

LEREN VAN

de Efteling



Attractiepark



Hoe de Efteling
gasten blijft
betoveren

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn

De Efteling is wereldkampioen verhalen vertellen. De alom bekende **Sprookjesboom** is daarvan een sprekend voorbeeld.

Beleving

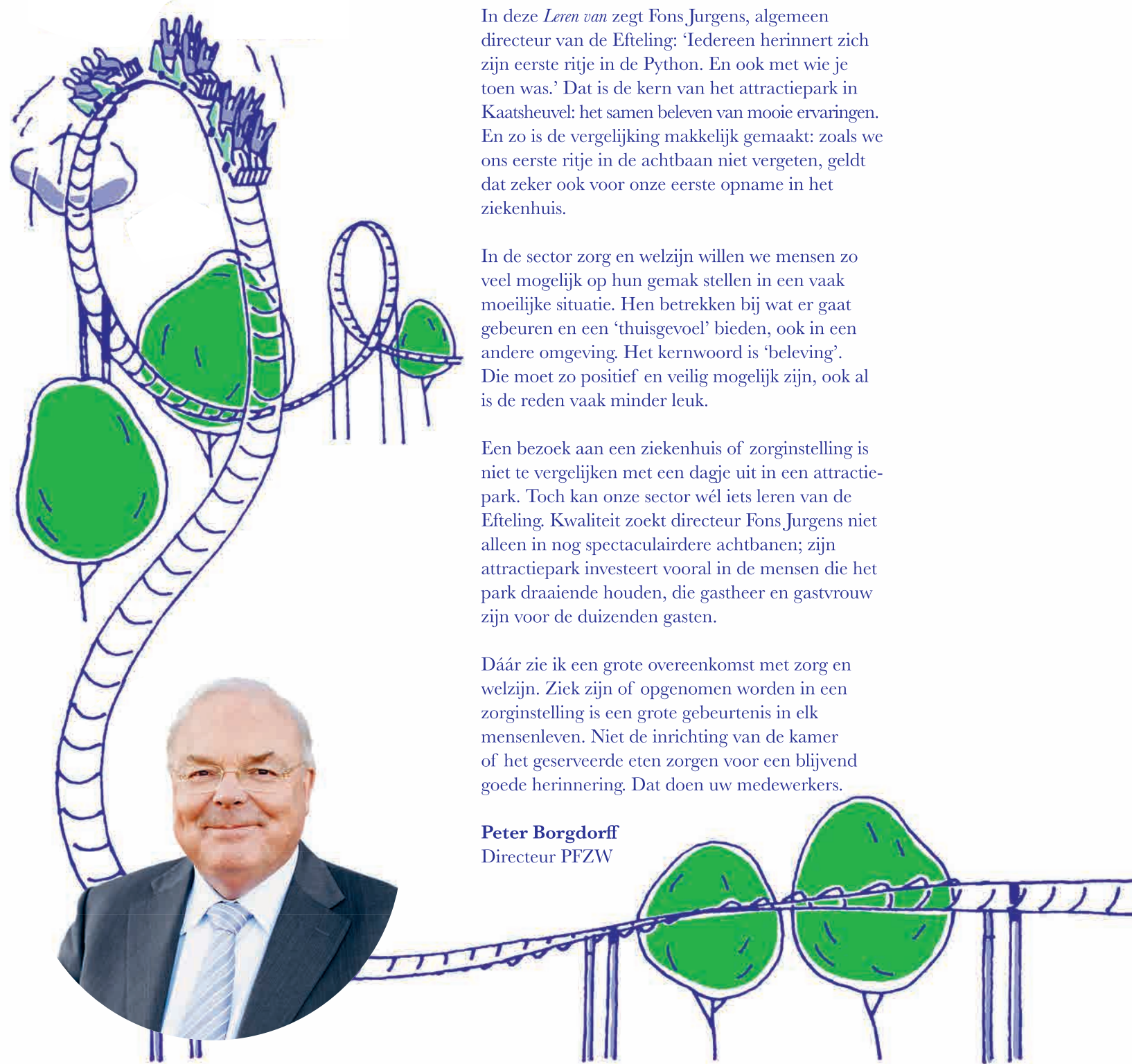
In deze *Leren van* zegt Fons Jurgens, algemeen directeur van de Efteling: 'Iedereen herinnert zich zijn eerste ritje in de Python. En ook met wie je toen was.' Dat is de kern van het attractiepark in Kaatsheuvel: het samen beleven van mooie ervaringen. En zo is de vergelijking makkelijk gemaakt: zoals we ons eerste ritje in de achtbaan niet vergeten, geldt dat zeker ook voor onze eerste opname in het ziekenhuis.

In de sector zorg en welzijn willen we mensen zo veel mogelijk op hun gemak stellen in een vaak moeilijke situatie. Hen betrekken bij wat er gaat gebeuren en een 'thuisgevoel' bieden, ook in een andere omgeving. Het kernwoord is 'beleving'. Die moet zo positief en veilig mogelijk zijn, ook al is de reden vaak minder leuk.

Een bezoek aan een ziekenhuis of zorginstelling is niet te vergelijken met een dagje uit in een attractiepark. Toch kan onze sector wél iets leren van de Efteling. Kwaliteit zoekt directeur Fons Jurgens niet alleen in nog spectaculairdere achtbanen; zijn attractiepark investeert vooral in de mensen die het park draaiende houden, die gastheer en gastvrouw zijn voor de duizenden gasten.

Dáár zie ik een grote overeenkomst met zorg en welzijn. Ziek zijn of opgenomen worden in een zorginstelling is een grote gebeurtenis in elk mensenleven. Niet de inrichting van de kamer of het geserveerde eten zorgen voor een blijvend goede herinnering. Dat doen uw medewerkers.

Peter Borgdorff
Directeur PFZW



Inhoud



Al vanaf 1952 is er een souvenirwinkel aanwezig in het park. In totaal zijn er negen souvenirwinkels verspreid door het park.

Sinds 2005 zet de Efteling Sleuteliers in als gastheren en -vrouwen om gasten te ontvangen, te vermaken, te begeleiden en deuren te openen.



08 Eftelinggeheimen

‘Klantbeleving? Natuurlijk heb ik makkelijk praten’, aldus Efteling-directeur Fons Jurgens. ‘De Efteling is een en al beleving.’



08

17

20%

Een op de vijf Nederlanders gaat elk jaar naar de Efteling. Bekijk de imposante kerngetallen van het attractiepark.



20

Family first

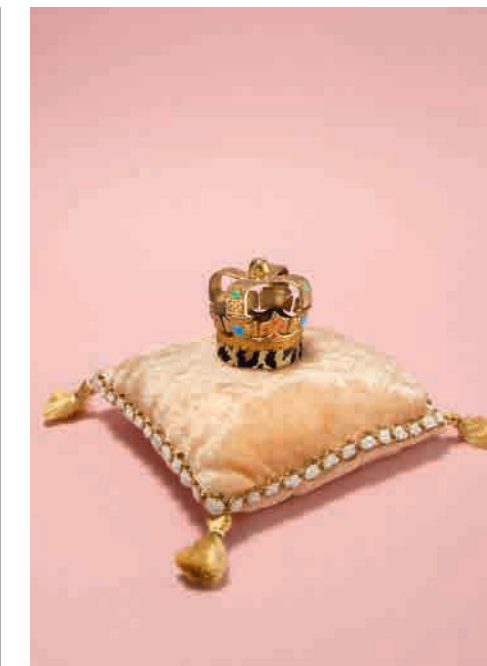
De familie centraal zetten, het is de grootste overeenkomst tussen het Ronald McDonald Kinderfonds en de Efteling. Een gesprek over hoe je het klanten zo goed mogelijk naar hun zin maakt.



27

Klant is koning

De sector zorg en welzijn kan een band voor het leven creëren met cliënten als ze klantbeleving goed aanpakken, aldus onderzoeker Harald Pol.



48

Droom

De vervoersdroom van de Efteling: een wereld met alleen maar zelfrijdende auto's.



Inleven

Hoe kun je een verblijf in een zorginstelling zo aangenaam mogelijk maken? Drie bestuurders geven hun visie.



Betrokken

Bestuurslid Petra de Bruijn over hoe PFZW zorgt voor een optimale klantbeleving. ‘Het draait allemaal om luisteren naar je klant.’





'Als gasten ons een
acht geven, zijn ze
eigenlijk niet tevreden.
Gasten verwach-
ten van de Efteling
minimaal een negen.
Het is onze grootste
uitdaging om op elk
moment aan die hoge
verwachtingen te
voldoen'

CV

1969
Geboren in Eindhoven

1989
Begint rechtenstudie
aan de Universiteit
van Maastricht. Stapt
over naar Nyenrode
Business Universiteit.
Begint in 1991 op de
heao (Commerciële
Economie) in Den
Bosch. Rondt die
studie in 1995 af.

1995
Als trainee in dienst bij
de Efteling; werkzaam
in tal van functies, tot
aan het scannen van
entreekaartjes aan toe.

2000
Manager van het
'Anderrijk' met onder
andere het 'Spookslot'.

2008
Hoofd Exploitatie

2011
Directeur Commerciële
Zaken

2014-heden
Voorzitter Raad van
Bestuur

2016-heden
Commissaris bij de
Goudse zorginstelling
Fundis

Fons Jurgens woont in
Cromvoirt, is getrouwd
en heeft drie kinderen.
Zijn hobby is hockey,
actief en als coach van
een jongensteam van
HC Den Bosch. Ook
is hij betrokken bij de
Koninklijke Halsche
Stoombierbrouwerij
van de familie Jurgens.

Gasthoofdredacteur

Fons Jurgens

directeur Efteling

‘De directeur van een attractiepark
als gasthoofdredacteur... Wat heeft het
Sprookjesbos van de Efteling te maken
met mijn dagelijkse praktijk, vraagt u
zich wellicht af. De artikelen in dit blad
geven u daar hopelijk een positief
antwoord op. Ik denk dat onze
werelden, hoe verschillend ze ook lijken,
op veel punten elkaar raken. Een grote
overeenkomst is het woord ‘beleving’.
Daar kunnen we van elkaar leren, zoals
de artikelen in dit magazine hopelijk
duidelijk maken.’



DE GEHEIMEN VAN

Van het eerste contact aan de telefoon, tot langs de kassa van het park lopen en alles wat je als gast daarna nog beleeft ademt het ‘Efteling-gevoel’. Het is niet voor niets dat het park hoog staat op de lijst van organisaties die klantbeleving tot hoog niveau laten stijgen. Directeur Fons Jurgens vertelt alle ins en outs.

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: REMMERT BOLDERMAN

de Efteling

Het lijkt een vrij normaal kantoor. Tot er dramatische muziek door de ramen naar binnen dringt. Fons Jurgens kijkt er niet van op. Zijn werkkamer is onderdeel van het openluchttheater Ravelijn. Buiten, in de arena, rijden ruiters wild in het rond. Op de tribunes klappt het enthousiaste publiek. Sinds hij in 2014 directeur van de Efteling werd, is dit dagelijkse kost voor Fons Jurgens. Het maakt zijn werk net iets anders dan dat van andere collega-bestuurders, geeft hij toe. ‘Klantbeleving? Natuurlijk heb ik makkelijk praten’, begint de 48-jarige Brabander, die ooit als trainee naar Kaatsheuvel kwam en nooit meer is weggegaan. ‘De Efteling is een en al beleving. Kinderen en hun ouders verheugen zich er al weken op. Als je bestuurder bent in de zorg, heb je met een andere werkelijkheid te maken. Niemand verheugt zich op een ziekenhuisopname of verblijf in een verpleeghuis. Toch denk ik dat er meer raakvlakken zijn met de wereld van de Efteling dan je op het eerste gezicht zou denken.’

