tachtig realiseerden mijn ouders Burgers' Bush, een overdekt tropisch regenwoud. De luchtvochtigheid is er 99,5 procent. Na meer dan dertig jaar is er nog nauwelijks roestvorming in de nok van het gebouw. Hoe dat kan? Omdat in 1988 gekozen is voor een duurdere, maar betere coating.'

## 2 WAT JE OOK DOET; DOE HET VOOR DE KLANT

In 2020 werd Burgers' Zoo verkozen tot het op een na meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland. Alex van Hooff: 'Ik kan allerlei voorbeelden noemen van klantgerichtheid in ons park – bijvoorbeeld dat vanwege de vele Duitse gasten alle communicatie, hoe klein ook, in drie talen is. Maar waar het om gaat, is dat ons uitgangspunt altijd is: als ik bezoeker zou zijn in Burgers' Zoo, hoe zou ik dan behandeld willen worden? Daar zie ik een directe lijn met zorg en welzijn. Als het lukt om steeds te handelen vanuit de vraag: hoe zou ik zelf als patiënt behandeld willen worden, dan leidt dat tot een optimale klantgerichtheid.'

Volgens Albert Jan Thomassen zijn familiebedrijven in de regel überhaupt klantvriendelijker dan niet-familiebedrijven. 'Een van de redenen is dat familiebedrijven vaak sterk verbonden zijn met hun eigen regio. Dit maakt dat zij klanten regelmatig persoonlijk kennen. Ze komen elkaar bij wijze van spreken tegen in de winkel en op de sportvelden. Organisaties in zorg en welzijn zijn ook vaak regionaal georiënteerd, waardoor medewerkers en cliënten of familie van cliënten elkaar persoonlijk ken-



Albert Jan Thomassen:

**'Bij familiebedrijven is het heel normaal dat een directielid bijspringt in tijden van piekdruk'**

nen.' Uit onderzoek blijkt dat consumenten een voorkeur hebben voor familiebedrijven omdat ze denken dat de kwaliteit daar beter is. Hun regionale oriëntatie kunnen instellingen in zorg en welzijn dus als kracht uitbuiten, denkt Thomassen.

## 3 MAAK MEDEWERKERS 'LID' VAN DE FAMILIE

'Bij familiebedrijven draait het, in tegenstelling tot wat soms wordt gedacht, zeker niet alleen om de familie', vertelt FB Ned-directeur Thomassen. 'Sterker nog, de beste familiebedrijven slagen erin alle medewerkers het gevoel te geven dat ze bij de familie horen.' Maar hoe doen ze dat? Volgens Arnold Mars van AFAS, dat boekhoudsoftware ontwikkelt en in 1996 is opgericht als familiebedrijf, heeft het vooral te maken met het geven van oprechte aandacht. 'Nieuwe medewerkers worden bij ons echt warm onthaald. Als ze zichzelf voorstellen op intranet, wat elke nieuwe medewerker doet, dan krijgen ze daar honderden reacties op. Ze voelen zich gewaardeerd en gezien.' Maar het familiegevoel zit bij AFAS in meerdere componenten. Het meest bijzonder is dat medewerkers elke week via Teams aan een willekeurige collega worden gekoppeld. De bedoeling is dat zij een minuut of twintig met elkaar praten. Uiteraard doen de twee directeuren, onder wie Arnold Mars, hier zelf ook aan mee.

Dienstverbanden bij familiebedrijven duren gemiddeld langer. Volgens Thomassen komt dit omdat werkgevers in het familiebedrijf loyaler zijn aan medewerkers: 'Er is meer compassie en medeleven met medewerkers die in een moeilijke situatie zitten. Een familielid dat het zwaar heeft, laat je immers ook niet vallen.' Instellingen in zorg en welzijn zouden moeten inzetten op dit 'familiegevoel' in de organisatie, meent Thomassen, om medewerkers langdurig aan zich te binden. Alex van Hooff beaamt dit volmondig. 'Tijdens de coronacrisis hebben we van slechts drie medewerkers afscheid moeten nemen omdat er geen werk meer voor hen was. Verder hebben we iedereen in dienst gehouden. In de eerste plaats omdat

we weten: na de pandemie hebben we iedereen weer hard nodig. Maar zeker ook omdat we oog hebben voor medewerkers en hun gezinnen. Nog niet zo lang geleden hadden we het jubileum van iemand die nog beschuit met muisjes heeft gegeten toen ik geboren werd. Heel lange dienstverbanden – in dit geval vijftig jaar – zijn geen uitzondering hier.'

## 4 WEES ZICHTBAAR ALS DIRECTEUR

Je ziet de topman van een multinational niet snel bijspringen op de werkvloer. Maar bij familiebedrijven is het heel normaal dat een directielid dat doet in tijden van piekdruk. 'De directeur van een familiebedrijf is meestal heel zichtbaar en zetelt zelden in een apart gebouw', stelt Albert Jan Thomassen. 'Dit zorgt voor een gevoel van gelijkwaardigheid bij medewerkers. Bovendien weten ze voor wie ze hun werk verrichten.' Ook bij Burgers' Zoo is de directeur niet een anonieme baas op een ver kantoor. Alex van Hooff: 'Ik wil in dit bedrijf laten zien dat iedere medewerker van belang is. Dat doe ik door veel rond te lopen en te praten met medewerkers. Maar ook door, in drukke tijden, te helpen. Vaak wijs ik bezoekers op de parkeerplaats waar ze het beste kunnen



In 1913 kostte een entreekaartje voor Burgers' Zoo 20 cent voor volwassenen en 10 cent voor kinderen.



## De drie oudste familiebedrijven van Nederland:

**KnaapenGroep, Son.** Renovatie- en onderhoudsbedrijf opgericht in 1652 en daarmee het oudste familiebedrijf van Nederland. Inmiddels staat de elfde generatie aan het roer.

**Van Eeghen & Co, Amsterdam.** Handelshuis dat in 1662 werd opgericht door Jacob van Eeghen.

**Hotel Wesseling, Dwingeloo.** Met een geschiedenis die teruggaat tot 1662 het oudste hotel van Nederland dat nog steeds in handen is van dezelfde familie.



Denise Doornbos:

‘Als je focust op de lange termijn, breng je rust in de organisatie’



Arnold Mars:

‘Met twee handdrukken zit je aan de top’

parkeren.’ Een zichtbare, ‘aanraakbare’ directeur betekent vaak ook dat de organisatie plat is, eveneens een kenmerk van veel familiebedrijven. Softwarebedrijf AFAS nam zo enige tijd geleden afscheid van de functie van teamleider. Mars: ‘Medewerkers hebben overleg met hun manager en die praat wekelijks met de directie. “Met twee handdrukken zit je aan de top”, zeggen wij. Het heeft ertoe geleid dat lijnen korter zijn geworden. Wat er speelt op de werkvloer, bereikt nu makkelijker de top van de organisatie.’ Volgens de AFAS-directeur is het niet moeilijk om een organisatie platter te maken. ‘Het vereist alleen lef en moed, omdat je het anders gaat doen dan je gewend was.’



Burgers' Zoo bestond in 2013 honderd jaar en mag zich sindsdien ‘Koninklijk’ noemen.

