

Wat bestuurders in zorg en welzijn kunnen

Leren van

UITGAVE #1
NOVEMBER 2013

SAFETY FIRST

*'De zorg kan
nog veel leren van
de luchtvaart'*

pagina 6

Gerlach Cerfontaine

*'Topbestuurders moeten
ook inhoudelijke
leiders zijn' pagina 16*

*'Ik zou het ministerie van VWS
willen omdopen tot het ministerie
van Preventie' pagina 38*

PENSIOENFONDS
ZORG & WELZIJN

Curriculum

GERLACH CERFONTAINE

1946

Gerlach J. Cerfontaine wordt op 28 november 1946 geboren in het Limburgse Houthem-St. Gerlach.

1965

Studie Geneeskunde in Utrecht.



1998

Tussen 1998 en 2008 is Cerfontaine CEO van Schiphol. 'De luchthaven stond voor grote uitdagingen, zoals de beheersing van de geluidsoverlast en de relatie met de omgeving, de privatisering van de luchthaven en de aanleg van de polderbaan.'

2009

Na zijn vertrek bij Schiphol haalt Cerfontaine het nieuws als hij in een interview meldt dat bestuurders duidelijker hadden moeten zijn over de geluidsoverlast van de polderbaan. 'Het was een slecht interview van mijn kant. Het werd opgevat alsof we de boel hadden belazerd, terwijl ik wilde uitleggen dat we veel beter hadden moeten communiceren met alle betrokkenen.'



Koningin Beatrix te gast op Schiphol bij de opening van het VIP centre in 2008.

1972

Tussen 1972 en 1980: waarnemend huisarts, assistent-chirurg en assistent in een verloskundekliniek in Surabaya. 'Op mijn twaalfde wist ik al dat ik arts wilde worden. De studie was geweldig. Het vak van huisarts is prachtig en werken in een ziekenhuis evenzo. Ik vond en vind de zorg een fascinerende omgeving.'

1980

Na een studie psychotherapie wordt Cerfontaine in 1980 directeur Behandelzaken in de psychiatrische kliniek het Willem Arntz Huis. 'In die periode kon je nog zonder managementopleiding bestuurd worden. Het was een chaos daar. Ik moest het doen met m'n gezonde verstand. Heel veel geleerd.'

1986

Cerfontaine is eerst drie jaar medisch directeur en daarna bestuursvoorzitter van het Academisch Ziekenhuis Utrecht. 'Ik werd gevraagd door Els Borst. Het was een bijzondere benoeming, want ik was pas veertig jaar. De uitdagingen waren enorm, het ziekenhuis ging verhuizen naar de Uithof. Later integreerden het WKZ, het Militair hospitaal, het Koninklijk Nederlands Gasthuis voor Ooglijders en de geneeskundefaculteit.'

1982

Tot 1986 is Cerfontaine medisch directeur van het Wilhelmina Kinderziekenhuis. 'Daar leerde ik, van toenmalig geneesheer-directeur Jan Stoop, vanuit de inhoudelijkheid een organisatie aansturen.'



Boven: met zijn vrouw Pia Dijkstra bij een première in 2006.

2013

Cerfontaine is hoogleraar Regional Innovation Policy aan de Universiteit Maastricht. Sinds 2003 is hij hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit Utrecht.



Links: te gast bij Pauw & Witteman in 2008.

GASTHOOFDREDACTEUR

IK BEN EEN GENERALIST. Ik kan snel grote interesse opbrengen voor organisaties en de uitdagingen waarvoor ze staan. Wat mooi is aan besturen, is dat je met je werk iets bereikt wat er voorheen niet was: een ziekenhuis dat nog meer kwaliteit biedt aan de patiënt, een nog betere luchthaven.

Als ik iets heb geleerd in mijn bestuursposities, is dat inhoudelijke professionals in de top horen. Ik noem dat sturen vanuit de inhoud. De overheid en de verzekeraar hebben in de zorg veel meer te zeggen gekregen en dat heeft de positie van de medisch professional aangetast. In zorgorganisaties waar niet vanuit de inhoud wordt bestuurd, maar vanuit grootschaligheid en kostenbeheersing, vanuit eisen en protocollen, dáár ontstaat disbalans. En die disbalans frustrereert professionals, terwijl juist zij moeten en willen voldoen aan de vraag van de patiënt.

In mijn ogen hoort de medisch professional daarom beslist in de bestuurlijke arena. Ik roep bestuurders op professionals én patiënten bij de beleidsvorming te betrekken. Spreek ze, bevrage ze. Het heeft mij altijd veel gebracht.