De baas mogen zijn van een door Anton Pieck bedachte sprookjeswereld: wie zou dat niet willen? Maar makkelijk is dit werk allerm minst. Het moeilijkste in zijn werk, stelt Jurgens, is dat gasten van de Efteling ontzettend hoge verwachtingen hebben. Dit maakt dat de kleinste tegenvaller – een file op weg naar Kaatsheuvel, wachten bij de kassa, een regenbui – al als een enorme domper kan voelen. ‘Als gasten ons een acht geven, zijn ze eigenlijk niet tevreden. Gasten verwachten van de Efteling minimaal een negen. Het is onze grootste uitdaging om elk moment aan die hoge verwachtingen te voldoen. Als mensen naar het ziekenhuis moeten, hebben ze vaak géén hoge verwachtingen. Toch zie ik hier een overeenkomst met zorg en welzijn. Een directeur daar heeft dezelfde doelstelling. Ook een ziekenhuis kan de verwachtingen van de klant overtreffen. En volgens mij liggen daar veel kansen. Neem wachten in de spreekkamer. Niemand vindt dat leuk. Maar als een medewerker mij vriendelijk komt zeg-

gen dat het spreekuur iets uitloopt en nog een kopje koffie aanbiedt, dan weet je waar je aan toe bent en heb je er direct minder problemen mee.’

Vier kernwaarden

Dat de Efteling er tot nu toe goed in slaagt de verwachtingen waar te maken, bewijzen de cijfers. Terwijl Disneyland Parijs met moeite het hoofd financieel boven water houdt, floreert het Nederlandse attractiepark. Sinds de start in 1952 is er maar één jaar geweest dat er geen winst werd gemaakt. Het is de kracht van de Efteling dat er wordt vastgehouden aan vier kernwaarden: storytelling, authenticiteit, betovering en kwaliteit. ‘Storytelling betekent voor ons dat achter elke attractie een verhaal moet zitten’, zegt Jurgens. Een voorbeeld is ‘Joris en de Draak’. Dat is een houten achtbaan, maar tegelijk het verhaal van water en vuur, een draak en strijd. ‘Authenticiteit zit in heel veel dingen,’ vervolgt hij, ‘maar toch het meest in onze medewer-

kers. In Disneyland Parijs, een park waar ik veel bewondering voor heb, spelen medewerkers een rol, ze zijn een karakter. Bij ons juist niet. We vragen medewerkers om helemaal zichzelf te zijn. Kun je goed zingen? Doe dat dan! Is het bakken van poffertjes helemaal jouw ding ook al heb je geen horecaopleiding? Ga er dan voor!’ Die lijn valt door te trekken naar zorg en welzijn, meent Jurgens. Veel gebouwen van instellingen vindt hij universeel en onpersoonlijk. In Amsterdam of Sittard zien ze er hetzelfde uit. Maar een Amsterdammer is toch een ander persoon dan iemand uit Sittard? ‘Volgens mij is te veel standaardisatie in de sector niet goed voor de authenticiteit en herkenbaarheid. En zou ik daar bestuurder zijn, dan zou ik sturen op veel medewerkers uit de eigen regio, mensen die niet alleen het plaatselijke dialect spreken maar ook de lokale verhalen en gebruiken kennen. Dat vergroot de authenticiteit.’ De kernwaarden bepalen de keuzes die de Efteling maakt. De kernwaarde →

‘Wees altijd
zuinig op waar
je vandaan komt,
koester je hart’



Meer lezen

De klantbeleving van overmorgen

In ‘Customers The Day After Tomorrow’ (oktober 2017) gaat de Belg Steven van Belleghem op zoek naar de klantbeleving van overmorgen. Hij beschrijft de technologische revolutie van de afgelopen decennia en trekt de lijn door, met name waar het gaat om big data en artificial intelligence. Dit illustreert hij met voorbeelden uit alle werelddelen. Het boek laat niet zien hoe de computer het van de mens zal overnemen, maar hoe digitale techniek tot een meer persoonlijk contact met klanten moet gaan leiden.

kwaliteit bepaalt dat de Efteling nooit voor het goedkoopste ontwerp zal kiezen. Dat zit in de genen. Een van de geestelijke vaders van het park, Anton Pieck, stond erop dat er geen nepstenen en nepdakpannen werden gebruikt maar échte materialen. Het resultaat is dat wie door het Sprookjesbos loopt, het gevoel krijgt dat de huisjes er al eeuwen staan.

Niemand krijgt voorrang

De kernwaarden maken ook dat de Efteling niet aan alle wensen tegemoet kan en wil komen. Jurgens: ‘Ik krijg vaak de vraag waarom wij geen priority-rijen hebben zoals veel andere parken. Als je daar extra betaalt, krijg je voorrang. Maar dat past niet bij de Efteling. Wij zijn er voor iedereen en we willen voor iedereen toegankelijk blijven. Ongelijkheid doorbreekt de betovering, wat weer een andere belangrijke kernwaarde is.’ Hoewel er miljoenen worden geïnvesteerd in de attracties, schuilt daarin niet het echte succes van het park, stelt Jurgens. Het zijn

de medewerkers die deze mooie herinneringen mogelijk maken. Veel organisaties zeggen dat ze hun medewerkers centraal stellen, maar de Efteling doet het écht, aldus Fons Jurgens. ‘Zo beginnen de teamleiders de dag met een kort gesprek met het hele team. Om de planning en de aandachtspunten door te nemen, maar ook om te peilen of iedereen lekker in zijn vel zit en daar indien nodig aandacht aan te besteden.’ Want een dagje Efteling kan nog zo leuk zijn, betoogt de directeur, als een bezoeker zich niet goed geholpen voelt door een medewerker kan dat meteen een smet op de hele ervaring werpen. ‘Excellente dienstverlening begint bij medewerkers die zich fijn voelen en er zin in hebben.’ Jurgens stelt dat de Efteling bij sollicitanten vooral kijkt naar motivatie en een klantgerichte instelling. ‘We zijn een van de grootste horecabedrijven van Nederland, maar hebben relatief weinig medewerkers met een echte horecaachtergrond. Als werken voor gasten je passie is, dan kom je in dit bedrijf overal tot je recht, ook in een van onze restaurants.’

In de sector zorg en welzijn bewondert Jurgens de passie van medewerkers, die het – zo weet hij – niet makkelijk hebben. Werkdruk, bezuinigingen en onderbezetting hebben het werk zwaar gemaakt. ‘Mijn moeder was verpleegster en aan de keukentafel hoorde ik haar verhalen’, vertelt Jurgens. ‘Hoewel ze heftige dingen meemaakte, was ze over één ding altijd duidelijk: ze had de mooiste baan ter wereld.’ Dat vindt Jurgens ook van zijn baan.

Meer aandacht door apps

Betekent het belang dat Jurgens hecht aan medewerkers ook dat hij met argusogen kijkt naar de trend van robotisering? Het is een van de belangrijkste ontwikkelingen in de zorg die mogelijk een oplossing kan zijn voor hoge werkdruk en personeelstekorten. Vindt Jurgens robots een grote bedreiging voor authenticiteit en persoonlijke aandacht? ‘Nee, juist niet’, reageert hij direct. ‘Robots zijn goed in het uit handen nemen van vervelend werk, ook in de zorg. Maar ze zullen

nooit het allerbelangrijkste kunnen overnemen, namelijk persoonlijke aandacht en zorg. Die rol blijft weggelegd voor de mens. Ik ben in die zin juist heel positief over robotisering: robots en computers maken dat medewerkers meer tijd en aandacht voor patiënten kunnen hebben. Dat is in de Efteling trouwens ook zo. Apps en andere digitale toepassingen zijn er bij ons alleen om alles wat vervelend is minder vervelend te maken. Zoals wachten voor attracties. Wij maken apps die je vertellen waar de rijen het kortst zijn – ze zorgen zo voor een bredere spreiding – en moet je toch ergens wachten, dan is er een app waarmee je met elkaar een game kunt spelen.’ Met de techniek overbrugt de Efteling ook de paradox dat het park enerzijds groot moet zijn en zo veel mogelijk gasten moet trekken en anderzijds dat iedere bezoeker zich een individu wil voelen. ‘Apps stellen ons in staat klanten nog individueler aan te spreken en op basis van persoonlijke voorkeuren de informatie te geven die voor die persoon het meest relevant is.’ →

Zonder het verhaal over een goudmijn eind negentiende eeuw zou Baron 1898 niet meer zijn dan een achtbaan met een vrije val.

Bouwen voor de eeuwigheid

Betovering als kernwaarde

Betoveren is het doel van de Efteling. Het belangrijkste daarbij is gasten een mooie ervaring bezorgen, een blijvende herinnering aan een bijzondere dag. De Efteling doet dat door dicht bij zichzelf en zijn Brabantse wortels te blijven. Op kwaliteit wordt nooit bezuinigd. Kenmerkend is dat elk huisje en muurtje in de Efteling voor de eeuwigheid wordt gebouwd, dus met echte stenen en dakpannen, alsof het er al eeuwen zo staat. Minder leuke dingen, zoals wachten voor attracties en files op weg naar het park, probeert de Efteling tegen te gaan, onder meer door digitale ontwikkelingen. Directeur Fons Jurgens: ‘Onze belangrijkste sleutel om de gast te betoveren zijn onze medewerkers. Ik geloof dat daarin de grootste overeenkomst met zorg en welzijn zit. Een positieve ervaring met een medewerker kan, zowel in een ziekenhuis als in een attractiepark, het verschil maken. Ons cultuurprogramma, waarin we medewerkers trainen, heet niet voor niets “Betovering”.’

‘Ook een ziekenhuis kan de verwachtingen van de klant overtreffen’

Een verschil met de wereld van zorg en welzijn lijkt de visie op schaalvergroting. Terwijl sommige ziekenhuizen en instellingen na jaren van fusies ook de keerzijde van alsmaar groter groeien onder ogen zien, twijfelt de Efteling geen moment aan de opvatting dat groei noodzakelijk is. Het park heeft de magische grens van vijf miljoen gasten gehaald. Het gros van de bezoekers komt uit het buitenland en daarom investeert Jurgens veel in extra vakantiehuisjes en hotelbedden. Het park zelf zal ook flink groter worden en met regelmaat moet er een nieuwe attractie bijkomen. De laatste aanwinst is Paleis der Fantasie: Symbolica, dat vorige zomer zijn deuren opende en 35 miljoen euro heeft gekost. ‘Groeien is een must, willen we in de top drie van beste attractieparken van Europa blijven’, verklaart Jurgens. ‘We kunnen geen genoeg nemen met een plek in de middenmoot. Want dan komt er vroeg of laat een buitenlandse investeerder die ons opkoopt en van de Efteling een park als alle andere maakt, gericht op zo veel mogelijk winst. Groot zijn waarborgt onze onafhanke-

lijkheid en authenticiteit. Onze grootste uitdaging is om de bezoeker het gevoel te blijven geven dat elk individu bij ons telt en wordt gezien. Dat gevoel moet vooral worden gewaarborgd door onze medewerkers en zit vaak in ogenschijnlijk kleine gebaren: vriendelijk de weg wijzen, de tijd nemen om een vraag te beantwoorden, etc.’ Ook hier steekt de technologie een helpende hand toe. In veel attracties ligt de rijroute vooraf vast. In Symbolica zijn gasten vrijer om hun eigen route te kiezen. Met het controlepaneel kan het voertuig in enkele scènes in elke gewenste richting worden gedraaid. Tot nu toe pakt de strategie goed uit. Ondanks de schaalvergroting blijft de Efteling in ranglijstjes goed scoren. Zo werd het park in juli 2017 door de gezaghebbende website *Theme Park* uitgeroepen tot beste pretpark ter wereld. Wat overigens niet wil zeggen dat er nooit iets mislukt... Jurgens is er eerlijk over: ‘Vogelrok, de achtbaan in het donker, trok niet de extra gasten waarop we hadden gerekend. En Droomvlucht, De Vliegende Hollander en de show Ravelijn

hadden opstartproblemen. Onze belangrijkste les? Denk niet dat je zelf alles het beste weet maar durf specialisten in te huren!’