## 5 BEPAAL JE PURPOSE

Jonge generaties weten, als ze opklimmen tot bestuurders, hoe ze het familiebedrijf kunnen vernieuwen zonder het specifieke, zo herkenbare DNA geweld aan te doen. Dat komt omdat zij de familietradities kennen maar ook een drang tot vernieuwen voelen. Doornbos Equipment, dat meer dan tachtig jaar bestaat, is daar een mooi voorbeeld van. ‘Tien jaar geleden moesten we door de financiële crisis helaas mensen ontslaan’, vertelt directeur Denise Doornbos. ‘We zagen dat medewerkers moeilijker elders aan de slag konden dan we hadden gehoopt. Onze purpose is sindsdien om het meest mensgerichte bedrijf in onze branche te zijn. Dit betekent dat we veel investeren in opleidingen voor het personeel, niet alleen in technische en andere professionele vaardigheden maar ook in soft skills. Het bedrijf had altijd al - ook onder mijn vader - een sociale insteek, maar had nog niet eerder zoveel aandacht voor opleiding en ontwikkeling.’

Een mensgerichte visie vergroot het werkplezier, is de ervaring van Denise Doornbos, en zorgt voor langere dienstverbanden. ‘Mijn advies aan instellingen in zorg en welzijn zou zijn: vorm kleine groepjes van medewerkers waarin vrij “gereflecteerd” kan worden op wat er allemaal speelt. Alleen al het feit dat er geluisterd wordt, heeft bij ons in het bedrijf voor verbinding gezorgd.’

## Roemruchte familiebedrijven:

**Bavaria (1680):** De familie Swinkels brouwt al zeven generaties bier naar eigen familierecept.

**VolkerWessels (1854):** Het op één na grootste bouwbedrijf van Nederland ging in 2017 (opnieuw) naar de beurs. Maar de familie bezit nog steeds twee derde van de aandelen. Dik Wessels, die het door zijn vader opgerichte

timmerbedrijf groot maakte, overleed in 2017.

**Heineken (1864):** Grootste familiebedrijf van Nederland met een omzet van bijna 22 miljard euro in 2021. Via een holding behoudt Charlene de Carvalho, de dochter van Freddy Heineken, de controle.

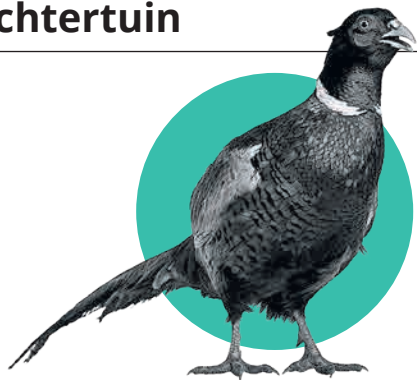
**Jumbo (1921):** Met meer dan 700 winkels heeft de familie Van Eerd, na Albert Heijn, de grootste supermarktketen van Nederland.

**Pon Holdings (1895):** Gestart als kleinschalig familiebedrijf dat zeep, naaimachines en fietsen verkocht. Nu wereldwijd actief en de grootste auto-importeur van Nederland.

# 108 JAAR INNOVATIE

Burgers' Zoo werd sinds de opening geleid door vier generaties directeuren. Hoe ontwikkelden zij het park tot het succes van vandaag?

## Achtertuintuin



Voor de fazanten die Johan Burgers in zijn achtertuin houdt, koopt hij in 1913 een apart stuk grond in zijn woonplaats 's-Heerenberg. Dat wordt 'Fazanerie Buitenlust'. Al snel is ook die plek te klein en verhuist Johan de fazanten én de andere dieren die er inmiddels bij zijn gekomen naar Arnhem. In 1924 gaat Burgers' Dierenpark op die plek officieel open.

## Tralievrij

Geïnspireerd door de dieren in Hamburg, kiest Johan Burgers er in de loop van de jaren dertig voor om ook de roofdieren op een zo natuurlijk mogelijke manier te laten leven in het park. Hun kooien met tralies maken, net als bij andere dieren, plaats voor open ruimtes met grachten, valleien, veel groen en kunstmatige rotspartijen.



## Oorlogstijd

Na de dood van Johan in 1943 ontfermen zijn dochter Lucie en haar man Reinier van Hooff zich over Burgers' Zoo. In 1944, als de dieren in de Slag om Arnhem in de vuurlinie ligt, wordt de situatie levensgevaarlijk. Er komen granaten in het park terecht en dieren worden geroofd of gedood. Medewerkers halen – met gevaar voor eigen leven – kadavers van paarden op die langs de oevers van de Rijn liggen. Daarmee kunnen ze de honger van de dieren in het park stillen.

**1944**  
8 maanden  
oorlogsgeweld



## Autosafari



**760.000**  
BEZOEKERS  
IN 1968

Antoon van Hooff neemt begin jaren zestig de diertuin van zijn ouders over. Onder zijn leiding wordt het dierenpark een internationale trendsetter. Het is het eerste safaripark op het vaste land van Europa: bezoekers kunnen vanaf 1968 met hun auto door leefgebieden van Afrikaanse dieren rijden.

## Recordaantal



**1,8** miljoen mensen bezochten in 2000 het dierenpark. Een recordaantal, als gevolg van de realisatie van de Ocean. Het project vergde grote inspanningen qua planning, ontwerp, techniek en vroeg om veel specialistische medewerkers.

## Gesloten

**288**

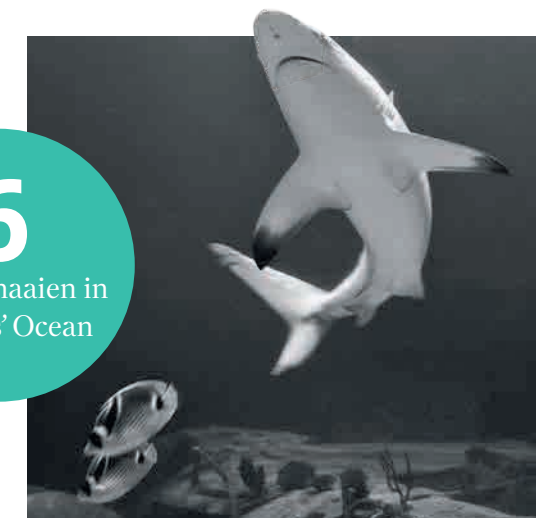
In 2020 sluit Burgers' Zoo voor het eerst sinds de opening haar deuren als gevolg van de coronapandemie. Het park is in deze periode 288 dagen gesloten.

## Droge duik

Burgers' Zoo blijft innoveren. Zo wordt in 1988 Burgers' Bush geopend: een overdekt tropisch regenwoud van maar liefst anderhalve hectare. In 2000 opent Burgers' Ocean: een tropisch koraalrifaarium. Dankzij transparante tunnels op de bodem kunnen bezoekers een 'droge duik' maken en van dichtbij tropische vissen en haaien voorbij zien zwemmen.

**6**

soorten haaien in  
Burgers' Ocean



## Mangrove

In 2004 treedt Alex van Hooff, de huidige directeur, in de voetsporen van vader Antoon na diens plotselinge overlijden. En net als zijn vader, heeft ook Alex een sterke vernieuwingsdrift. Maar hoe belangrijk vernieuwen en aanpassen aan de tijd ook is – elke innovatie begint met de vraag wat een dier en bezoeker eraan hebben. Bewondering voor de natuur overbrengen op bezoekers is het doel, en dierwelzijn staat altijd voorop. Een goed voorbeeld daarvan is het in 2017 geopende Burgers' Mangrove. Het is gebaseerd op een natuurgebied in Belize dat Burgers' Zoo al ruim dertig jaar beschermt.





# Het *familie- gevoel* in zorg en welzijn

Ze zijn er zeker; bedrijven met een  
familiecultuur in zorg en welzijn.  
Wat brengt dat ‘familiegevoel’?  
Is er een meerwaarde en hoe  
borgen bestuurders dit in hun  
organisatie?