Ik laat het besturen sinds mijn pensioneren aan anderen over, maar ik heb nog steeds een aantal uiteenlopende, toezichthoudende en adviserende functies. Ik focus daarbij op strategische visieontwikkeling, op het verbinden en implementeren. Hoe organiseer je de juiste cultuur, hoe zorg je dat de juiste mensen op de juiste plek komen?

Het gastredacteurschap van dit magazine heb ik aangegrepen om thema's aan de orde te stellen waarvan ik denk dat ze voor de hedendaagse zorgbestuurder belangrijk zijn: veiligheid, het operationaliseren van een visie en samenwerking bijvoorbeeld. De meeste artikelen zijn gemaakt met gewaardeerde mensen uit mijn netwerk.'

Met groet,
Gerlach Cerfontaine

“WAT MOOI IS AAN BESTUREN, IS DAT JE MET JE WERK IETS BEREIKT WAT ER VOORHEEN NIET WAS”





Peter Borgdorff
DIRECTEUR PENSIOENFONDS
ZORG EN WELZIJN

'Een nieuw magazine voor bestuurders en beslissers in zorg en welzijn'

DE CONCLUSIES DIE WE TROKKEN na een serie interviews met bestuurders en beslissers in zorg en welzijn, waren niet mals. U heeft geen behoefte aan zomaar een app, een bijeenkomst of congres. U zit ook niet te wachten op wéér zo'n magazine dat u ongevraagd ontvangt. Daar zijn er al zo veel van. Om maar niet te spreken van een blad vol pensioeninformatie ...

Toch heeft u de eerste editie van een nieuw magazine voor bestuurders en beslissers in zorg en welzijn in handen. Waarom? Omdat we uit de gesprekken met u en uw collega's opmerkten dat er één uitzondering is: inhoudelijke communicatie die toegesneden is op uw werk als bestuurder of beslissers, die relevant is en waarvan u écht iets kunt leren ... Vandaar deze allereerste 'Leren van'.

Het concept is eenvoudig. In elke editie geven we één persoon een podium. Iemand met een bijzondere staat van dienst, een topper van buiten onze sector. Kortom, iemand waar wij in zorg en welzijn iets van kunnen leren. In Leren van staan zijn of haar kennis, ervaring en netwerk centraal. Niet alleen in dit blad, maar bijvoorbeeld ook tijdens thematafels en een college tour in het land. Dit keer is de gasthoofdredacteur Gerlach Cerfontaine, een rasbestuurder met een indrukwekkende staat van dienst. We gaven de voormalig bestuursvoorzitter van Schiphol en UMC Utrecht de vrije hand. Ik ben heel benieuwd of hij u iets kan leren. En ik zie u natuurlijk graag bij een van de thematafels begin december.



06

12

16



28

34



INHOUD

- 06 LESSEN UIT DE LUCHTVAART**
Alleen niet vliegen is veiliger.
- 12 HET ORAKEL VAN VIRGINIA**
Professor Freeman over stakeholder management.
- 16 CASUS: DE ZORGGROEP**
Gerlach Cerfontaine ontmoet Wouter van Soest, directeur van De Zorggroep in Venlo. Over transities in de zorg en de noodzaak van ambitie.

- 28 DE PRIJS VAN KWALITEIT**
Vier CEO's over kwaliteit in tijden van krimp.
- 34 DE POLITIE GEEFT HET GOEDE VOORBEELD**
Hoe implementeer je een nieuwe strategie? De visie van de top versus de feiten van de straat.

Ook leren van...



Michiel van Dorst
CEO LUCHTVERKEERSLEIDING
NEDERLAND - PAGINA 06



Paul Boomkamp
BESTUURDER CATHARINA
ZIEKENHUIS - PAGINA 11



Wouter van Soest
BESTUURSVOORZITTER
DE ZORGGROEP - PAGINA 16



Heleen Griffioen
VOORZITTER RAAD VAN
BESTUUR SOVAK - PAGINA 32

BOVENDIEN

- 22 **VAN GERLACH, VOOR PFZW...**
- 27 **KERNCIJFERS PFZW**
- 38 **LAATSTE VRAGEN**
- 39 **CONTACT EN COLOFON**
- 40 **PODIUM VOOR TALENT**

Leren van de luchtvaart

Veiligheid *in het DNA*

DUBBELINTERVIEW

De sector zorg en welzijn kan zich geen ongelukken permitteren. De luchtvaart al helemaal niet. Voor een buitenstaander lijkt de luchtvaart een wereld die bestaat uit protocollen en checklists, maar dat is slechts een deel van de werkelijkheid. Een dubbelinterview met Paul Riemens van Luchtverkeersleiding Nederland en Michiel van Dorst van KLM.