Thuisgevoel

Radicaal vernieuwen en tegelijk vasthouden aan tradities: dat is de spagaat van Efteling-directeur Fons Jurgens. ‘Wij zijn een nostalgisch park maar moeten met de tijd meegaan. Tradities zullen we altijd eren. Dit jaar heeft attractiepark Slagharen zijn pony’s de deur uit gedaan. Dat voelt voor mij alsof de Efteling het Sprookjesbos zou sluiten. Ik vind dat je ook hier de lijn kunt doortrekken naar zorg en welzijn: durf te vernieuwen maar wees altijd zuinig op waar je vandaan komt, koester je hart.’

Dat is ook wat Jurgens als commissaris van zorginstelling Fundis in Gouda hoopt te kunnen brengen. ‘Een zorginstelling of ziekenhuis zal natuurlijk nooit een “dagje uit” worden zoals een attractiepark dat wel is. Maar dat verwacht ook niemand. Ik denk wel dat er nog veel winst is te boeken.’ De sector zorg en welzijn kan al met al zeker

iets leren van parken als de Efteling, is de boodschap van Jurgens. Hij heeft in het gesprek al een aantal overeenkomsten benoemd. Maar de grootste gemene deler bewaart hij voor het eind. ‘Wij zijn een echt familiepark, iets wat je samen met je dierbaren beleeft. Het eerste ritje dat je maakte in de Python vergeet je nooit meer. En je vergeet ook nooit meer met wie je toen was. Ook in zorg en welzijn is vaak de hele familie betrokken. Ik denk dat je cliënten een positievere beleving krijgen als je als instelling probeert er meer een gedeelde ervaring van te maken. Betrek de familie bij alles wat je doet. Ik geloof ook dat dit de beweging is die veel instellingen in Nederland al maken. Het “thuisgevoel” komt meer centraal te staan.’ ♦

De bouw van De Vliegende Hollander kostte ruim 20 miljoen euro. Bijna de helft van dit bedrag werd uitgegeven aan de storytelling.

Slim merk

‘Ik vind VANMOOF inspirerend’

Fons Jurgens: ‘Ik vind VANMOOF een inspirerend merk en het is ook nog eens van eigen bodem. VANMOOF maakt stijlvolle en simpele stadsfietsen. Stevig maar toch licht. Wat me aanspreekt is hoe een regulier en, in Nederland, zeer alledaags product is aangepast aan deze digitale tijd. Met tal van slimheidjes. Zo is er een gps-tracker ingebouwd zodat de fiets na diefstal makkelijk opgespoord kan worden. Ook hier dus de combinatie van traditie en vernieuwing. Daaruit komen de mooiste dingen voort.’

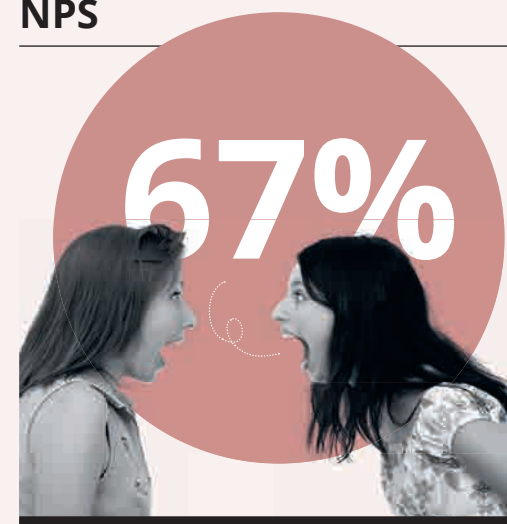


‘Authenticiteit zit in veel dingen, maar het meest in onze medewerkers’

352.000 PR^{OP}PPEN PAPIER *per dag voor Holle Bolle Gijs*

Van bijna 1,3 miljoen kopjes koffie tot een indrukwekkend hoge (blijvend stijgende) omzet: de interessantste feiten en cijfers van de Efteling op een rij.

NPS



De Efteling heeft een NPS ('net promotor score') van meer dan 67%. Dat betekent dat twee van de drie bezoekers het attractiepark spontaan bij anderen aanbevelen. De Efteling scoort hiermee het hoogste van alle attractieparken in Nederland.

UITJE

20%

Een op de vijf Nederlanders gaat minimaal 1 keer per jaar naar de Efteling. Van alle Nederlanders heeft 94% weleens een bezoek aan het attractiepark gebracht.

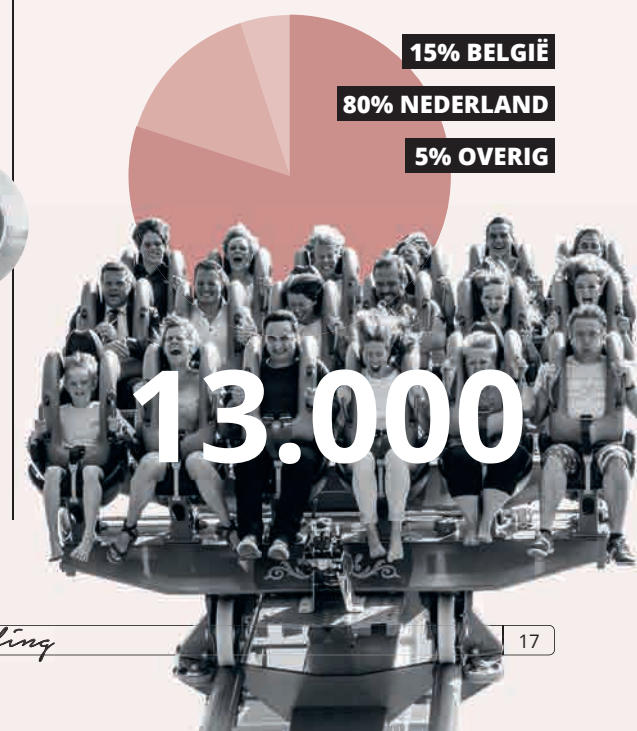
KOFFIE

1.269.998

Jaarlijks worden er bijna 1,3 miljoen koppen koffie gedronken in de Efteling.

GASTEN

Van de ruim vijf miljoen bezoekers in 2016 kwam 80 procent uit Nederland, 15 procent uit België en 5 procent uit andere landen. Gemiddeld zijn er elke dag zo'n 13.000 mensen in de Efteling.



Wie: Claudia Brandenburg (49), voorzitter van de Raad van Bestuur van het Admiraal de Ruyterziekenhuis in Goes, Vlissingen, Zierikzee en Middelburg. Bezocht de Efteling samen met zoon Flemming (14) en dochter Jiline (15).

'Mooi om te zien hoe de Efteling hun hele concept tot in de kleinste details doorvoert. De fantasiewereld die zij creëren zie je terug in de gebouwen, de attracties, zelfs in de prullenbakken. Alles klopt! Dat proberen wij - natuurlijk op een andere manier - ook in onze ziekenhuizen te doen. Huisvesting, kleding, het moet een geheel zijn. Dat helpt om je professionele identiteit uit te stralen. De Efteling maakt trouwens ook de minder leuke dingen aangenaam. Wachtrijen bijvoorbeeld. Een muziekje, een koffiekraam. Het doet zoveel goed.'

'Het hele concept is tot in detail doorgevoerd'

TICKET

38
EURO

In onderzoeken zijn bezoekers van de Efteling het minst enthousiast over de entreprijs. Die bedraagt 38 euro (36 bij online aanschaf). Maar daarmee behoort de Efteling tot de goedkoopste attractieparken van Europa in zijn soort. De entree van Disneyland Parijs loopt bijvoorbeeld uiteen van 49 tot 79 euro (voor een volwassene).



RAPPORTCIJFER

Bezoekers geven de Efteling gemiddeld een 8,65. De waardering voor een overnachting is nog hoger: een 8,9.



MEDEWERKERS

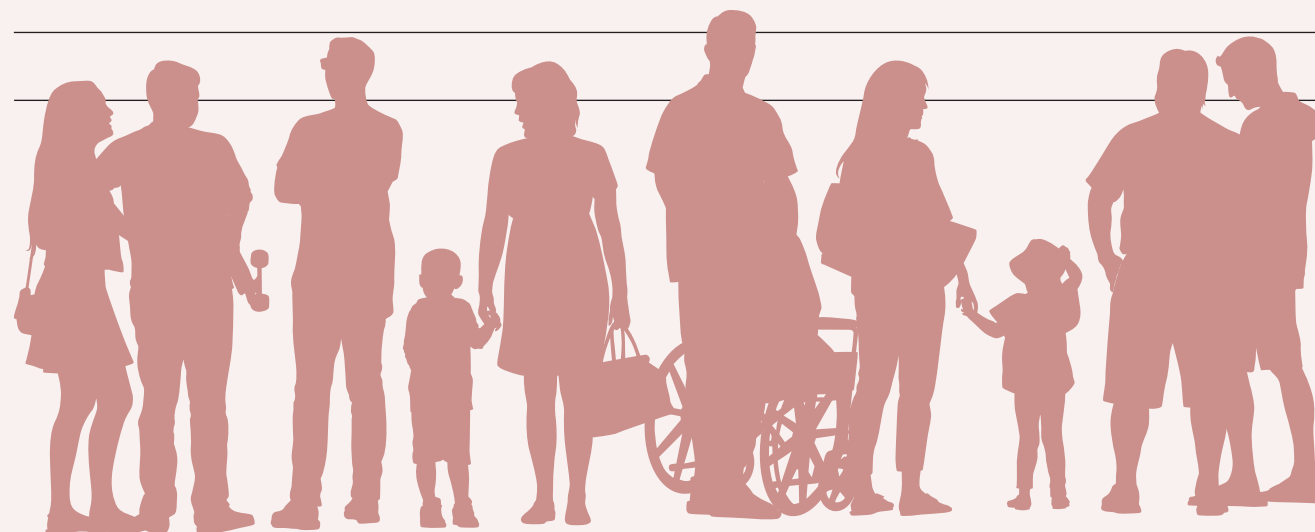
2.605

Bij de Efteling werken ruim 2.600 mensen. Van hen is een kleine meerderheid (57%) vrouw.

OMZET

190
MILJOEN

De omzet van het attractiepark blijft stijgen. In 2016 was deze 190 miljoen euro; een toename van ruim tien procent ten opzichte van 2014. De nettowinst (14,7 miljoen in 2016) wordt grotendeels opnieuw geïnvesteerd in het park. Ter vergelijking: de omzet van Duinrell bedroeg 32 miljoen euro in 2016.



WACHTEN

Met zoveel bezoekers zijn wachtrijen onvermijdelijk. Volgens de website eftelstats.nl stond je in 2017 het langst in de rij bij Symbolica (47,5 minuten). Voor Baron 1898 hoefde je net geen halfuur in de rij te staan. Wie niet van wachten houdt maar wel van grote attracties, kon het best naar Fata Morgana (7 minuten) of Villa Volta (6 minuten). In de Efteling-app kunnen gasten de actuele wachttijden vinden.

OVERNACHTEN 102.212

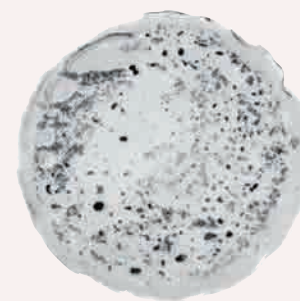
Er zijn 2.000 bedden in hotels en huisjes in de Wereld van de Efteling. Dit aantal zal de komende jaren doorgroeien naar 5.000. In 2016 waren er 65.426 overnachtingen in een huisje en 36.789 overnachtingen in het Efteling-hotel. Het betekent dat er meer dan 100.000 overnachtingen zijn geweest in het attractiepark.