TEKST: RUTGER VAHL  
BEELD: MANON VAN DER ZWAAL

## ‘Onze medewerkers en verwanten van cliënten zijn ook families’

Erik van den Boom en zijn moeder Inge van den Boom-Bordes, directie Valuas Zorggroep:

‘Mijn eerste baantje was keukenhulp in een verzorgingshuis. Het eten was niet slecht, maar ook niet wat je in een restaurant zou willen. Terwijl het diner voor veel ouderen juist hét hoogtepunt van de dag is. Ik dacht toen al: dit kan anders. Na mijn afstuderen kreeg ik een tip over een boerderij met zorgbestemming die te koop stond in Friesland. Mijn moeder wilde wel investeren. Sterker nog: ze wilde meedoen als financieel directeur. Dat is elf jaar geleden. We zijn nog steeds een familiebedrijf met elf woonlocaties waar ouderen hoogwaardige zorg ontvangen. Bovendien zijn er vijf locaties in ontwikkeling. Familie zie ik breed: onze medewerkers beschouw ik als familie, maar ook de verwanten van onze cliënten. Komen ze op bezoek, dan staat er altijd een extra bordje voor hen klaar. “Familiegevoel” krijg je door zorg en service kleinschalig te houden en door goed te blijven luisteren. Naar medewerkers, naar bewoners en naar hun familie. Om kleinschalig en wendbaar te kunnen zijn, moet je de organisatie zo plat mogelijk houden. Bijkomend voordeel van weinig hiërarchie is dat medewerkers makkelijker met ideeën durven te komen en dat hun persoonlijke ambities worden beloond. Dit voorkomt dat je vastroest in “wij doen dit zo omdat we dit altijd zo gedaan hebben”.’



**Stefanie Verrijp, directeur-eigenaar van kinderopvang Kivido:**

'In 2007 kon ik het kinderopvangbedrijf kopen waar ik sinds 2004 werkte. In mijn visie is het belangrijk kinderen vaardigheden te leren die hen weerbaarder maken in de samenleving. Bij Kivido sporten ze veel, eten gezond, en we leren de kinderen omgaan met teleurstellingen. Daarin zijn we niet uniek. Wel onderscheidend is dat Kivido mijn eigen bedrijf is. Ik ben er 24 uur per dag mee bezig en ga verder dan een directeur in loondienst. Een voorbeeld? Bij de vorige financiële crisis kon ik het vakantiegeld niet betalen. Ik heb toen mijn auto verkocht. Bij veel zorginstellingen zijn directeuren in loondienst. Probeer te besturen alsof het jouw eigen onderneming is, is mijn advies. Doe alsof het je eigen geld is. Een andere les is dat een organisatie net zo sterk is als zijn bestuurder. Zit je op een apenrots, dan ga je het niet redden. Luister echt naar wat er leeft op de werkvloer, probeer je in te leven en te begrijpen hoe medewerkers iets ervaren. Familiegevoel is voor mij dat je verantwoordelijk voor elkaar bent. Maar ook dat je een gezamenlijk doel nastreeft waarin belangen van ondernemer, instelling en medewerkers mee worden gewogen.'



**'Ik verkocht mijn auto om medewerkers vakantiegeld te kunnen betalen'**

**'Bij ons woon je samen met de cliënten in één huis'**

**Jolanda en Martien Scheepers-Knoops, eigenaren Thomashuis Wagenberg:**

'We werkten beiden in de zorg, maar wilden een nieuwe stap in onze carrière zetten. De kleinzalige zorg van de Thomashuizen aan mensen met een verstandelijke beperking is een franchiseconcept. Het sprak ons aan omdat je als eigenaar en ondernemer veel meer zelfstandigheid en zeggenschap hebt. Daarnaast kies je ervoor bij het Thomashuis te gaan wonen. Dit creëert automatisch een sterk familiegevoel, zonder dat je de rol van de ouders overneemt. Zorg verlenen kan eenvoudiger. We zijn teruggegaan naar de basis en hebben weinig protocollen en bureaucratie. Centraal staat wat we voor bewoners kunnen betekenen. In grotere zorginstellingen kun je niet verwachten dat medewerkers en leiding zo intensief bij de zorg betrokken zijn als bij een Thomashuis. Maar eenvoud, de kern van onze visie, valt wel degelijk te kopiëren. Stel bij elke procedure of protocol de vraag wat de toegevoegde waarde is. En kan het ook zonder die extra managementlaag? Wat levert het bijvoorbeeld op als we de kant-en-klaarmaaltijden afschaffen en weer zelf gaan koken? Het familiegevoel vertaalt zich bij de Thomashuizen in een sterke band met ouders van bewoners. We zien hen minimaal een paar keer per maand. Het gevolg is dat we tijdens de jaarlijkse evaluatie met ouders vaak horen: "Is dit gesprek wel nodig? We weten toch hoe het met ons kind gaat"?'



# Persoonlijke aandacht als tweede natuur

Op het eerste gezicht lijken er alleen verschillen te zijn. Want wat hebben een bedrijf voor ambulancezorg en personenvervoer en een dierenpark nou met elkaar gemeen? Toch zien de directeuren van deze ondernemingen, Sietze Kijlstra en Alex van Hooff, vooral overeenkomsten. 'Onze rijke geschiedenis maakt medewerkers trots.'



Sietze Kijlstra (1970) is de vierde generatie in Kijlstra Ambulancezorg & Personenvervoer uit Drachten. Het bedrijf werd in 1930 opgericht door zijn overgrootvader en grootvader. Er zijn 360 medewerkers in dienst, van wie 250 in de ambulancezorg. Sietze heeft twee kinderen (22 en 20 jaar) die af en toe meewerken, maar nog niet weten of ze het bedrijf willen overnemen.

In de sector zorg en welzijn zijn er niet veel familiebedrijven. En al helemaal niet met een geschiedenis die negentig jaar teruggaat, zoals Kijlstra Ambulancezorg & Personenvervoer. Directeur Sietze Kijlstra (51) vertegenwoordigt de vierde generatie van dit Friese bedrijf. Hij staat, samen met zijn broer, sinds 2007 aan het roer van de enige ambulancedienst van Nederland met een familienaam. Ook Burgers' Zoo is als particulier dierenpark 'een vreemde eend in de bijt', zoals directeur Alex van Hooff (50) het uitdrukt. Beide mannen groeiden letterlijk op in een familieonderneming.

#### Met gevaar voor eigen leven

Een familiebedrijf is eigenlijk een onderneming als alle andere, stellen Van Hooff en Kijlstra. Er zijn medewerkers, er zijn klanten, en er wordt op een bepaalde manier omzet en winst gegenereerd. Het onderscheid zit 'm echter in iets wat zich moeilijker onder woorden laat brengen, namelijk het familiegevoel.

*Sietze Kijlstra:* 'Voor mij betekent dit dat er bij ons veel persoonlijke aandacht is voor medewerkers, dat creëert een gevoel van verbondenheid. Medewerkers zijn zo betrokken bij ons bedrijf, dat iedereen klaarstaat om bij te springen als dit nodig is. Een voorbeeld? Toen corona uitbrak in maart 2020, kostte het ons geen enkele moeite om in een mum van tijd negentien ambulanceteams op de been te hebben. Zij reden continu vanuit Friesland naar Brabant om patiënten op te halen. Met gevaar voor eigen leven, was toen nog het idee. Want we wisten niets. Alleen dat het om een onbekend, gevaarlijk virus uit China ging.'