TEKST WILLEM VAN LEEUWEN

FOTOGRAFIE DAVID VAN DAM & SHUTTERSTOCK

Paul Riemens is een Nederlandse topexpert als het gaat om veiligheid in de luchtvaart. Hij is inmiddels dertig jaar werkzaam bij LVNL, de instantie die verantwoordelijk is voor de controle op en begeleiding van het vliegverkeer boven Nederland. Hij is stellig als hij zegt: 'Veiligheid is niet het doel van luchtvaart. Het doel is mensen van a naar b te brengen, en weer terug. Wat

daarbij hoort, is de drive om dat zo veilig mogelijk te doen en die veiligheid steeds beter te waarborgen.’

Michiel van Dorst, behalve bestuurder ook gezagvoerder bij KLM, beaamt dat: ‘Uiteraard zijn er meer bedrijfstakken waarin ongelukken niet zijn te tolereren. Neem de zorg. Maar de kracht van de luchtvaart is dat we heel nadrukkelijk zelf een uitgekende methodologie en systematiek hanteren om veiligheid te waarborgen én te verbeteren. Dat geldt voor de luchtverkeersleiders, de maatschappijen, en de luchthaven.’

Andere bezieling

Beide mannen houden met enige regelmaat voordrachten over veiligheid en veiligheidsbeleid. Ook in de zorg. Hun beeld over veiligheidsdenken in de zorg werd er door gevormd. LVNL CEO Riemens: ‘Ik



TIP VAN MICHEL VAN DORST

‘Word niet boos als er wat mis gaat. Analyseer; hoe komt het dat de organisatie niet heeft kunnen voorkomen dat de mens die fout maakte? Dan kom je vanzelf bij Safety by design.’

heb sterk de indruk dat er in de zorg een andere bezieling heerst als het gaat om veiligheid. De luchtvaart staat net als de zorg bol van veiligheidssystemen, veiligheidsprocessen, checklists en protocollen. Daaraan ten grondslag ligt iets heel wezenlijks: de wil en de passie om veiligheid naar het allerhoogste niveau te krijgen. In de luchtvaart is er een grote drive om elke keer een nieuwe stap te maken. Uiteraard

zonder de economische aspecten of het milieu uit het oog te verliezen. Ik vraag me af of er in de gezondheidszorg een collectieve wil bestaat om de zorg steeds wat veiliger te maken.’

Net als in de zorg zijn ook in de luchtvaart vrijwel alle werkprocessen vastgelegd in protocollen. Die moeten echter wel iets toevoegen aan de dagelijkse werkelijkheid van de professionals, benadrukt Riemens. ‘Ik had eens een rondetafelgesprek met mensen uit de zorg die zeiden: “De oplossing is werken met checklists.” Nee, zei ik, de uitkomst kunnen checklists zijn. Checklists, of procesbeschrijvingen, zijn in feite een afdruk van de vaardigheden van de professionals en de realiteit waarin ze werken.’



GERLACH OVER VEILIGHEID

In de zorg is veiligheid een belangrijk onderwerp, maar de aandacht ervoor is vaak nog gefragmenteerd, te incrementeel. De ambitie en het plezier om een steeds veiliger omgeving te creëren, om van elkaar te leren, ontbreken. Op dat vlak kan de zorg nog wat leren van de luchtvaart.’

eigen processen. Dat is logisch, want zij moeten ermee werken en zij kennen hun eigen werk. En leg dingen niet vast tot in duizendsten achter de komma. Wij hebben, net als in de zorg, hoog opgeleide mensen met de juiste competenties. Als het nodig is, gebruiken ze hun skills om in afwijkende situaties naar eigen inzicht te handelen. Daar leggen ze uiteraard verantwoording over af, maar die vrijheid hebben ze.’

Handshake

In de luchtvaart is veiligheid geen statisch gegeven, ook is het geen individueel streven. Riemens en Van Dorst schetsen een beeld van een sector waarin samenwerking in het DNA zit. Ooit was dat anders. Riemens: ‘Dertig jaar geleden voerden alle afzonderlijke spelers in de luchtvaart een eigen veiligheidsbeleid. Maar met eigen veiligheidsprocessen en -systemen kunnen óók dingen misgaan. Vroeger kreeg bij een incident de luchtvaartmaatschappij of de verkeersleiding of wie dan ook de schuld. Daar zijn we volledig van weg. We werken nu heel nauw samen. De belangen van de afzonderlijke partijen zijn ondergeschikt aan het ene hogere doel: meer veiligheid. Je moet willen leren van elkaar.’