2.000
bedden

POPULAIRSTE FILMPJE

3.462.792

Op het YouTube-kanaal van de Efteling is een 360-gradenfilmpje van Baron 1898 met bijna 3,5 miljoen views het vaakst bekeken. Samen hebben de 561 video's op het Efteling YouTube-kanaal meer dan 77 miljoen views.



PANNENKOEKEN

225.262

Met bijna een kwart miljoen pannenkoeken per jaar is de Efteling zonder twijfel het grootste pannenkoekenhuis van Nederland.

DIGITALE HITS



ZWAARDEN

18.845

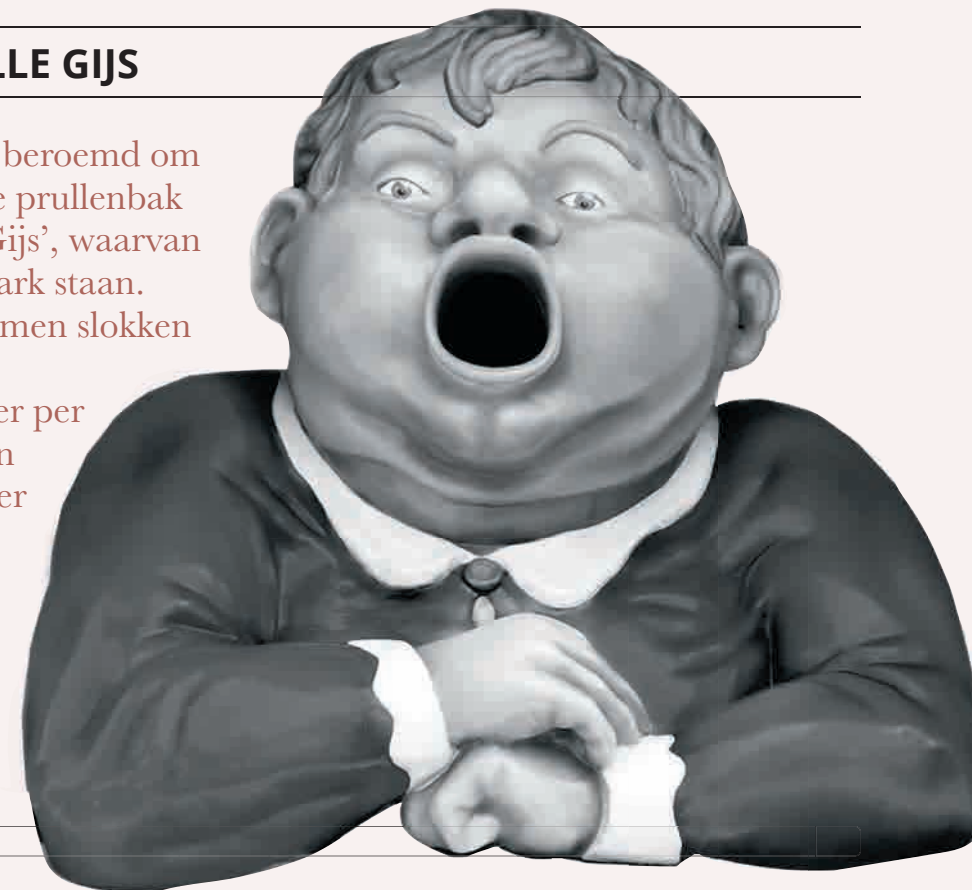
De Efteling heeft negen winkels waar bezoekers souvenirs kunnen kopen. Een lichtgevend Drakenstrijders-zwaard was in 2016 het populairst. Daarvan werden er meer dan 18.000 verkocht. Ze kosten 10 euro per stuk.

15.823.185

De website van de Efteling wordt meer dan 15 miljoen keer per jaar bezocht. 593.351 mensen volgen het attractiepark op Facebook; 128.990 mensen zijn geabonneerd op het YouTube-kanaal en 124.000 op de Instagram-pagina. Het Twitter-account van de Efteling heeft ruim 76.500 volgers, bijna 23.000 likes en heeft meer dan 65.000 tweets verstuurd.

HOLLE BOLLE GIJS

De Efteling is beroemd om zijn sprekende prullenbak 'Holle Bolle Gijs', waarvan er elf in het park staan. Alle Gijzen samen slokken zo'n 352.000 propfen papier per dag op, zeggen 15.000 keer per dag 'papier hier' en eten 460.000 kilo papier per jaar.



Family *first*

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: MAARTEN WILLEMSTEIN

Renate Westerlaken is directeur van het Ronald McDonald Kinderfonds. Fons Jurgens wil onder meer van haar weten hoe haar organisatie de familie van ernstig zieke kinderen centraal stelt.

‘De Efteling is een echt gezinspark. In de Ronald McDonald Huizen draait ook alles om familie’





Renate Westerlaken-Loos (1960) is sinds maart 2017 directeur van het Ronald McDonald Kinderfonds. Ze zat van 1987 tot 2001 namens het CDA in de Provinciale Staten in Utrecht. Van 2002 tot 2006 was ze wethouder in Veenendaal en van 2008 tot 2017 burgemeester van de gemeente Lopik.

Tussen het Nijmeegse Ronald McDonald Huis en het Radboud Medisch Centrum, een steenworp verderop, loopt een smal stenen paadje. Over dit doorgangetje, nog geen honderd meter lang, lopen ouders als ze op bezoek gaan bij hun ernstig zieke kind in het nabijgelegen academisch ziekenhuis. Het paadje symboliseert de reis die ouders maken: die begint met de diagnose en loopt via een zware medische behandeling naar, hopelijk, het herstel. Soms is dat helaas onmogelijk en eindigt de reis met een afscheid.

Een marketeer zou deze reis een ‘customer journey’ noemen. Maar Fons Jurgens noemt het liever een ‘klantreis’ of liever nog ‘de reis die onze gast aflegt’ en Renate Westerlaken, sinds 1 maart 2017 directeur van het Ronald McDonald Kinderfonds, neemt het woord ‘klant’ sowieso niet in de mond. ‘Wij hebben het over gasten’, zegt ze vanuit een kamer in het Nijmeegse Ronald McDonald Huis. ‘En we hebben het niet over “bedden” maar over “logeerkamers”. We zijn immers geen hotel.’

Wat spreekt jullie in elkaar aan?

Jurgens: ‘Ik denk dat we beiden de familie

centraal stellen. De Efteling is een echt gezinspark. Niet alleen de attracties bezorgen je een mooie dag, maar vooral dat je deze dag allemaal samen met je dierbaren beleeft. Wij willen dat onze gasten nog lang zullen nagenieten van hun herinneringen. In de Ronald McDonald Huizen draait ook alles om familie. Ik vind het prachtig om te zien hoe ieder gezinslid hier tot zijn recht kan komen, niet alleen ouders maar ook broertjes en zusjes en, naar ik heb vernomen, soms zelfs grootouders. De huiselijkheid en rust van de huiskamers: zo’n sfeer proberen we bij de zorginstelling waarvan ik commissaris ben ook te creëren voor onze dementerende ouderen.’

Westerlaken: ‘Het gaat er bij ons om dat ouders dicht bij hun ernstig zieke kind kunnen verblijven. Maar het is net zo belangrijk dat de hele familie even tot rust kan komen. Als een kind ziek is, heeft dat een ongelooflijke impact op gezinnen. Broertjes en zusjes krijgen soms veel minder aandacht. In een Ronald McDonald Huis draait het ook om hén. Ouders vinden tijdens hun verblijf bij ons de rust om iets leuks te doen met hun andere kinderen. Een spelletje, een uitje in de stad, samen eten koken. Laatst zei een gast: “Voor het eerst in zes weken hebben we samen op de bank televisie gekeken.” Dat had hij heel erg bijzonder gevonden.’

Wat doet dat met jullie gasten?

Westerlaken: ‘We weten dat het verblijf in een Ronald McDonald Huis een positieve uitwerking heeft. Uit onafhankelijk onderzoek blijkt dat de overgrote meerderheid van onze gasten zegt dat de band tussen de gezinsleden is verbeterd, omdat ouders en kinderen meer tijd voor elkaar hadden. Maar het blijkt ook dat ouders meer uitgerust het gesprek met de arts zijn ingegaan en daardoor beter zijn of haar boodschap hebben begrepen. Ook zorgprofessionals zien de meerwaarde van het Ronald McDonald Huis. 86 procent geeft aan dat verblijf in de huizen het psychosociale herstel van zowel het kind als de ouders bevordert.’

Hoe belangrijk zijn jullie medewerkers?

Jurgens: ‘Het klinkt als een cliché, maar het is zo: de 2.600 medewerkers maken bij de Efteling het verschil. Wij proberen daar echt invulling aan te geven. Neem onze junior gastheren en vrouwen (vakantiekrachten). In veel organisaties krijgen zij wat minder aandacht, want ze zijn toch maar tijdelijk, denkt men. Maar wij behandelen hen als volwaardige medewerkers en daarom blijven deze jonge krachten ook langer bij de Efteling (gemiddeld 2,5 jaar). Sterker nog, omdat tijdelijke medewerkers vaak uitvoerend werk doen, hebben zij veel contact met onze gasten. Het is daarom cruciaal dat vakantie- en uitzendkrachten lekker in hun vel zitten en zich gewaardeerd voelen. Ze hebben vaak ook heel goede ideeën, omdat ze met een frisse blik kijken.’

Westerlaken: ‘De Ronald McDonald Huizen draaien vooral op vrijwilligers. Het kost ons

relatief weinig moeite om hen te werven.

De verklaring is dat veel Nederlanders graag betekenis aan hun leven willen geven.

Iets kunnen doen voor een ander geeft een groot gevoel van voldoening. De aanwas verloopt vooral via mond-tot-mondreclame. In Maastricht was er bijvoorbeeld een student medicijnen. Ze merkte dat ze door haar vrijwilligerswerk bij het Ronald McDonald Huis minder moeite had met slechtnieuwsgesprekken in het ziekenhuis. Deze ervaring deelde ze op social media en met haar studiegenoten. We hopen dat dit leidt tot een toename van aanmeldingen van medische studenten.’

Is de jongste groep, de ‘millennials’, opgegroeid met internet en mobiele telefoon, moeilijker te bereiken dan oudere doelgroepen?

Jurgens: ‘Bij de Efteling is dat inderdaad een uitdaging. Deze groep jongeren, geboren →

De geest van Anton Pieck is nog erg aanwezig in het park.



“

Fons Jurgens: ‘Millennials willen vooral praktisch bezig zijn, niet te lang “meelopen” met anderen. Geef hun ruimte en verantwoordelijkheid, ook al kreeg jij die zelf op die leeftijd nog niet.’