#### Tijd voor een babbeltje

Toch denkt Kijlstra dat betrokkenheid, ook in familiebedrijven, geen automatisme is. Cruciaal is de rol van directie en management. Daar zit ook de les voor niet-familiebedrijven in zorg en welzijn. 'Alles staat of valt met de zichtbaarheid van de directie. Ik ben altijd heel aanwezig, maak tijd voor een babbeltje, vraag hoe het met iemand gaat. Als directeur is het helemaal niet moeilijk je terug te trekken in je kantoor. Maar dan verlies je het contact. Wij krijgen momenteel veel sollicitaties van ic-verpleegkundigen. Ze zijn uitgeput na twee jaar corona, dat klopt, maar ik denk dat ze vooral de persoonlijke aandacht missen. In het begin kwam de directie van ziekenhuizen vaak bij ze langs, maar na een tijdje werd dat minder. Persoonlijke aandacht is essentieel. Daar steek ik veel tijd in, maar het betaalt zich terug. Heb jij die ervaring ook, Alex?'

*Alex van Hooff:* 'Zeker. Mijn vrouw en ik proberen erg zichtbaar te zijn voor medewerkers. Is het ergens druk in het park, dan springen we bij. Onze betrokkenheid vergroot de loyaliteit van medewerkers, is mijn ervaring. Ze weten voor wie ze werken, maar voelen zich ook gezien. Ik ben oprecht geïnteresseerd in medewerkers en ken bijvoorbeeld ook hun thuissituatie. Een tijd geleden trokken we iemand aan die bij een grote multinational had gewerkt. Inhoudelijk was hij erg goed, maar ik merkte dat de mensen aan wie hij leiding gaf voor hem bijna een nummer →



In 1924 opende Burgers' Zoo het eerste tralievrije berenverblijf van Nederland.



Tip van Sietze Kijlstra:

'Neem zitting in besturen, dan kun je invloed uitoefenen en meebeslissen'



waren. Want zo werd er bij zijn vorige werkgever naar medewerkers gekeken. Zo'n mentaliteit staat haaks op wat wij gewend zijn.'

#### Stad aan puin

Betrokkenheid, is de ervaring van Alex van Hooff, kan vergroot worden door 'bedrijfs-trots'. Burgers' Zoo heeft een imposante geschiedenis en Van Hooff wil dat medewerkers zich onderdeel van dat verleden voelen. 'Bij de introductie aan nieuwe medewerkers vertel ik over het ontstaan van dit park en over de familie. Dat we in 107 jaar tijd nooit een dag dicht zijn geweest, ook niet in de Tweede Wereldoorlog, maar onze deuren tijdens de coronapandemie 288 dagen gesloten moesten houden. Als ik dat vertel, beseffen medewerkers hoe ingrijpend de afgelopen twee jaar zijn geweest. Tegelijkertijd kan ik het relativeren: corona was heftig, maar de Slag om

Arnhem, toen de hele stad aan puin werd geschoten, was veel heftiger. Sietze, hoe neem jij jouw medewerkers mee in de geschiedenis van je bedrijf?'

*Sietze Kijlstra:* 'Ook over Kijlstra Ambulancezorg & Personenvervoer zijn mooie verhalen te vertellen. Hoe medewerkers in de Tweede Wereldoorlog de auto's onder het hooi probeerden te verstoppert en de Duitsers met hooivorken op zoek gingen. Wat mensen aanspreekt, is dat ik de geschiedenis persoonlijk maak. Ik vertel bijvoorbeeld dat ik in mijn jonge jaren naar de kroeg ging en volgens mijn ouders te laat thuiskwam. Dan zat de deur op slot en moest ik in een ambulance slapen.'

*Alex van Hooff:* 'Sommige medewerkers kennen mij nog als klein jongetje. Ook hierdoor zijn de lijnen tussen mij en medewerkers kort

en praat ik als directeur makkelijk met iedereen. Maar het rare is, sommige zaken vind je als bestuurder zo vanzelfsprekend dat je er juist niet over praat. Wij steunen sinds jaar en dag een natuurpark in Belize. Een nieuwe marketingmanager, iemand "van buiten", was stomverbaasd dat bijna niemand in het bedrijf daarvan op de hoogte was. "Dit zijn juist de verhalen waar het om gaat!" zei deze marketeer. Pas toen zijn we er meer ruchtbaarheid aan gaan geven. Inmiddels zijn al zestig medewerkers en vrijwilligers naar Belize geweest en draagt dit project bij aan de trots die medewerkers voelen dat ze bij Burgers' Zoo werken.'

#### Gillend gek

In de sector zorg en welzijn zijn familiebedrijven schaars. Des te bijzonderder dat Kijlstra Ambulancezorg & Personenvervoer al negentig jaar floreert. Alex van Hooff wil van Sietze Kijlstra weten hoe diens familiebedrijf al zo lang standhoudt, om daaraan toe te voegen: 'Hoe voorkom jij dat je gillend gek wordt van alle regels en alle instanties waarmee je als zorginstelling te maken hebt?'

*Sietze Kijlstra:* 'We houden het al zolang vol doordat we altijd heel nauw hebben samengewerkt in de keten. En we hebben veel verantwoording afgelegd. Zo ben ik opgevoed in de onderneming en zo sta ik er zelf in. Zorgverzekeraars mogen bij ons bijvoorbeeld meekijken naar onze prestaties. Je hebt gelijk dat de cirkel van invloed in de zorg enorm is. Naast zorgverzekeraars hebben we te maken met de inspectie en het ministerie, en eigen verantwoordingsorganen als de raad van commissarissen, raad van toezicht, cliëntenraad en ondernemingsraad. De enige manier om het vol te houden, zo vind ik, is de sterke overtuiging dat verantwoording afleggen essentieel is als je een publieke taak hebt. En daarnaast is mijn devies: aanpassen, meebewegen en accepteren. Ik kan het zorgbestuurders trouwens aanraden om in besturen te gaan. In onze sector kun je het gevoel krijgen dat er veel door anderen wordt beslist. Door in diverse gremia zitting te hebben kan ik invloed uitoefenen. Een ander

advies is: wees lokaal betrokken. Dat helpt om niet gefrustreerd te raken door het woud van regels.'

#### Beschaafd en vriendelijk

*Alex van Hooff:* 'Mensen waarderen de lokale betrokkenheid. Burgers' Zoo is heel erg verbonden aan Arnhem. Dat zal ook altijd zo blijven. Ik kan het elke organisatie aanraden om actief te zijn in de eigen buurt. Hoe verbonden is Kijlstra Ambulancezorg & Personenvervoer met de lokale gemeenschap en wat brengt dat jullie?'

*Sietze Kijlstra:* 'Er is geen sportvereniging in Drachten die wij niet sponsoren. Dat levert naamsbekendheid en goodwill op. En ik denk dat het door lokale betrokkenheid makkelijker is om goede medewerkers aan je te binden. Mensen werken immers graag voor een organisatie die impact heeft in de regio waar ze zelf wonen. Die lokale aanwezigheid vergroot ook de klantgerichtheid. Ik zeg weleens gekschend tegen medewerkers: "Als jouw achternaam op onze auto's staat, kun je doen en laten wat je wil. Maar zolang het mijn achternaam is, wil ik dat je aan mijn reputatie denkt. Gedraag je dus beschaafd en vriendelijk".'

In de Bush van bijna 1,5 hectaren groot komen 15.000 verschillende planten voor.