Van Dorst: ‘Weet je waar het vaak mis gaat? In de *handshake*; als jij de afstandsbediening van de tv in handen hebt, dan is ie veilig. Hij valt pas op de grond op het moment dat je dat ding aan iemand anders geeft. Wiens schuld is dat: van de aangever of van de ontvanger? KLM analyseert haar handshakes voortdurend. Neem die met de luchtverkeersleiding.



EXPERTS

Links: Paul Riemens (CEO van Luchtverkeersleiding Nederland).
Rechts: Michiel van Dorst (Accountable manager en Executive Vice President Flight Operations van KLM).

Bij elke vlucht ontvangen we tal van berichten en diensten van LVNL. Samen bekijken we voortdurend hoe we de overdracht in onze processen nog veiliger kunnen maken. We zijn van elkaar afhankelijk. We delen elkaars risico's, stemmen onderzoeksmomenten en audits op elkaar af.'

Olifantenpaadje

Typerend voor de luchtvaart is de veiligheidscultuur, waarbij niet wordt gewacht tot er iets misgaat, zegt piloot Van Dorst: 'Bij KLM kijken we naar onderliggende stromen. Hoe wordt er gewerkt? Waar wijkt men af van het procesdesign? Waarom wijkt men daarvan af? Soms zijn er heel onschuldige redenen voor. Het is als een olifantenpaadje door het gras. Mensen kunnen afwijken als er een kortere weg is. Daarom streven wij een cultuur na waarin mensen uit alle echelons open en transparant zijn. Een cultuur waarin ze zelf durven te rapporteren als ze de neiging krijgen af te wijken van het systeem. We willen dat ze zich juist dan vrij genoeg voelen om vanuit de praktijk te melden wat er beter kan. En dan nog: niet alles is maakbaar. Ook dat besef is onderdeel van onze cultuur.'

Stiekem

Veiligheidscultuur is belangrijker dan regels, procedures en systemen, stelt Riemens. Een veiligheidssysteem is immers een afspiegeling van de mentaliteit waarmee het is ontworpen: 'Het is heel simpel. Als ik bang ben voor kritiek van buiten, dan zal ik mijn organisatiestructuur en veiligheidssystemen daarop ontwerpen.'



Wanneer ik opensta voor de buitenwacht, dan zien mijn systemen er heel anders uit.'

Riemens is ervan overtuigd dat een open cultuur veiliger is dan een gesloten cultuur die wordt gedomineerd door streng toezicht: 'Wanneer je voor fouten keihard wordt afgestraft, dan leer je niet. Je gaat je mogelijk zelfs stiekem gedragen. Elke organisatie heeft een vorm van toezicht nodig, maar het gaat toch vooral om de intrinsieke drive van mensen zelf.'

Er is weinig hiërarchie bij ons, dat is niet voor niets. Stel dat ik een bestuurder zou zijn die van bovenaf de lijntjes uitzet en niet luistert naar de kennis en kunde van anderen. Dat kan helemaal niet, het zou ons veel te kwetsbaar maken. Wij beschrijven niet alleen onze bedrijfsstructuur, we leggen ook de cultuur vast. Wat zijn onze normen en waarden, hoe treden we elkaar tegemoet? Dat is echt geen eenvoudige klus, we zijn daar ook nog niet klaar mee, maar het is wel onderdeel van ons beleid.'

TIP VAN PAUL RIEMENS
'Lees het ICAO op www.icao.int'

Rigoureux
'Veiligheid is van iedereen, maar een veiligheidscultuur begint bij de top', zegt KLM-bestuurder Van Dorst. 'De uitstraling van iedere bestuurder is: veilig, veilig, veilig. Hij faciliteert, hij zorgt ervoor dat mensen zich veilig voelen om mee te doen in die cultuur en dat ze weten wat ze moeten doen. Maar het belangrijkste is: hij moet zelf het goede, veilige voorbeeld geven. Elke dag, waar en wanneer dan ook. En in elk besluit dat hij neemt, neemt hij ook de veiligheidsconsequenties mee.'