”



Tip Renate

'Vrijwilligers zijn ontzettend waardevol. Wees niet te bang dat vrijwillig ook "vrijblijvend" zal betekenen. Mijn ervaring is dat vrijwilligers enorm veel verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Onderschat niet hoeveel voldoening het werken met kwetsbare mensen geeft. Dat creëert een groot commitment.'

eind jaren negentig en nu jongvolwassen, heeft een andere kijk op het leven dan oudere generaties. Ze willen zich wel committeren, maar liever voor korte tijd. Onze ervaring is dat deze groep vooral wil "doen", niet te veel luisteren naar anderen maar eigen ideeën wil inbrengen en vervolgens uitvoeren. Organisaties die nog vrij traditioneel denken, kunnen deze mentaliteit moeilijker inpassen. Ook de Efteling heeft dat moeten leren. Ons "E-nnovation lab" is dan ook vooral gericht op millennials met goede ideeën. Die kunnen ze daar kwijt. We denken in dat lab onder meer na over nieuwe mobiele toepassingen, die ons helpen de klantbeleving nog optimaler te maken.' Westerlaken: 'Ook voor ons zijn millennials wat moeilijker te bereiken. Dat komt onder meer omdat ze vaak nog geen kinderen hebben. Maar ze zijn wel ontzettend maatschappelijk betrokken. Ze willen graag bijdragen aan een betere wereld. Ik herken daarnaast wat Fons zegt: millennials willen actief iets bijdragen. Wij hebben "INSPIRED", dat zijn (netwerk)evenementen om de managers van de toekomst van haar (potentiële) sponsors bij de organisatie te betrekken, te inspireren en geïnspireerd te worden door hen. In

deze bijeenkomsten doen we tweemaal per jaar een beroep op de "denkkracht" van de young professionals. We dagen hen uit mee te denken met onderwerpen en uitdagingen die voor onze organisatie relevant zijn.'

Hoe belangrijk zijn ambassadeurs?

Westerlaken: 'Wij hebben drie ambassadeurs: Robert ten Brink, Chantal Janzen en Yvon Jaspers. Zij zijn bekende Nederlanders die veel affiniteit met kinderen hebben en met wie mensen zich kunnen identificeren. Als Yvon Jaspers in Boer zoekt Vrouw vertelt over een boer die in een Ronald McDonald Huis verbleef, dan doet dat veel goeds voor onze naamsbekendheid. Het geeft onze vrijwilligers bovendien een steun in de rug.' Jurgens: 'De Efteling ziet al haar medewerkers als ambassadeurs. Je zou Anton Pieck, de geestelijk vader van het Sprookjesbos, ook zo kunnen zien. Zijn geest is nog erg aanwezig in het park. En we nodigen de familie Pieck nog elk jaar uit voor een gezellige dag in ons park. Heel interessant vind ik de manier waarop ambassadeurs bij de Ronald McDonald Huizen verbondenheid creëren. Daar zouden we bij de Efteling wellicht ook iets mee kunnen...' ♦

'De ambassadeurs zorgen bij de Ronald McDonald Huizen voor verbondenheid'



‘Bijzonder hoe
alle medewerkers
één boodschap
uitdragen’

Wie: Erwin Hagen (53), directeur-bestuurder van MeanderOmnium (tot 1-4-2018). Bezocht de Efteling samen met zijn vrouw Carla (52), zoon Sjuul (13) en dochter Pien (9).

‘Ik vind het bijzonder om te zien dat alle medewerkers van de Efteling dezelfde boodschap uitdragen, namelijk: *we gaan alle bezoekers een fantastische dag bezorgen!* Dat kan geen toeval zijn. De Efteling zal ongetwijfeld een heel goed selectie- en trainingsprogramma hebben. Maar toch komt die boodschap bij alle medewerkers heel authentiek over. Ik bestuur een welzijnsorganisatie, waar we werken met kwetsbare mensen uit onze samenleving. De boodschap van de Efteling is niet de onze, dat past niet bij het werk dat we doen. Maar de eenheid waarmee de medewerkers die boodschap uitstralen, daar kunnen we wel iets van leren. Wat onze boodschap moet zijn? *Ieder mens telt, voel je door ons begrepen en gewaardeerd.*’

Onderzoeker dr. Harald Pol: ‘Klantbeleving? De zorg kan het verschil maken!’

Harald Pol deed zes jaar onderzoek naar klantbeleving. Zijn inzichten, waarop hij in 2017 promoveerde, zijn zeker ook toepasbaar in zorg en welzijn.

TEKST: RUTGER
VAHL
BEELD: VIJSELAAR
EN SIXMA

Je kunt er alles aan proberen te doen om klanten zo positief mogelijk te stemmen. Maar weet dat 80 tot 90 procent van de beïnvloeding onbewust gebeurt. Dat zegt Harald Pol (53). Hij promoveerde onlangs op een onderzoek naar klantbeleving. ‘Mensen blijken bijvoorbeeld heel gevoelig voor kleur, geur, geluid en andere onbewuste omgevingsinvloeden. Dat onbewuste gaat ver. Zo kwam uit experimenten naar voren dat serveersters met een rode blouse meer fooi krijgen dan serveersters met een zwarte blouse.’

Ook in ziekenhuizen en zorginstellingen wordt onderzoek gedaan naar onbewuste beïnvloeding. Daar is het fenomeen evenmin onbekend. Patiënten met astma bleken in een blauw geverfde ruimte bijvoorbeeld sneller op te knappen dan in een klinische witte omgeving. Pol: ‘Waarschijnlijk omdat ze de kleur blauw associëren met een stralende hemel en gezonde lucht. Op zich zal dat zorgprofessionals niet heel erg verbazen.’

Customer journey

In een professionele omgeving ligt de →

nadruk op het zo goed mogelijk uitvoeren van het werk. In een zorginstelling is dat: waarborgen dat de patiënt de zorg krijgt die hij of zij nodig heeft. Daar wordt alles voor gedaan. En dan nog kan het gebeuren dat een patiënt ontevreden naar huis gaat. Het onderzoek van Pol leert dat dit te maken kan hebben met factoren die in een zorgomgeving misschien te veel als bijzaak worden gezien, maar voor patiënten wezenlijk verschil maken. Pol: ‘De een vindt dat-ie te lang moet wachten, de ander ergert zich aan het betaald parkeren. Dit zijn allemaal onderdelen van de “customer journey”, het traject dat elke patiënt aflegt van huis naar de zorginstelling, binnen de instelling en weer naar huis. Mijn advies aan zorginstellingen zou zijn: breng die customer journey goed in kaart. Begin bij het eerste contact en benoem alle onderdelen van die reis. Dan wordt het makkelijker te identificeren wat de patiënt allemaal meemaakt en waar je kunt sturen op een positieve beleving.’ Een goed voorbeeld vindt Pol ziekenhuizen waar patiënten worden opgevangen door hostesses, die patiënten welkom heten en vervolgens de weg kunnen wijzen. ‘Het Oogziekenhuis in Rotterdam biedt een service waarbij een medewerker je auto parkeert! (Zie pagina 35, red.) Het lijkt een klein gebaar, maar kan een wereld van verschil betekenen voor de beleving van de patiënt.’

Communal sharing

Een ander inzicht uit Pols onderzoek is dat er diverse soorten klantrelaties bestaan. Bij



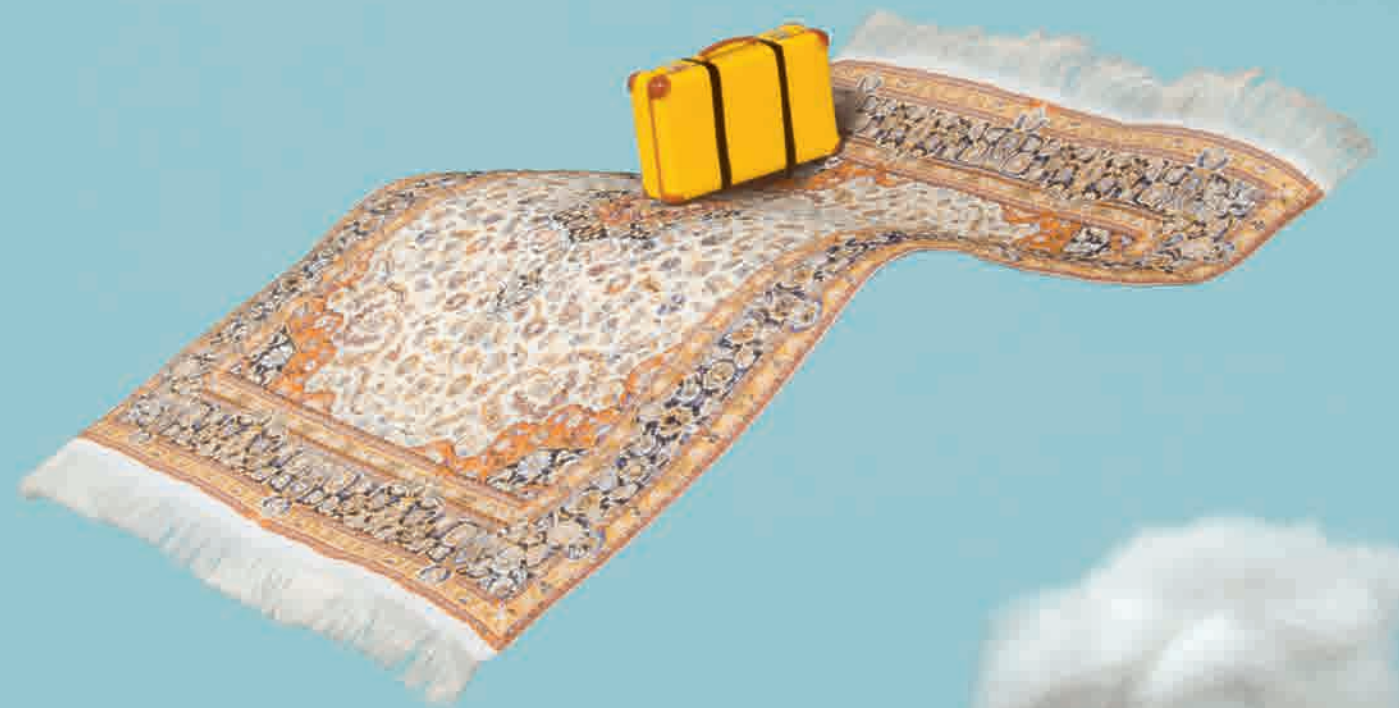
Met het sprookje De Indische Waterlelies, geschreven door de Belgische Koningin Fabiola, wilde de Efteling het Belgische publiek aanspreken.

commerciële bedrijven zijn die relaties doorgaans economisch en zakelijk van aard. Dat wordt ook wel een markt-prijsrelatie genoemd. Als consument betaal je voor een product of dienst. Zolang prijs en service in verhouding staan tot de geleverde prestatie, ben je tevreden.

In zorg en welzijn is volgens Pol een ander type relatie dominant. ‘Daar is meer sprake van een gemeenschapsrelatie: beide partijen investeren in de relatie zonder bij te houden wat het voor jezelf en voor de ander precies aan rendement oplevert. In dit model gaat het om gelijkwaardigheid, zorg voor de omgeving en zorg voor elkaar. Dit type relatie levert vaak de meest duurzame relaties op en leidt tot de grootste tevredenheid. In dat opzicht heeft de zorg een voorsprong op organisaties die een puur zakelijke relatie met klanten onderhouden. Ik denk dat daar voor zorginstellingen nog veel meer uit te halen is dan nu gebeurt.’ Om de zaak gecompliceerder te maken: er is in de zorg ook sprake van een ander type relatie, namelijk de gezagsrelatie. In dit type relatie is er sprake van een hiërarchische relatie waarbij de ene partij bepaalt wat er gebeurt en de ander min of meer loyaal volgt. Artsen en huisartsen hebben een kennisvoorsprong en staan daarmee als het ware boven de patiënt. ‘De meeste patiënten willen dit ook graag’, voegt Pol eraan toe. →

‘Wat mensen als laatste meemaken, blijft het meeste hangen’

‘Mijn advies aan zorginstellingen: breng die customer journey goed in kaart’



‘Een wederzijdse betrokkenheid en een sterke onderlinge binding maakt dat mensen zich geen nummer voelen’



Met een big smile naar huis

Waarom je wel 45 minuten wilt wachten bij de Efteling en niet in het ziekenhuis

De Efteling is de enige organisatie in Nederland waar mensen, ondanks het vaak lange wachten voor attracties, tóch met een big smile naar huis gaan. Volgens onderzoeker Harald Pol is het geheim van het sprookjespark dat juist de onbewuste beïnvloeding enorm goed haar werk doet. ‘Het is de sprookjesachtige aan-

kleding van het park, hoe mooi alles is gemaakt, de entertainers die je vermaken terwijl je in de rij staat. Een grote kracht van de Efteling is ook dat ze de “peak end rule” goed begrijpen. Die regel zegt dat je de klant aan het einde van zijn of haar customer journey een piek-ervaring moet geven. Bij de Efteling is dat bijvoorbeeld de

muziek die je hoort als je het park verlaat. Daar krijgt iedereen een blij gevoel van! Wat zorginstellingen daarvan kunnen leren? Dat ze veel aandacht moeten besteden aan op een goede manier afscheid nemen. Het is een vrij simpele regel in de psychologie: wat mensen als laatste meemaken, blijft het meeste hangen.’