Tip van Alex van Hooff:

**'Blijf praten met je medewerkers. Help mee op de werkvloer en leer processen doorgronden. Ik hoor nog steeds nieuwe dingen'**

# ‘Richt je op de toekomst en eer je geschiedenis’

TEKST: MAUD BEUCKER ANDREA

Patrick van Veen, organisatieadviseur van Apemanagement, is gedragsbioloog. Hij leert managers beter samenwerken door parallellen te laten zien tussen mensen en apen.

‘**T**oen Burgers’ Zoo besloot te stoppen met hun safari, braken ze het treintje en het spoor dat door het park liep af. In plaats van het metaal weg te gooien, gebruikten ze het voor de tunnels van hun gorillaverblijf. Aan dit kleine voorbeeld valt af te lezen dat het een familiebedrijf is; de directie gaat duurzaam om met materiaal, omdat het hún eigendom is. De kans is groot dat een “gewoon” bedrijf hier niet over had nagedacht: de directie voelt het materiaalverlies tenslotte niet in eigen portemonnee. De gevoelsmatige afstand van de directie tot een bedrijf is groter dan bij familiebedrijven. Bij de meeste zorg- en welzijnsinstellingen geldt hetzelfde. Bij chimpansees is de afstand tussen de leider en de groep klein. Het alfa- →

## Het is net familie

Wie de typische trekken van een familiecultuur als geen ander kennen, zijn de medewerkers die al jarenlang bij de organisatie werken. Drie medewerkers vertellen wat bij hen zorgt voor dat familiegevoel op de werkvloer.



Maura Taeymans (66) werkt 49 jaar bij Burgers’ Zoo als directiesecretaresse.

### ‘Ik heb Alex nog als baby meegemaakt’



‘In mijn beginjaren bij Burgers’ gaven we de verstoten babyleeuwjes nog zelf de fles en verschoonden we de luiers van de kleinste orang-oetans. En dat allemaal in het woonhuis van de familie. Mensen hebben daar misschien een romantisch beeld bij, maar het was ook een flinke klus hoor. En orang-oetans hebben veel haar, dat maakt het niet makkelijker. Burgers’ Zoo voelt als een familie. Ook al is de dierentuin de afgelopen decennia flink gegroeid, het is absoluut niet onpersoonlijker geworden. De directeur Alex van Hooff steekt bij extreme drukte gewoon zijn handen uit de mouwen. Ik heb hem overigens nog als baby meegemaakt.

Sinds Alex aan het roer is, zijn er zeker dingen veranderd, alleen al wat betreft technologie. We worden bij Burgers’ Zoo goed op de hoogte gehouden van alle ontwikkelingen, ook van elkaars bezigheden. Vier keer per jaar is er een bijeenkomst met alle werknemers. Dan neemt een collega, van de technische dienst tot een dierenverzorger, de rest mee in zijn of haar werk door erover te vertellen. Het zorgt voor betrokkenheid. Ook het jaarlijkse aapjesgala is een spektakel. Iedereen die jubileum viert wordt dan in het zonnetje gezet. Volgend jaar ben ik weer aan de beurt, ik werk er dan maar liefst 50 jaar.’



Salesmanager Roy Sprunken werkt veertien jaar voor familiebedrijf AFAS.

## ‘Ik ben echt van onze software gaan houden’

‘Gastvrij, dat is denk ik het meest kenmerkend aan AFAS. Ten opzichte van eigen medewerkers, maar ook ten opzichte van klanten en andere zakelijke contacten. Plezier is ook een kernwaarde, die terug te zien is in het gebouw. We hebben een klimmuur, een theater en een padelveld. Die zijn er zeker niet voor de sier; alles wordt intensief gebruikt.

Het maakt bij AFAS niet uit hoe en wanneer je je werk doet, als je het maar doet. Daar spreekt een groot vertrouwen uit. Net als de duizend euro die je jaarlijks krijgt voor persoonlijke ontwikkeling en die vrij te besteden is. Als iemand denkt dat een cursus pottenbakken hem zal

helpen in zijn werk, dan mag je het geld ook daaraan uitgeven.

Ieder jaar gaan we een paar dagen weg met het hele bedrijf, in 2021 bijvoorbeeld naar Hvar in Kroatië.

En wie onze CEO Bas van der Veldt dan ook tegenkomt, hij groet iedereen met naam. Van velen weet hij zelfs de bijnaam.

Voor ik hier ging werken, had ik niks met ICT. Maar ik ben, mede door de warme bedrijfscultuur bij deze werkgever, echt van onze software gaan houden. Elkaar complimenten geven kunnen we bij AFAS allemaal als de besten, kritiek uiten vinden de meesten lastiger. Dat is misschien het enige nadeel van de informele cultuur.’

Patricia Sanchez-Schenk werkt achttien jaar als administratief medewerker bij Doornbos, dat onder andere hoogwerkers en heftrucks verhuurt.

## ‘Ik werk niet voor, maar mét de directie’

‘Mijn man en ik hebben elkaar in 2003 leren kennen bij Doornbos. Hij was monteur, ik deed toen receptiewerk. Allebei werken we er na al die jaren nog steeds. Dat zie je veel, mensen blijven vaak decennialang bij Doornbos. Dat zegt denk ik wel wat over het bedrijf. Hoewel het iets formeler is geworden – functioneringsgesprek was een decennium geleden nog een vreemd woord – is de sfeer nog steeds ongedwongen en persoonlijk. De deuren van de directie staan letterlijk open, ik voel me nooit bezwaard om even binnen te lopen met een vraag. Ik heb de drie huidige directeuren zien opgroeien naar de volwassen leidinggevenden die ze nu zijn. Dat is speciaal en scheidt natuurlijk wel een band. Ook al voelt het gelijkwaardig, het zijn natuurlijk wel mijn bazen. Toch heb ik nooit het gevoel gehad dat ik voor ze werk. We werken mét hen, zo voelt dat. Bij de lunch zit iedereen door elkaar, waarbij de directieleden steeds weer bij andere medewerkers aanschuiven. Dat is altijd zo geweest.’



Patrick van Veen (1970) is gedragsbioloog, schrijver, trainer, keynote spreker en onderzoeker. Op basis van onderzoek naar de overeenkomsten tussen sociaal gedrag van apen en mensen schreef hij bestsellers zoals ‘Help! Mijn baas is een aap’ en ‘Kuddegedrag in crisistijd’. Ook is hij als bioloog en match expert te zien in het televisieprogramma ‘Married At First Sight’. Patrick adviseert ondernemingen en leert mensen over ons oergedrag.

mannetje van een groep chimpansees bekleedt zijn “topfunctie” 24 uur per dag, zeven dagen in de week. In een familiebedrijf voelt de directie zich meestal ook altijd en overal verantwoordelijk voor. Hoewel dat voor hem of haar persoonlijk best een aanslag kan zijn, is het voor medewerkers prettig te werken voor iemand die zich laat zien en aandacht voor hen heeft.

Het bekende vlooiën van apen is goed voor de onderlinge relatie. Eigenlijk geldt dit ook voor collega’s, leidinggevenden en hun medewerkers. Nee, je hoeft natuurlijk niet aan elkaar te plukken. Maar laat, als je de baas bent, vooral je gezicht zien op de werkvloer, zoals Alex van Hooff gewoon zijn handen uit de mouwen steekt bij drukte. Begeef je in de bedrijfskantine en schuif steeds weer aan bij andere medewerkers, zoals de directie van Doornbos laat zien. Voor elke medewerker, van management tot ondersteuning en van expert tot staf geldt: lunch niet altijd achter je bureau, neem een kijkje bij elkaar en help elkaar wanneer mogelijk.