Riemens: 'Als bestuurder vermijd je zoveel mogelijk dat je repressie uitoefent als zaken niet veilig zijn geregeld. Je voelt je medeverantwoordelijk.'

Van Dorst: 'Onze veiligheidscultuur is ook een *just culture*. Mensen mogen fouten maken, ze leren van die fouten en op basis daarvan maken we samen dagelijks het werk veiliger. Daar is een grens aan, uiteraard. Bij opzet of grove nalatigheid, zijn we rigoureux.'

Het gesprek zit erop. De mannen moeten nog op de foto en de locatie is een hangar even verderop waarin een Boeing staat opgesteld. Over hun colbert gaat een geel hesje en de mooie schoenen worden tijdelijk vervuld voor zware veiligheidsschoenen. *Safety first.* ●

Paul Boomkamp

BESTUURDER CATHARINA
ZIEKENHUIS EINDHOVEN

'HET INTERVIEW KOMT OVEREEN met mijn eigen opvattingen over patiëntveiligheid. In de zorg is veiligheid het belangrijkste product dat we aan patiënten leveren. Patiënten geven zich over aan de kwaliteit van het behandelend team en verwachten dat ze goed en veilig worden geholpen.'

Ik herken het moment van de *handshake*, ook in de zorg een zeer belangrijk en kwetsbaar moment. Ik herken me niet in de uitspraak dat in de zorg de collectieve wil zou ontbreken om het ziekenhuis elke dag veiliger te maken. Ik constateer dat de samenwerking op de harde kant – protocollen, checklists, audits – en ook op de zachte kant – het elkaar aanspreken – steeds belangrijker wordt. Dat besef is er wel degelijk, en er zit ook een collectieve wil onder. Veiligheid is voor mij en mijn collega-bestuurders *core business*. Met elkaar werken we dagelijks aan een cultuur waarin mensen zich veilig genoeg voelen om fouten te melden, waarin de leerling de meester corrigeert zonder dat die leerling meteen voor zijn baan moet vrez. Er is wel winst te behalen in de samenwerking tussen de disciplines. Daar kunnen we de harmonica nog wel wat verder in elkaar schuiven.'

“

'Ik herken me niet in de uitspraak dat in de zorg de collectieve wil zou ontbreken om het ziekenhuis elke dag veiliger te maken'



The Freeman Theory

ZIENER
Professor Edward
Freeman van de
University of Virginia.
www.redwardfreeman.com

THEORIE

De financiële crisis heeft laten zien hoe riskant een te eenzijdige focus op aandeelhouders is. Het is niet voor niets dat ondernemers en organisaties momenteel massaal strategieën omarmen waarin samenwerking met klanten, medewerkers en de maatschappij een prominentere plaats krijgt. Dit tot vreugde van professor Edward Freeman, een van de grondleggers van het stakeholdermanagement. ‘Alles begint bij je bestaansreden: waartoe ben ik op aarde?’

TEKST JOOST BIJLSMA ILLUSTRATIES KEITH WITMER & SHOOTMEDIA

De webcam tijdens het Skype-interview laat een ongebruikelijk beeld zien: Edward Freeman trimt in Virginia op een loopband, terwijl zijn manen wapperen. Met zijn volle hardos en dito baard is hij een opvallende verschijning. Lachend: ‘Vroeger dachten mensen, als ze mij zagen, aan de vleesgeworden opponent van het geld verdienen. Tegenwoordig is dat anders. Je mag nu zowel activist als zakenman zijn. Maatschappij en economie worden niet meer gezien als gescheiden werelden.’

In een notendop tekent de professor aan de universiteit van Virginia daarmee een van de meest opmerkelijke ontwikkelingen van de afgelopen decennia: geld verdienen is niet langer los te zien van maatschappelijke verantwoordelijkheid. ‘Management en zaken doen, leken een tijd lang louter om geld te draaien. Alles werd financieel gemaakt en economie en maatschappij werden onterecht gescheiden. Dat was hét verhaal over zakendoen. We komen nu terug van de krankzinnige focus op aandeel-



“

GERLACH OVER SAMENWERKEN

‘Overheid, zorgverzekeraars en zorgprofessionals trekken vaak niet samen op. Samenwerking in de beleidsarena is doorgaans incidentgedreven.’

De samenwerking tussen professionals is nogal eens een territoriumgevecht. Koepelorganisaties zouden meer samen moeten optrekken. Mijn ervaring is: daar waar goed wordt samengewerkt, is de performance vele malen beter.’