‘Het idee dat de dokter weet hoe het verder moet, geeft veiligheid en zekerheid. Maar tegelijk willen patiënten zich niet te veel afhankelijk voelen van de zorginstelling.’

Vertel je verhaal, keer op keer

Dat brengt artsen en verpleegkundigen in een lastige spagaat. Enerzijds dienen zij de autoriteitsrol te vervullen, anderzijds moeten zij patiënten het gevoel geven dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen gezondheid.

Hoe moeten zorgprofessionals met deze spagaat omgaan? Volgens Harald Pol geeft de gemeenschapsrelatie hierin inzicht. ‘Bij dit type relatie is sprake van een wederzijdse betrokkenheid en een sterke onderlinge binding. Het maakt dat mensen zich geen nummer voelen.’

Uit het onderzoek van Pol blijkt dat organisaties die zich sterk profileren op waarden als zorg voor elkaar en zorg voor de omgeving,

Pardoes is een fictieve tovernar en was van 1989 tot 2009 de officiële mascotte van de Efteling.



ook in staat zijn bij hun klanten een gemeenschapsrelatie te activeren. Eén manier om dit te doen is door deze waarden te gebruiken in imago- en merkcampagnes. Een andere manier om dit te bewerkstelligen is door aan ‘storytelling’ te doen. ‘Belangrijke waarden in een zorgomgeving zijn persoonlijke aandacht, zorg voor elkaar, betrokkenheid en veiligheid. Breng deze waarden tot leven in verhalen van echte mensen, het liefst je eigen cliënten en medewerkers. Eén beeld zegt letterlijk meer dan duizend woorden. We weten dat foto’s van mensen meer positieve gevoelens oproepen dan van het nieuwste scanapparaat of medische robot.’

Transparantie?

Hoewel beelden krachtiger zijn dan tekst, moet ook het effect van gebruik van woorden niet worden onderschat. Pol: ‘Uit een experiment onder horecapersoneel bleek dat medewerkers die de woorden van klanten letterlijk →



De Kikkerkoning, uit een sprookje van Grimm, staat op het Herautenplein van het Sprookjesbos, waar vier kikkers een gouden bal omhoog spuiten.

herhaalden meer fooi kregen dan medewerkers die consequent voor eigen woorden kozen. Door in de communicatie gebruik te maken van bepaalde woorden is het mogelijk om bij cliënten (onbewust) bepaalde associaties op te roepen. Dit bewust gebruiken van bepaalde woorden om een goed gevoel op te roepen heet “primen”. Ook in zorg en welzijn is dit toepasbaar. ‘Bij zorginstellingen kan ik me bijvoorbeeld voorstellen dat er woorden worden gebruikt die iets met “familie” te maken hebben. De zorg is immers vaak een familieaangelegenheid waarbij het hele gezin betrokken is. Door dit in het taalgebruik te accentueren versterk je, onbewust, het goede gevoel.’

De onderzoeker ziet ook valkuilen. ‘Sinds de komst van marktwerking willen overheid en verzekeraars dat Nederlanders een groter kostenbewustzijn ontwikkelen. Je ziet daarom dat zorgverzekeraars en zorgverleners transparanter zijn over tarieven. Dit gebeurt vanuit het idee dat mensen dan beter beseffen dat zorg veel geld kost. Toch acht ik de kans groot dat dit contraproductief werkt op de klanttevredenheid. Waarom? Omdat mensen geen economische relatie met een zorginstelling ervaren. Als instellingen gaan communiceren over kosten, dan activeert dit normen die passen bij een markt-prijsrelatie. Het benadrukken van het kostenaspect in de relatie kan voor de patiënt onveilig voelen. Het is een misvatting te denken dat transparantie automatisch tot meer vertrouwen leidt.’

Het verschil maken

Een andere valkuil is de overvloed aan regels. Die slokken niet alleen veel tijd op, maar

maken ook dat er minder aandacht aan de cliënt kan worden gegeven. Hoe meer regels, hoe slechter de klantbeleving; die vuistregel gaat bij heel veel organisaties op en niet alleen in zorg en welzijn. Pol vertelt over een financiële instelling waar hij advies moest geven. ‘Het callcenter werkte met 23 richtlijnen waaraan medewerkers moesten voldoen in hun contact met klanten. De richtlijnen bleken het maken van een goede verbinding met klanten in de weg te staan. We hebben één team toen de opdracht gegeven alle regels overboord te gooien en zich alleen te focussen op een goede klik met de klant. Het resultaat was dat de tevredenheid van klanten vooruitging én ook die van de medewerkers.’ Tot slot de vraag in hoeverre onderzoek naar klantbeleving in het bedrijfsleven naar zorg en welzijn is te vertalen. De inrichting van de zorginstelling kan nog zo mooi zijn, de ontvangst nog zo hartelijk en de bewegwijzering nog zo klantvriendelijk: uiteindelijk gaat niemand voor de lol naar een ziekenhuis of verpleeghuis. Voor veel mensen is het een spannende, pijnlijke en onzekere ervaring. Pol: ‘In de zorg gaat het om ziek zijn en weer beter worden. Kortom, heel ingrijpende emotionele gebeurtenissen. Dat is een bijzonder gegeven en ik denk dat juist zorginstellingen daarin het verschil kunnen maken. Zij kunnen een band voor het leven creëren met hun cliënten. Dat zul je in geen enkele andere sector tegenkomen.’ ♦

‘Hoe meer regels en procedures, hoe slechter de klantbeleving’



Harald Pol studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij werkt vanaf 1998 als zelfstandig adviseur en interim-manager op het gebied van marketing, communicatie en organisatie. Daarnaast is hij werkzaam voor de Hogeschool Utrecht en het Institute for Service Leadership. In juni 2017 promoveerde hij aan de Universiteit Twente op het proefschrift ‘Mastering Meaningful Customer Connections’.



Alles begint met *Inlevings* vermogen

Hoe kun je een verblijf in een zorginstelling zo aangenaam mogelijk maken? Met die vraag zijn deze bestuurders dagelijks bezig. Wat opvalt: ideeën om de klantbeleving te verbeteren komen meestal van de werkvloer, van de mensen die met de handen aan het bed staan. 'Er komt geen marketing- of organisatiebureau aan te pas.'

TEKST: MARLIES RUIJTER
BEELD: MARTIJN STEINER LOVISA

Nico Klay, bestuursvoorzitter
Het Oogziekenhuis Rotterdam.

'Niemand komt voor zijn plezier naar ons ziekenhuis. Daarom moeten wij er alles aan doen om het voor onze patiënten zo prettig mogelijk te maken. Patiënten leggen bij ons een reis af – van het eerste contact via de website tot aan de laatste controlebehandeling – en die moet van begin tot eind goed verlopen. Die gedachte zit bij ons tot in de kleinste vezels van de organisatie. Een glimlach van de receptionist, mooie kunst aan de muur, een restaurant waar je aan tafel wordt bediend en waar je niet in de rij hoeft te staan bij zo'n ongezellige counter. Het zijn de kleine dingen die het doen. Soms leren we van internationale samenwerkingspartners hoe we ons ziekenhuis nog beter kunnen maken. Naar voorbeeld van een ziekenhuis in Singapore kwamen we op het idee van valet parking. Het Oogziekenhuis zit midden in de stad, parkeerruimte is een probleem. Dat zorgde ervoor dat patiënten regelmatig laat en gestrest binnenkwamen. Vaak zonder begeleider, want die was nog bezig om de auto weg te zetten. Nu komen mensen aanrijden, ze stappen uit en overhandigen de autosleutels aan de parkeerservice. Een simpele oplossing waardoor een consult beter begint; er is meer tijd en aandacht voor de arts. Dit voorbeeld illustreert ook onze visie: een prettige klantreis versterkt de behandeling en versnelt het herstel.'

**'Het zijn de
kleine dingen
die het doen'**

Godfried Verkerk, bestuurder Vivium Zorggroep, met locatie De Hogeweyk, een verpleeghuis voor dementerenden in Weesp.

'De Hogeweyk doet zijn naam eer aan. Het is een echte wijk met straten, pleinen, steegjes en een park. Bewoners delen hun leven in één huis met een kleine groep huisgenoten die eenzelfde leefstijl hebben. Een team vaste verzorgers voert er een echt huishouden: wassen, koken, boodschappen doen. Bewoners helpen waar ze kunnen. Het idee is bedacht door twee medewerkers die zich afvroegen: als een van mijn ouders hier zou zitten, wat zou ik dan voor hen willen? Dit groeide langzaam uit tot het concept zoals het nu is: een nagebootste thuissituatie met een sfeer zoals het vroeger was. Zo ruik je in onze woningen de geur van verse soep in de keuken en de was hangt aan de lijn. Allemaal bedacht door mensen die met hart en ziel hun werk doen. Wij, bestuurders, hoeven alleen maar te luisteren en te faciliteren.'

'Zorg met hart en ziel; daar begint het'

Christianne Lennards, lid raad van bestuur Máxima Medisch Centrum in Veldhoven/Eindhoven.

'Goede ideeën beginnen met goede vragen. Waarom liggen te vroeg geboren baby's eigenlijk allemaal bij elkaar in een zaal? Dat vroegen onze medewerkers zich af. Het antwoord? Omdat het altijd al zo geweest is. Iets beters konden we er eigenlijk niet van maken. Het was het begin van ons Family Centered Care-principe. Wij organiseren de zorg nu om een te vroeg geboren kindje en de familie heen. Onze professionals zijn te gast in het gezin; dat is leidend. Zij leren de ouders op verantwoorde wijze voor hun te vroeg geboren kindje te zorgen. Vroeggeborenen liggen nu op een privékamer samen met hun moeder en vader. Dat levert heel positieve resultaten op. De ouders, die vaak angstige weken doormaken, zijn gelukkiger. De baby's zijn veel rustiger omdat zij minder prikkels van andere baby's en hun families krijgen. De oplossing klinkt zo simpel, maar ik kan je verzekeren dat je dit bijna nergens ziet. Het is een kwestie van je goed inleven in je patiënten en daarop met z'n allen gericht zijn. Ik durf te stellen dat wij daar in het MMC goed in zijn. Het zit in de cultuur van dit ziekenhuis. Als je dat inlevingsvermogen combineert met nieuwe technologie kun je tot mooie dingen komen. Zo bereiden wij patiënten nu ook voor op medische ingrepen met 3D-filmpjes, waarin ze zien wat hun te wachten staat. Dat voorkomt veel angst, onbegrip en misverstanden. Had ik dat maar gehad toen ik als zesjarige mijn amandelen moest laten knippen. We moeten met z'n allen vooral patiëntgericht blijven innoveren.'

'Leef je in, dan kom je tot vernieuwende oplossingen'

Wie: Marlieke Groot (45), manager bedrijfsvoering bij organisatie voor Jeugd- en Opvoedhulp Youké. Bezocht de Efteling samen met haar man Eelco (48) en zoons Matthijs (10) en Lennard (8).