### Eigen plasje doen

Waar zorg- en welzijnsinstellingen de mist in kunnen gaan, is bij de wisseling van de wacht. Het nieuwe management wil vaak graag een eigen plasje ergens over doen. Soms in de vorm van een nieuwe bedrijfsidentiteit, bedacht door een extern bureau – een nieuw logo, een nieuwe naam – en soms zelfs met een verhuizing. Het kan allemaal funest zijn voor de betrokkenheid van medewerkers. Hoewel het nodig kan zijn, bijvoorbeeld bij een fusie, onderschat het management vaak welke impact die veranderingen op medewerkers hebben.

Bavianen, die in territoria leven, ontlenen hun identiteit aan hun leefplek. De functie van zo’n eigen omgeving is niet alleen het uitsluiten van buitenstaanders. Het gebied is er ook om de onderlinge band te versterken, zoals een ouderlijk huis een gezin met elkaar verbindt. Communicatie is het sleutelwoord: zoals je je kinderen in een vroeg stadium al van een aanstaande verhuizing op de hoogte stelt, doet een bedrijf er goed aan zijn medewerkers mee te nemen in grote veranderingen, zodat deze er niet in hakken. Een voorbeeld is hoe de directie van Doornbos vier keer per jaar haar medewerkers verzamelt en hen meeneemt in het bedrijfsresultaat en andere ontwikkelingen. →



In Arnhem ontdekten onderzoekers dat apen, net als mensen, conflicten bijleggen door vriendelijk contact. Zoals elkaar vlooiën.

## ‘Bavianen ontlenen hun identiteit aan hun territorium. Ze sluiten er buitenstaanders uit en versterken er hun onderlinge band’

Over het algemeen valt te zeggen dat de lange-termijnvisie kenmerkend is voor familiebedrijven. Directieleden denken voorbij zichzelf, houden rekening met hun kinderen, kleinkinderen en soms zelfs generaties daarna. Een “gewone” directeur kan roepen dat hij of zij decennia verder kijkt; in de praktijk blijkt hij of zij toch vooral belang te hechten aan diens eigen termijn. Zo kan het bedrijf van de ene slechte manager in de andere vallen. Bij chimpansees zie je dat dit slim wordt onderhouden door het vormen van een coalitie; het alfamannetje wordt geflankeerd door alfavrouwtjes die hem op de vingers tikken of zelfs afzetten als hij zich misdraagt. In familiebedrijven wordt de directie ook vaak gevormd door meerdere familieleden, die elkaar helpen en ondersteund worden door een groep vaste medewerkers die al lang in dienst zijn. Die stabiliteit is fijn. Het nadeel kan zijn dat er minder makkelijk een kritisch geluid klinkt. Iets wat regelmatig voorkomt in familie-

bedrijven. De truc is om een kritische houding al vanaf het begin van iemands aanstelling in te bedden; geef nieuwe medewerkers meteen de ruimte om zowel positieve als negatieve feedback te geven. Hun blik is nog fris en objectief. Chimpansees laten zich ook juist door de jonkies in de groep inspireren: zij durven risico te nemen, in de hoogste bomen te klimmen, et cetera.

Richt je als bedrijf op de verre toekomst, maar eer ook de geschiedenis, het een sluit het ander zeker niet uit. Waar zorg- en welzijnsinstellingen vaak gericht zijn op veranderslagen, vergeten ze de huidige bedrijfscultuur weleens in ere te houden. Rituelen, zoals het uitgebreid vieren van jubilea bij Burgers' Zoo of het inzetten van sport en spel, zoals bij AFAS gewoon is, helpen daarbij. Medewerkers worden meegenomen in eerdere hoofdstukken van het bedrijf en tegelijkertijd kunnen ze nieuwe plotwendingen verwelkomen.'

Apensoorten hebben hun eigen manier van communiceren. Een chimpansee gebruikt gebaren. Ze sabbelen bijvoorbeeld op een blad om de aandacht van een vrouwtje te trekken. Andere apensoorten, zoals de orang-oetan en de brul-aap, roepen en brullen om contact te maken.

‘Chimpansees laten zich juist door de jonkies in de groep inspireren: zij durven risico te nemen’



# PFZW

## Actueel

### VRAAG & ANTWOORD

Wat doet PFZW voor toekomstige generaties?

→ P. 32

### DE VERDIEPING

Pensioenstelsel op de schop: de grootste veranderingen

→ P. 34

### KORT NIEUWS

Korte berichten over pensioen en PFZW

→ P. 36



# Wat doet PFZW voor toekomstige generaties?

TEKST: MENNO DE BOER  
BEELD: LUIS MENDO

Familiebedrijven nemen bij grote beslissingen vaak intuïtief de belangen van toekomstige generaties mee. In hoeverre geldt dat ook voor PFZW? We vragen het bestuursvoorzitter Joanne Kellermann.

## Joanne Kellermann

Joanne Kellermann is sinds juni 2019 bestuursvoorzitter van PFZW. Zij kent de pensioenwereld goed; ze was van 2007 tot 2014 directielid bij De Nederlandsche Bank (DNB). Daar was ze onder andere verantwoordelijk voor het toezicht op pensioenfondsen.



‘Net als bij familiebedrijven is er bij ons veel aandacht voor de langere termijn’

### Een goed pensioen gaat om meer dan geld

‘Het is altijd mooi om familiebedrijven te zien waar al meerdere generaties aan het roer hebben gestaan en waar veel aandacht is voor de lange termijn. De lange termijn is ook een belangrijke focus voor ons als pensioenbelegger. In de eerste plaats moeten we ervoor zorgen dat we het beschikbare geld dusdanig beleggen dat onze deelnemers genoeg financiële middelen hebben als ze met pensioen gaan. En dat bij overlijden hun partner en jonge kinderen goed worden verzorgd. Maar een goed pensioen gaat niet alleen over geld. Het gaat ook over in hoeverre je op je oude dag in staat bent om van het leven te genieten. Met ons beleggingsbeleid proberen we daarom bij te dragen aan een duurzame wereld, waar het ook voor toekomstige generaties prettig leven is.’

### Ultimatum voor fossiele bedrijven

‘We vinden het belangrijk dat de bedrijven waarin we beleggen er alles aan doen om de klimaatdoelen van Parijs te halen. Afgelopen februari hebben we dan ook een brief

gestuurd naar fossiele bedrijven waarin we hun vragen om zich echt aan die klimaatdoelen te committeren en binnen twee jaar concrete plannen te presenteren voor het drastisch terugdringen van broeikasgassen. Doet een bedrijf dat niet? Dan nemen we als belegger afscheid. Op die manier proberen we dus een slinger te geven aan de versnelling van de energietransitie.’

### Positieve energie

‘Het nieuws over de manier waarop we fossiele bedrijven aansporen om hun verantwoordelijkheid te pakken, heeft veel positieve energie losgemaakt, ook binnen onze organisatie. Aan de reacties merk ik dat medewerkers dit echt een belangrijk onderwerp vinden en dat ze best trots zijn op het feit dat we deze stap nu zetten. Diezelfde betrokkenheid zag ik tijdens de coronacrisis, toen we als PFZW data over ziekteverzuim leverden die het ministerie hielpen om sneller op onderbezetting van ziekenhuizen in te kunnen spelen. Het voelt goed om als pensioenfonds ook op die manier een steentje bij te kunnen dragen aan de maatschappij.’