Edward Freeman (1951) kreeg in 1984 internationale bekendheid dankzij zijn boek *Strategic Management: a stakeholder approach*.



houders. We beseffen dat bedrijven geen geld-machines zijn, maar in de maatschappij ingebedde instituties: plekken waar mensen hebben geleerd om, met elkaar, waarde te creëren.’



TIP VAN EDWARD FREEMAN

‘Lees het boek Drive van Daniel Pink. Hij maakt korte metten met het idee dat incentives ertoe doen.’

verzameld in zijn boek en magnum opus Strategic Management: A Stakeholder Approach.

Aanvankelijk werd hij niet serieus genomen. ‘Ik herinner me dat ik in 1978 werd gebeld door een redacteur van een academische publicatie. Hij zei: “U gebruikt per ongeluk het woord ‘stakeholder’.” Maar maakt u zich geen zorgen; wij wijzigen dat wel in “stockholder”.’ Hoe anders is de situatie anno 2013. Het begrip stakeholder is ingeburgerd en de doorsnee manager weet precies wat stakeholdermanagement is: niet alleen rekening houden met aandeelhouders, maar ook met medewerkers, klanten, maatschappelijke groeperingen en andere belanghebbenden. Om succesvol te zijn, moeten bedrijven voor alle stakeholders waarde creëren.

Wie denkt dat stakeholdermanagement draait om handig omgaan met belangengroepen (‘managing stakeholders’) zit eraan. Dat is niet de essentie, stelt Freeman. Alle bedrijven – privaat of publiek – moeten in zijn ogen een duidelijke bestaansreden hebben, of zoals Amerikanen zeggen purpose. Hij noemt dit de leidraad voor de waardecreatie met stakeholders. Dat is dus geen financieel doel, zoals winst, omzet of groei.

Do's and don'ts

1

Zorg dat uw organisatie de bestaansreden helder heeft. Wat wilt u precies betekenen en hoe maakt u het verschil?

2

Focus nooit alleen op winst of omzet, altijd op waarde voor klanten, medewerkers en andere stakeholders.

3

Besteed aan alle groepen stakeholders aandacht. Segmenteer ze zoals marketeers klanten segmenteren.

4

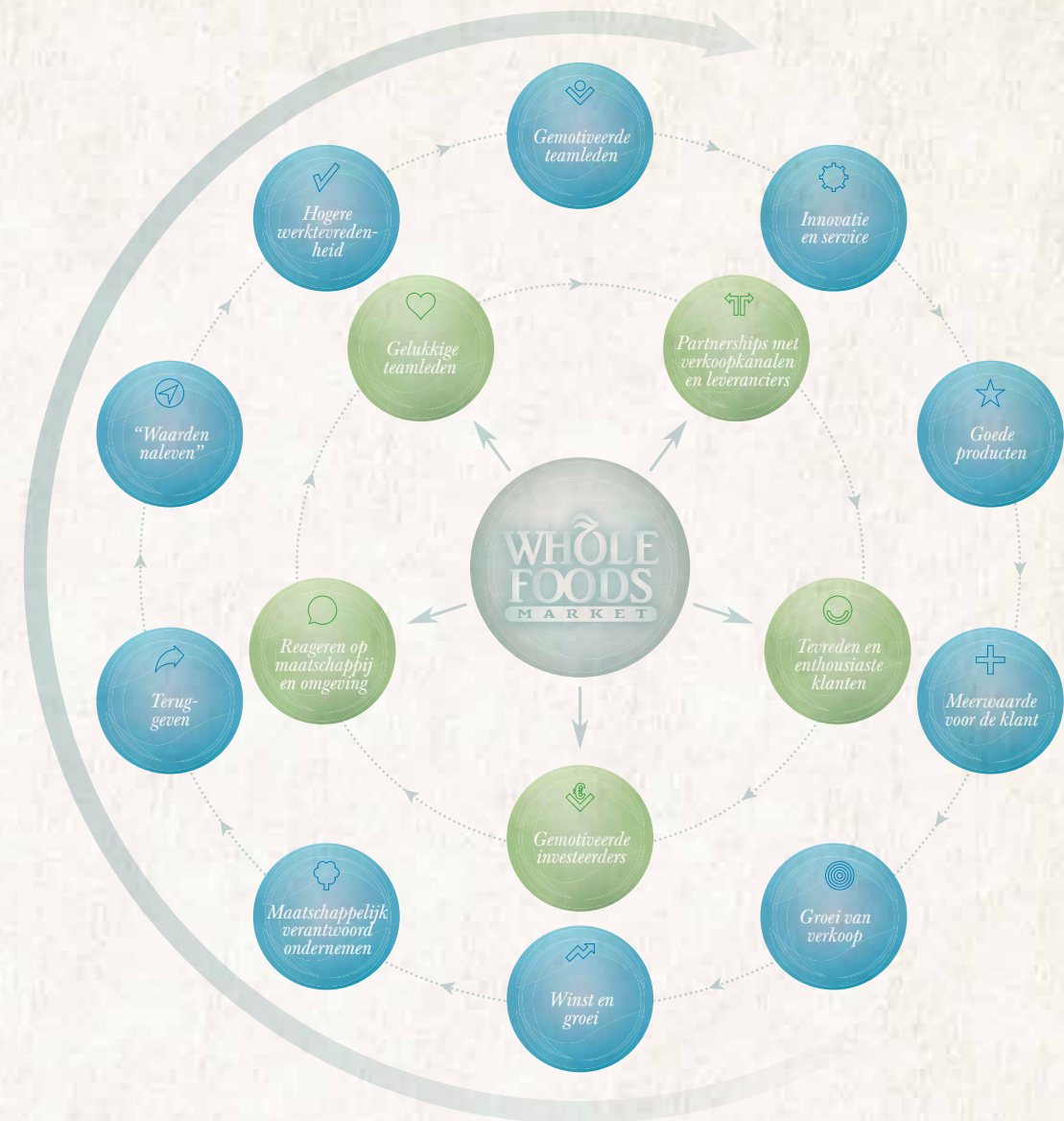
Beloon medewerkers voor gedrag dat leidt tot meer waarde voor verschillende stakeholders. Druk waardering niet alleen in financiële zin uit.