‘Wat ik sterk vind aan de Efteling, is dat ze altijd heel dicht bij hun kernwaarde blijven. Of ze nu een nieuwe attractie neerzetten, of een hotel bouwen, ze gaan terug naar de oorsprong: kinderen blij maken in een magische fantasiewereld. Het is een succesformule waarmee ze zich van andere pretparken onderscheiden. Mijn organisatie is allerm minst een sprookjeswereld. Maar onze professionals werken vanuit hun hart voor een sterke jeugd. De kernwaarden van Youké zijn daarbij erg belangrijk. Wat ik leer van de Efteling is de kracht van die consistente visie. Bewust bij iedere stap terug naar de bedoeling. Blijven kijken door de ogen van het kind. Wat betekent deze keuze voor hen?’

‘De Efteling innoveert vanuit hun basisidee’

PFZW

Actueel



VRAAG & ANTWOORD

De visie van PFZW op een optimale klantbeleving.

→ P. 40

DE VERDIEPING

Zo onderscheidt PFZW zich van andere pensioenfondsen.

→ P. 42

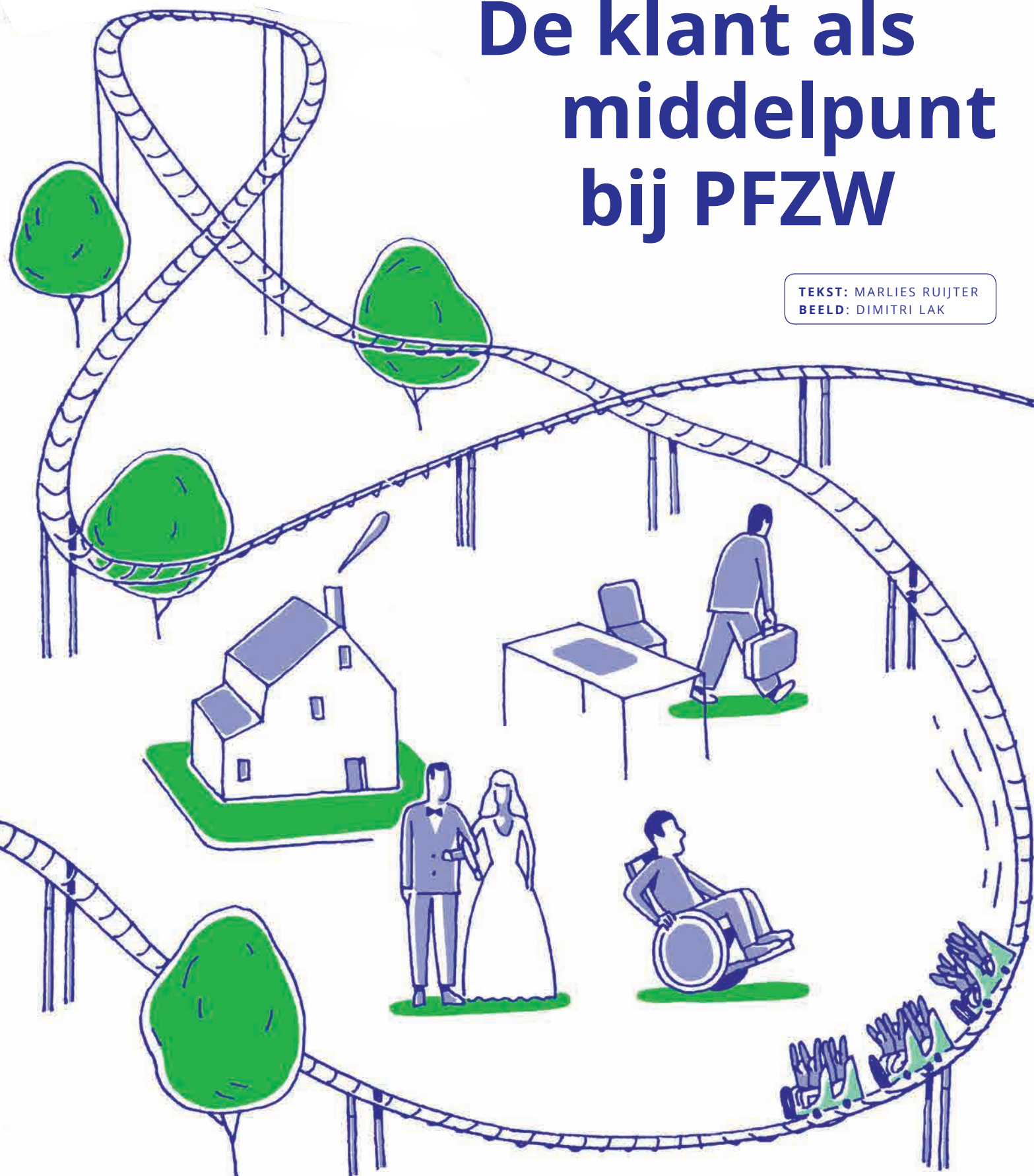
KORT NIEUWS

Financiële prestaties, campagne Betere Wereld en PFZW belegt niet in tabak.

→ P. 44

De klant als middelpunt bij PFZW

TEKST: MARLIES RUIJTER
BEELD: DIMITRI LAK



Iedereen die werkt in de zorg- en welzijnssector bouwt verplicht pensioen op bij PFZW. In hoeverre rijmt dit met een optimale klantbeleving? En hoe onderscheidt PFZW zich van andere pensioenfondsen?

Sommige sectoren – zo ook zorg en welzijn – hebben een eigen pensioenregeling waar alle werknemers aan deelnemen. Zit deze verplichtstelling een optimale klantbeleving in de weg?

‘Ik denk van niet. Door goed te luisteren naar vragen die we van onze achterban krijgen via fora op intranet, de Pensioenraad en discussiepanels, krijgen we inzicht in wat er bij onze deelnemers leeft. Wat zij belangrijk vinden, is voor ons de rode draad in ons beleid. Dankzij hun input kunnen we aan de slag met verbeterpunten.’

Waarom is collectiviteit belangrijk?

‘PFZW is het op één na grootste pensioenfonds van Nederland. Door de omvang én de verplichtstelling zorgen we dat iedereen in de sector een goed pensioen opbouwt. Werkgevers en werknemers vertegenwoordigen de sector en hebben invloed op ons beleid. We maken bijvoorbeeld samen afspraken over de hoogte van de premie. En we bieden

maatwerk: je kunt kiezen om eerder met pensioen te gaan of gedeeltelijk te blijven doorwerken met een deeltijd-pensioen. Doordat onze deelnemers allemaal bij hetzelfde pensioenfonds zijn aangesloten, is tussen werkgevers in de sector onderling geen concurrentie. Ongeacht of je van baan verandert, je pensioen blijft bij hetzelfde fonds. Bovendien zijn dankzij de grote omvang onze uitvoerings- en administratiekosten laag, waardoor er geld overblijft voor datgene waar het om gaat: het pensioen.’

Hoe sluiten jullie aan bij de beleavingswereld van deelnemers?

‘We houden rekening met belangrijke gebeurtenissen die tijdens ieders loopbaan plaatsvinden. Deze life events – zoals trouwen, je eerste huis kopen, tijdelijk of eerder stoppen met werken – hebben allemaal gevolgen voor je pensioen. Wij laten met een online pensioenplanner zien wat je hebt opgebouwd

en waar je recht op hebt, zodat je niet voor verrassingen komt te staan.

Wat onze achterban ook belangrijk vindt, is dat PFZW zo verantwoord en duurzaam mogelijk belegt. Een paar jaar geleden gaven onze deelnemers aan niet meer in de tabaksindustrie te willen beleggen. Daar zijn we dan ook uitgestapt. Verder bemoeit PFZW zich intensief met de landelijke pensioenstelseldiscussie. Onze deelnemers hechten veel waarde aan solidariteit. Ze willen geen pech-en-gelukgeneratie waarbij de een meer pensioen kan opbouwen en een ander niet. In het landelijk overleg benadrukken wij dan ook het belang van het collectief en de voordelen als kosten delen en impactvol kunnen beleggen. Wij zetten ons in voor een goede oudedagsvoorziening voor iedereen. Waarbij de wensen van de deelnemers centraal staan.’



Petra de Bruijn

Petra de Bruijn is sinds 9 jaar bestuurslid van PFZW en maakt binnen het bestuur deel uit van de pensioencommissie. Samen met de overige leden adviseert zij het bestuur over communicatie- en pensioenbeleid.



Toegankelijk, betrokken en samen

BEELD: DIMITRI LAK

Toegankelijk, betrokken en samen. Dat zijn de kernwaarden van PFZW. In het contact met onze klanten geeft PFZW daar dagelijks invulling aan.

Luisteren met een gouden oor

Sinds 2015 heeft PFZW een Gouden Oor Erkenning van de Stichting Gouden Oor. Deze stichting gelooft dat feedback van klanten het startpunt is om te verbeteren, waardoor luisteren naar klanten zo veel mogelijk leren van en met klanten wordt. Bij PFZW gebeurt dit elke dag. Het resultaat? Deelnemers gaven in 2017 gemiddeld het rapportcijfer 8,5 aan de telefonische helpdesk.

9+ momenten

In het contact met klanten streeft PFZW naar 9+ momenten. Voorbeeld? Regelmatig komen er bedankjes of attenties van klanten als dank voor het prettige contact. Andersom hebben klantenservicemedewerkers de mogelijkheid om een klant een bijzondere attentie, zoals een bos bloemen of een kaartje, te sturen als zij vinden dat deze klant daarvoor in aanmerking komt. Dit wordt zeer gewaardeerd.

Altijd en overal inzicht

Via onze website pfzw.nl kunnen onze klanten 24 uur per dag en 7 dagen per week hun eigen gegevens inzien. Deelnemers loggen met hun DigiD in op MijnPFZW en kunnen vervolgens eenvoudig zelf pensioenmogelijkheden bekijken en beslissingen nemen. Werkgevers kunnen via een inlog in MijnOrganisatie hun gegevens raadplegen.

Niemand wordt vergeten

Deelnemers moeten zelf hun pensioen aanvragen, maar soms vergeten ze dat. Vaak omdat hun dienstverband in de sector kortstondig en/of lang geleden was. Vorig jaar heeft PFZW 4.000 deelnemers proactief benaderd met het goede nieuws dat er pensioen voor hen klaarligt. Ruim 2.000 deelnemers reageerden hierop en krijgen nu maandelijks een bedrag waar ze zelf niet op gerekend hadden.

Pensioenvoorlichting

Elk jaar zijn honderden werkgevers aanwezig bij de Basis-cursus Pensioen. Zij krijgen hier inzicht en uitleg over de pensioenregeling van PFZW. Bovendien kan PFZW ook heldere pensioenvoorlichting voor hun medewerkers verzorgen.

Ondersteuning sociale partners

Werkgevers- en werknemersorganisaties vormen samen het bestuur van PFZW. Zij kunnen door PFZW ondersteund worden bijvoorbeeld met cijfermatige informatie over de sector zorg en welzijn.

Verbeteren van diensten

Net zoals de Efteling denkt PFZW ook in klantreizen. Het hele proces dat klanten op een bepaald thema doorlopen wordt in kaart gebracht en samen met klanten wordt naar verbeteringen gezocht. Zo is afgelopen jaar de klantreis 'Met pensioen gaan' sterk vereenvoudigd. Deelnemers kunnen nu via MijnPFZW helemaal automatisch zelf hun pensioen aanvragen. Ze waardeerden dit met een 8,7.