# Pensioenen worden beweeglijker, transparanter en persoonlijker

Naar verwachting gaan er op 1 januari 2023 nieuwe pensioenregels in. Pensioenfondsen zullen vanaf dat moment naar de nieuwe pensioenregeling overstappen die uiterlijk 1 januari 2027 overal ingevoerd moet zijn. Wat er precies verandert? Pensioenen worden beweeglijker, transparanter en persoonlijker.



## Beweeglijker

Als pensioenfondsen momenteel pensioenen van deelnemers willen verhogen, dan moeten ze voldoen aan strenge regels die door de overheid zijn bepaald. De nieuwe regeling maakt het mogelijk om in goede tijden de pensioenen sneller te kunnen verhogen dan nu. Dat betekent bijvoorbeeld dat extra beleggingsopbrengsten sneller tot hogere pensioenbedragen leiden. Maar let op: het werkt ook de andere kant op. Dus als het slechter gaat op de beurs, leidt dat sneller tot verlagingen van pensioenen. Kortom: pensioenen gaan meer meebewegen met de economie.

## Transparanter

Het is nu gebruikelijk dat pensioenfondsen prognoses naar hun deelnemers sturen met een specifiek bedrag op de einddatum. Dat wekt uiteraard verwachtingen en voelt als een belofte. Maar door de strenge rekenregels van de overheid kunnen pensioenfondsen hun ambities niet altijd waarmaken. In het nieuwe pensioenstelsel wordt duidelijker hoeveel deelnemer en werkgever hebben ingelegd en hoeveel rendement dit heeft opgeleverd. We informeren de deelnemer over het verwachte pensioen in drie scenario's. Een transparanter verhaal dus.

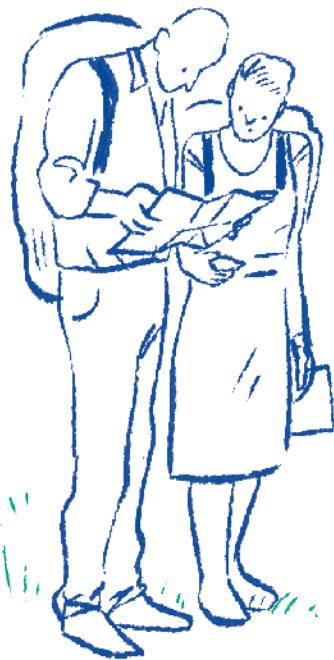
## Persoonlijker

Voor deelnemers wordt het straks veel duidelijker wat er met hun premie gebeurt. Zij kunnen dan online een actueel overzicht van hun persoonlijke pensioenpot bekijken. In dat overzicht is te zien hoeveel zichzelf en hun werkgever hebben ingelegd en wat de door het pensioenfonds gedane beleggingen tot op dat moment hebben opgeleverd. Bij jongeren leeft nog weleens het idee dat zij betalen voor het pensioen van de ouderen van nu. Door het duidelijk tonen van de individuele pensioenpot helpen pensioenfondsen dat misverstand de wereld uit.

## Interesse

Er gaat de komende tijd veel veranderen en wij proberen werkgevers en deelnemers zo goed mogelijk te informeren. Er zullen veel vragen van medewerkers afkomen op werkgevers, waarbij PFZW beschikbaar is als vraagbaak. Ook onder de nieuwe regels is het pensioen van onze deelnemers bij PFZW in goede handen.

Wilt u meer weten over de nieuwe pensioenregels? Bekijk dan het webinar dat onze voorzitter Joanne Kellermann en pensioenexpert Dick Boeijen onlangs hielden voor werkgevers in zorg en welzijn. Scan de QR-code en ga direct naar het webinar.





## Actuele dekkinggraad van 106,6%: hoogste jaarafsluiting sinds 2014

In 2021 steeg zowel de actuele dekkinggraad als de beleidsdekkinggraad van PFZW, respectievelijk van 92,6% naar 106,6% en van 88,3% naar 99,7%. De actuele dekkinggraad van 106,6% eind 2021 betekende de hoogste jaarafsluiting sinds 2014. Een stijging van zowel de beleggingsopbrengsten als de marktrente zijn de belangrijkste oorzaken hiervan. Met de beleggingen behaalde PFZW in 2021 een jaarrendement van 8,2%. Het

totaal belegd vermogen bedroeg daarmee eind 2021 € 277,5 miljard. De vrees voor een verlaging van de pensioenen was de laatste maanden van 2021 dan ook een stuk minder groot. Toch is een verhoging van pensioenen ook met de huidige financiële positie van PFZW nog niet in beeld.

Op [pfzw.nl/kwartaalberichten](https://pfzw.nl/kwartaalberichten) leest u er meer over.

## Beleggingen in Rusland worden verkocht

PFZW heeft met afschuw de inval van Rusland in Oekraïne gevolgd. Het is hartverscheurend te zien wat dit geweld voor leed veroorzaakt bij de burgers van Oekraïne. Ons hart gaat naar hen uit. PFZW heeft als pensioenfonds wereldwijd beleggingen; ook in Rusland. Vanwege de ontwikkelingen in Oekraïne heeft het bestuur van PFZW besloten de beleggingen in Rusland

te verkopen. De verkoop kan enige tijd in beslag nemen, omdat de marktomstandigheden complex zijn. De verkoop van de belangen wordt uitgevoerd door onze uitvoeringsorganisatie PGGM wanneer dat mogelijk is. PFZW blijft de ontwikkelingen en de wereldwijde sancties tegen Rusland nauwgezet volgen en daarop reageren.

## Een passende pensioenoplossing voor alle werkenden in de sector

Om een passende pensioenoplossing voor zelfstandigen in de sector te onderzoeken, is PFZW enige tijd geleden gestart met de pilot 'zpp pensioen'. Samen met culturele partners streven we naar een evenwichtige en gelijkwaardige positie voor alle werkenden in de sector. Helaas moest deze pilot worden gestaakt. Om de beoogde pensioenregeling te kunnen realiseren, is aanpassing in wet- en regelgeving nodig. Dat vereist experimenteerwetgeving, die waarschijnlijk niet voor 1 januari 2023 in werking treedt. Ook is vooralsnog onzeker of die wetgeving voldoende ruimte biedt om de beoogde pilot te kunnen starten. Of dit het geval is, wordt onderzocht zodra de experimenteerwetgeving van kracht is. Onze ambitie om alle werkenden een passende pensioenoplossing te bieden, blijft onveranderd.

## 'Pensioenen gaan nog meer meebewegen met de economie'

Joanne Kellermann, bestuursvoorzitter PFZW

De visie van PFZW op actuele thema's in de pensioensector is te lezen in Kellermanns Kijk, de column van Joanne Kellermann op [pfzw.nl/kellermann](https://pfzw.nl/kellermann)

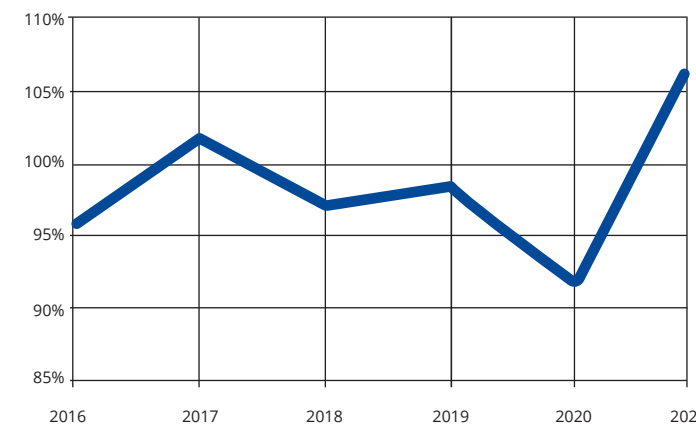
## PFZW verkozen tot beste pensioenfonds

PFZW is door Pensioen Pro verkozen tot 'Beste pensioenfonds van Nederland' in de categorie fondsen met een vermogen groter dan 5 miljard euro. De award hebben we volgens de jury met name te danken aan de excellente dienstverlening aan deelnemers en werkgevers, de goede connectie

met de achterban en de professionalisering van het data-management. Ook werd PFZW door het Engelse nieuwsplatform Investments & Pensions Europe (IPE) verkozen tot beste pensioenfonds én beste Europese bedrijfstakpensioenfonds.