Om dat te illustreren, vergelijkt hij geld met rode bloedlichaampjes. ‘Zonder kun je niet leven. Dat impliceert echter niet dat rode bloedlichaampjes een bestaansreden zijn, zelfs niet bij een crisis.’ Dit ondervond hij letterlijk toen hij zelf veel bloed verloor na een ingrijpende heupoperatie. ‘Hoewel ik beslist bloedlichaampjes moest aanmaken, was dit nog steeds niet mijn bestaansreden.’ Hij vertaalt dit naar een boodschap voor managers: ‘Zelfs bij financiële problemen moet je blijven focussen op waarde voor klanten, medewerkers en maatschappij.’

Wereld te winnen

Dat je een bestaansreden moet hebben anders dan geld, is volgens Freeman voor startende ondernemers de normaalste zaak van de wereld. ‘Ze nemen enorme financiële risico’s om hun droom, bijvoorbeeld het beste restaurant ter wereld worden, in vervulling te laten gaan. Chef-kok Claus Meyer van Noma in Kopenhagen vertelde me ooit dat hij de eerste negentien jaar nooit een cent heeft verdiend.’

Bij organisaties die langer bestaan, kan het oorspronkelijke doel op de achtergrond raken. Dan is het in de ogen van Freeman van belang om het te herdefiniëren. Voor bijvoorbeeld een ziekenhuis kan dit zijn dat het ernaar streeft om volgens patiënten het beste te



In een diagram zoals hiernaast kunnen organisaties inzichtelijk maken welke stakeholders in hun invloedssfeer liggen. Dit kan verschillen per bedrijf en strategie. In dit diagram het voorbeeld van winkelketen Whole Foods.

zijn op een bepaald terrein. Als dit weer helder op het netvlies staat, komt het er vervolgens op aan om alle stakeholders te betrekken. Freeman: ‘Je zou in de zorgsector bijvoorbeeld kunnen starten met medewerkers. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet. Uit een opiniepeiling van onderzoeksbureau Gallup blijkt dat maar drie van de tien Amerikaanse medewerkers zich werkelijk bij het werk betrokken voelt. In Nederland is dit slechts één op tien. Daar is dus een wereld te winnen.’ Een stakeholderstrategie hoeft niet per se te starten bij medewerkers. ‘Er zijn ook steeds meer bedrijven die in hun strategie een goed doel in het middelpunt plaatsen. Zoals de Deense farmaceut Novo Nordisk

dat doet met het bestrijden van diabetes.’ Die laatste stakeholderstrategie is sterk in opkomst, in lijn met de toenemende belangstelling voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociaal ondernemerschap. Op een gratis online cursus van Freeman over ‘nieuwe business modellen in de maatschappij’ tekenden recent 50.000 studenten in. ‘Er komt een beweging op gang. Dat zie je overal, maar het duidelijkst bij jongeren. Het talent van de toekomst kijkt of een onderneming financieel succesvol is, maar ook of de onderneming de wereld wil verbeteren of – op zijn minst – geen kwaad doet. Je moet dus geld verdienen én de wereld verbeteren.’ ●

Gerlach ontmoet Wouter van De Zorggroep

Idealen in krappe tijden



ONTMOETING

17

Hoe houden we zorg overeind als de overheid terugtreedt? Is er nog wel ruimte voor kleinschalige zorg, en voor iedereen? Een gesprek tussen twee topbestuurders.