Werkgevers bij elkaar brengen

Het blad dat u nu leest, is daar een goed voorbeeld van. Voor grotere werkgevers biedt PFZW al een aantal jaren het 'Leren van'-programma. Bedoeld om bestuurders en beleidsmakers in de sector zorg en welzijn te inspireren op thema's die hen bezighouden. Deze manier van contact maken scoort al jarenlang een 8 en hoger.

1-op-1 contact

De accountmanagers van PFZW komen dagelijks bij werkgevers over de vloer. Ze beantwoorden vragen over PFZW en pensioen, brengen onder de aandacht wat PFZW kan betekenen in de communicatie naar medewerkers en adviseren zo nodig over andere HR-onderwerpen. En wist u dat u bij hen ook terechtkunt voor een gesprek over uw eigen pensioensituatie?

Feedback van klanten is het startpunt om te verbeteren



Pensioenstelsel Nederland op één na beste ter wereld

Het Nederlandse pensioenstelsel is het op één na beste ter wereld, zo blijkt uit de Global Pension Index 2017 van adviesbureau Mercer. Het verschil met nummer één Denemarken is zelfs iets kleiner geworden, ondanks dat beide landen hun zogeheten A-status bij Mercer verloren. Australië staat net als vorig jaar op de derde plaats. Om nog een plaats te stijgen, zou het Nederlandse pensioenstelsel volgens

Mercer baat hebben bij een grotere arbeidsdeelname van ouderen en meer besparingen voor de oude dag. De Global Pension Index vergelijkt sinds 2009 de pensioenstelsels van landen over de hele wereld. Dit jaar werd gekeken naar de pensioenstelsels van 30 landen. Het is gebaseerd op drie elementen: toereikendheid, toekomstbestendigheid en integriteit.

PFZW belegt niet in tabak

De laatste tijd is er veel aandacht in de media voor roken en de risico's hiervan. Ook PFZW kreeg vaker dan anders de vraag of wij in tabak beleggen. Het antwoord is nee. In 2013 stopte PFZW met beleggen in tabak. De problemen binnen deze sector werden al langer gezien en benoemd. Deze varieerden van oneerbare marketingpraktijken tot slechte arbeidsomstandigheden zonder perspectief op verbetering. Deze belegging past niet bij PFZW. Het uitsluiten van de tabaksproducenten was dus de enige optie, zowel ten opzichte van ons eigen beleid als ten opzichte van de sector zorg en welzijn waarin onze deelnemers actief zijn.

FINANCIËLE POSITIE PFZW VERBETERD

PFZW had vorig jaar een belegd vermogen van € 197,2 miljard. In 2016 was dit nog € 185,4 miljard. Het rendement over het afgelopen jaar bedraagt 5,1%. De actuele dekkingsgraad steeg in het afgelopen jaar van 95,3% naar 101,1%. Dit is goed nieuws, want hoe hoger de dekkingsgraad, hoe beter de financiële situatie. Toch is het nog steeds te laag, want de minimaal vereiste beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over 12 maanden) is 104,3%. Om toekomstige verlagingen van pensioenen te voorkomen, zal de dekkingsgraad de komende jaren moeten toenemen.

Nieuw: Toekomst Verkenner

Veel deelnemers geven aan dat het werk te zwaar is om tot de pensioendatum te blijven doen. Via de app Toekomst Verkenner wil PFZW hen bekend maken met de mogelijkheden om eerder of in deeltijd met pensioen te gaan. Met deze app kunnen deelnemers in een veilige DigiD-omgeving snel hun persoonlijke gegevens verzamelen uit bestanden van de Belastingdienst, mijnpensioenoverzicht.nl en het UWV. Hierdoor krijgen zij eenvoudig inzicht in hun financiële situatie.



CAMPAGNE BETERE WERELD VOOR JONGERE DEELNEMERS VERNIEUWD

Zorg- en welzijnsmedewerkers maken de wereld elke dag een beetje mooier. En hun pensioengeld maakt de wereld elke dag beter. Doordat we investeren in bedrijven die zich inzetten voor een betere wereld. Deze boodschap vertellen we via het platform Betere Wereld. Uit onderzoek blijkt echter dat een grote groep deelnemers onder de 42 jaar onvoldoende op de hoogte

is. Zij weten vaak niet bij welk pensioenfonds zij zitten of waar hun geld in wordt geïnvesteerd. Om hen beter te bereiken is de Betere Wereld-commercial uit 2016 aangepast. Hiervoor zijn medewerkers uit de sector gefilmd tijdens hun dagelijks werk. De commercial wordt uitgezonden op zenders als 24Kitchen, MTV, RTL en TLC.



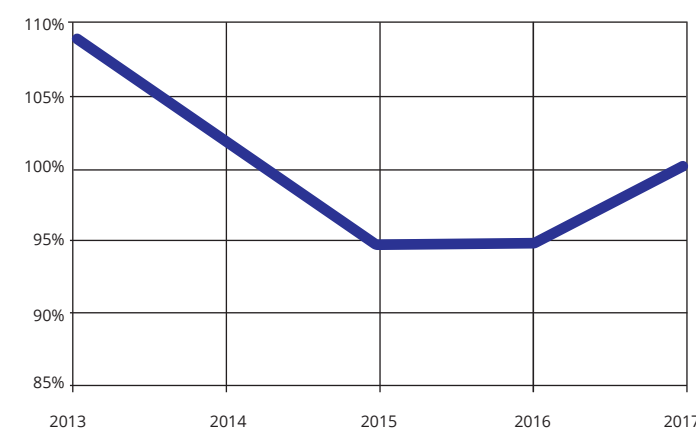
Pensioenstelsel op de schop in 2018?

Wordt ons pensioenstelsel in 2018 hervormd? Politiek, werkgevers en vakbonden praten er al jaren over. 'PFZW wil moderniseren, maar met behoud van het goede van het huidige stelsel', aldus directeur PFZW Peter Borgdorff. 'Door samen, solidair en verplicht ons pensioen te regelen, is uiteindelijk iedereen beter af.'

De visie van PFZW op de veranderingen in het pensioenstelsel is te lezen in het blog van Peter Borgdorff op pfzw.nl.

Actuele dekkingsgraad

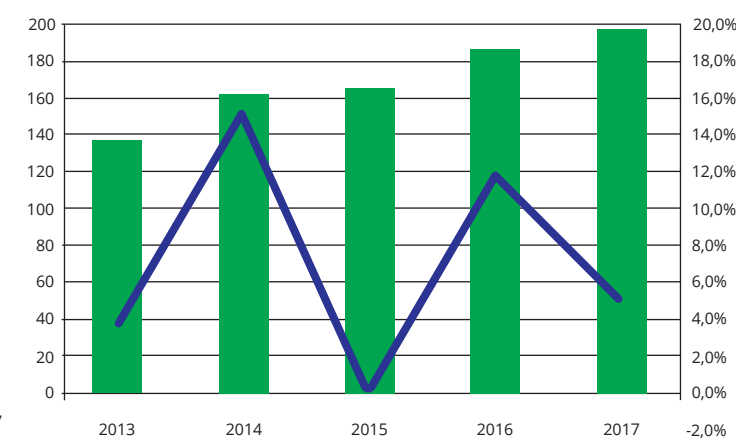
De actuele dekkingsgraad in februari 2018 was 101,6%.



Belegd vermogen en beleggingsresultaat

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

2017: € 197,2 miljard
2017: 5,1%



Wat we leerden van Teun de Nooijer



De themabijeenkomst Leren van Teun de Nooijer op 3 oktober in het Olympisch Stadion in Amsterdam werd door tientallen bestuurders uit zorg en welzijn bezocht. Enkele reacties van hen en van Teun zelf.



TEUN DE NOOIJER: 'De lat enorm hoog leggen is de enige manier om dingen te bereiken waar je graag naartoe wilt. Wat ik ook wilde meegeven tijdens het event: zorg ervoor dat je je ook als mens doorontwikkelt, want dat is essentieel.'



BEN VAN BELZEN, *directeur/ bestuurder bij Stichting DOOR* 'Heel interessant vond ik hoeveel gelijkenissen er zijn tussen topsport en werken in de zorg. Bijvoorbeeld hoeveel mensen over hebben voor hun vak/sport. Het was een onvergetelijke middag.'



JAN DIJKS, *bestuurder bij Hervormde Stichting Sonneburgh* 'Wat ik na deze middag meeneem naar mijn organisatie is het belang van samenwerking in een team of hoe je inspiratie haalt uit tegenslagen. Een groot verschil is wel: topsporters die falen hebben er zelf last van, als je in de zorg faalt, dupeer je daar anderen mee. Winnen is nog iets anders dan een tevreden klant hebben.'



LIVE IN DE EFTE- LING

24 MEI
KAATSHEUVEL

Binnen een paar uur na het versturen van de uitnodiging was de Leren van thema-bijeenkomst vol. Op donderdag 24 mei gaat Fons Jurgens in Kaatsheuvel in gesprek met zorg- en welzijn-bestuurders. Samen kijken ze naar verschillen en overeenkomsten op het gebied van klant-beleving. Het belooft weer een interessante middag te worden.

Vanaf half juni is op pfzw.nl/leren van een videoverslag van de bijeenkomst te vinden.

Heeft u vragen? Wij helpen u graag

Onze accountmanagers zijn uw aanspreekpunt bij PFZW. Ze helpen u graag om bij te blijven op pensioengebied, zodat u uw medewerkers kunt helpen bij hun pensioenkeuzes. Ook adviseren zij u over het verder verbeteren van uw HR-beleid of over een soepele pensioenadministratie.

Dick van der Galiën Drenthe, Groningen en Friesland 06 53 37 85 01 dick.van.der.galien@pfzw.nl	Manfred Nigbur Limburg en Zuidoost-Brabant 06 51 72 46 75 manfred.nigbur@pfzw.nl	Bert Frieswijk Rotterdam-Rijnmond, Drechtsteden en Zeeland 06 53 70 03 74 bert.frieswijk@pfzw.nl
Lieke Berrelkamp Noord-Brabant en zuidelijk Midden-Nederland 06 13 87 28 89 lieke.berrelkamp@pfzw.nl	Robert van Lambalgen Noord-Holland en Almere 06 20 49 52 06 robert.van.lambalgen@pfzw.nl	Bianca Kortekaas Den Haag, Westland, Bollenstreek en Groene Hart 06 53 31 49 47 bianca.kortekaas@pfzw.nl
Anita van Rooijen Oostelijk Midden-Nederland en het Gooi 06 51 00 26 94 anita.van.rooijen@pfzw.nl		

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

Bladmanager
Ronald Meerkerk/
Marketing & Communicatie
e-mail: lerenvan@pfzw.nl

Concept en realisatie
ZB Communicatie & Media, in samenwerking met Yke Bartels en das Studio (Matthijs Koppen en Lena Steinborn)

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

VERVOERSUTOPIE?

Fons Jurgens, algemeen directeur van de Efteling: 'In de toekomst ga je niet meer met eigen vervoer naar de Efteling, maar laat je een zelfrijdende auto voorkomen. Die bestel je via een app. Vervolgens word je thuis opgehaald en in Kaatsheuvel voor de deur afgezet. Science-fiction? Ik denk het niet. In Californië heb ik tijdens een werkbezoek gezien dat de gemeente in haar verkeersplannen al volop rekening houdt met zelfrijdende auto's. Dit wordt veel sneller werkelijkheid dan we denken. Oók in Nederland. Dat is ook de reden waarom de Efteling investeringen in parkeervoorzieningen kritisch afweegt. Die zouden weliswaar nu hun nut bewijzen, maar ik ben er heilig van overtuigd dat zulke investeringen over pakweg tien jaar vooral zonde van het geld blijken te zijn. Immers, zelfrijdende auto's draaien weer om bij de poort van de Efteling, op weg naar iemand anders die via de app een auto heeft besteld.'