## Actuele dekkinggraad

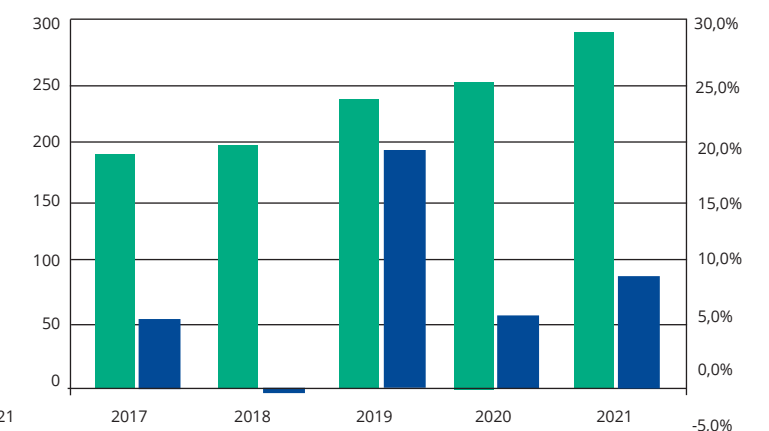
De actuele dekkinggraad in februari 2022 was 105,6%. Tienjaars gemiddelde rendement: 8%.



## Belegd vermogen en beleggingsresultaat

Belegd vermogen (x 1 mld.)  
Beleggingsresultaat (in %)

Eind 2021: € 277,5 miljard  
Eind 2021: 8,2%



## Wat we leerden van

# Triodos Bank



Wat is het belang van een sterk DNA voor organisaties in zorg en welzijn? Deze vraag stond centraal tijdens de themabijeenkomst bij Triodos Bank eind 2021. Managing director Pauline Bieringa en hoogleraar marketing Peeter Verlegh waren de sprekers.

### WEES ECHT

'Ontleen kracht aan je verbondenheid met patiënten, cliënten, medewerkers en je omgeving. Koester je lokale betekenis', zei Pauline Bieringa over de functie van zorginstellingen in hun omgeving. 'Je DNA ben je zelf, dus wees echt in wat je uitdraagt', voegde hoogleraar marketing Peeter Verlegh daaraan toe.

### BELOFTE WAARMAKEN

Geert van den Enden (bestuursvoorzitter ziekenhuis Bernhoven),

John Landman (directeur PFZW) en Sander Kooiman (manager Zorg en Welzijn Triodos Bank) gingen met elkaar in gesprek over betrokkenheid en de oprechtheid van een merkbelofte. 'Onze belofte is geen lege marketinghuls: het is tot stand gekomen door wat we zelf bij onze medewerkers hebben opgehaald', vertelde Geert van den Enden. 'Ben je daadwerkelijk wie je zegt dat je bent? Dat is gouden feedback van je klanten. Dat houdt ons scherp.'



Scan de QR-code om de video te bekijken.

### KIJKERSREACTIES:

'Ik heb inspiratie opgedaan hoe je organisatie-DNA een aantrekkingskracht kan zijn voor medewerkers.'

'De waarde van heldere kernwaarden voor een merk werden heel goed duidelijk gemaakt.'

'Ik heb geleerd dat branding ook van (levens)belang is voor zorginstellingen. Laat jezelf zien.'

# Uitnodiging

## KOMT U OOK?

## Unieke ontmoeting in Burgers' Zoo

'Net als vorige generaties bij Burgers' Zoo richt ik me op vernieuwing en aanpassen aan de tijd. Mijn advies? Durf te veranderen. Ik ga er graag met u over in gesprek.'

Wat kunnen bestuurders uit de sector zorg en welzijn leren van familiebedrijf Burgers' Zoo, een van Nederlands meest aansprekende dierentuinen? Bezoek de dierentuin als 'special guest' en ga met directeur Alex van Hooff in gesprek over de bijzondere kenmerken van een familiebedrijf. In een masterclass vertelt Patrick van Veen, gedragsbioloog en 'matchmaker' voor Married at First Sight, over gedragsverandering en beïnvloeding bij mensen in vergelijking met apen.

Al vanaf 10.00 uur 's ochtends heeft u toegang tot de dierentuin. Deelname is kosteloos en aanmelden kan via [pfzw.nl/uitnodiging](https://pfzw.nl/uitnodiging)



**Datum:** dinsdag 24 mei  
**Tijd:** 13.15 uur - 18.00 uur  
**Locatie:** Burgers' Zoo, Antoon van Hooffplein 1, Arnhem

## Colofon

Leren van is een uitgave van PFZW. Het magazine verschijnt twee keer per jaar in een beperkte oplage en wordt verspreid onder bestuurders en beslissers van 100+ zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland. Volg ons op LinkedIn en kijk op [pfzw.nl/lerenvan](https://pfzw.nl/lerenvan)

**Bladmanager**  
Ronald Meerkerk  
Marketing & Communicatie  
e-mail: [lerenvan@pfzw.nl](mailto:lerenvan@pfzw.nl)

**Concept en realisatie**  
ZB Communicatie & Content, in samenwerking met Yke Bartels

*Aan de inhoud van dit blad kunnen geen rechten worden ontleend. Bij de samenstelling ervan is de redactie met de grootst mogelijke zorg te werk gegaan. Cijfers en/of informatie kunnen echter in voorkomende gevallen reeds tijdens de productieperiode achterhaald zijn.*

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn

Playmobil-poppetjes worden sinds 1974 geproduceerd door het Duitse familiebedrijf Geobra Brandstätter GmbH.



## Geen toekomst zonder vrijwilligers

Weten wat en ook hoe een aardvarken eet? Bij de dierenverblijven in Burgers' Zoo vind je vaak bordjes met QR-codes die het antwoord geven op dat soort vragen. In dit digitale tijdperk laat het dierenpark geen mogelijkheid onbenut om bezoekers te betrekken bij de natuur.

Maar los van alle digitale innovaties, blijft menselijk contact nog steeds

onmisbaar. Momenteel zijn in Burgers' meer dan 240 vrijwilligers actief en dat aantal neemt nog altijd toe. De getrainde gidsen leiden bezoekers rond. Hun uitleg, vaak aan de hand van botten, brengt het park nóg meer tot leven. Burgers' Zoo-directeur Alex van Hooff daarover: 'Jaarkaarthouders, die al tientallen keren zijn geweest, vertellen dat ze veel meer zien als ze met een

gids op pad gaan. Onze vrijwilligers zijn en blijven in de toekomst dus essentieel. Om bezoekers te enthousiasmeren, maar vooral om ze te informeren. Als je waardering hebt voor de natuur, ga je er immers ook verantwoordelijk mee om. Wij blijven altijd vernieuwen om dat doel te bereiken. Dat geeft ons ook in de toekomst bestaansrecht.'