TEKST WILLEM VAN LEEUWEN FOTOGRAFIE MARTE VISSER

BEZUINIGINGEN EN VERANDERINGEN

Een gesprek op niveau over de transformatie van de zorg, leiderschap, over openheid en de noodzaak van ambitie.

P

LAATS VAN ONTMOETING is het Bestuursgebouw van De Zorggroep, gelegen in de fraaie, bosrijke omgeving aan de rand van Venlo. Op het terrein staan onder andere een verpleeg- en verzorgingshuis en een expertisecentrum voor verblijf van lichamelijke en meervoudig gehandicapte cliënten. Gerlach en Wouter maken een rondje langs de verschillende woningen. Maar de eerste stop vormt de zuidelijke gastvrijheid; een lichte lunch in het restaurant. Nog voordat de soep wordt



WOUTER VAN SOEST

Wouter van Soest is bestuursvoorzitter van De Zorggroep. De Zorggroep beheert woon- en zorgcentra in Noord- en Midden-Limburg. Er werken bijna 9.000 mensen in loondienst. De omzet bedroeg in 2012 meer dan 307 miljoen euro.

geserveerd, steekt Gerlach van wal. Hij is bezorgd over de houdbaarheid van de zorg in de care-sector en zeer nieuwsgierig naar de opvattingen van zijn gesprekspartner hierover.

GC: ‘De afbraak van de verzorgingsstaat, de discussie over de AWBZ, wat gaat er straks allemaal verloren? De individualisering, de patiënt en de cliënt die centraal moeten staan; hoe houden we de zorg overeind? Hoe doe jij dat hier, Wouter?’

WvS: ‘Veel mensen in onze verzorgingstehuizen komen niet zozeer voor de intensiteit van de zorg, maar voor de sociale context, voor de veiligheid die ze vinden in een groep. Voor hen is het straks misschien wel moeilijker om een veilige plek te hebben, dan voor mensen met dementie. De zorg voor dementerenden zal heus blijven bestaan. Dit wordt dus een maatschappelijk dilemma; wat willen en kunnen we betalen? Persoonlijk vind ik het een goede zaak wanneer burgers meer hun eigen verantwoordelijkheid moeten nemen, maar



als werkgever spijt het me erg als ik straks misschien goede werknemers moet ontslaan.’

GC: ‘Maak jij je dan geen zorgen dat mensen die zich nu bij jou veilig voelen, straks naar huis moeten omdat het verzorgingshuis sluit?’

WvS: ‘Het is de vraag of dat dan door de transformatie van de zorg komt. In het zorgakkoord zijn de huidige indicaties gehandhaafd. Op termijn zal in gemeenten zeker een aantal zorgdiensten verdwijnen. Dat is helaas altijd het geval bij grote veranderingen. Dat er dan, soms tijdelijk, mensen tussen wal en schip vallen, is volgens mij niet te vermijden.’



‘DE WERKELIJKHEID VAN DE FRONTLINIE EN DE TOP LIGGEN VAAK VER UIT ELKAAR’



GC: ‘Jij vindt dat *all in the game*? Ik niet.’

WvS: ‘Het is pijnlijk, maar je kunt soms niet tot de laatste persoon iets in stand houden en voor anderen in die periode niets doen. Na veertig jaar AWBZ ligt de overgang naar de gemeenten bestuurlijk gevoelig. Het zal een harde overgang zijn in een aantal gemeenten, vooral in de Randstad, vermoed ik. Maar in de regio en op het platteland zijn de mensen van huis uit wat meer bereid om iets voor elkaar te doen. Daarom heb ik er vertrouwen in.’

Over kleinschalig versus grootschalig

Gerlach is groot voorstander van kleinschaligheid in de zorg, maar maakt zich zorgen. ‘Overal ontstaan fusies, er is sprake van ketenvorming. Hoe houden we straks kennis en ervaring beschikbaar op de juiste plek? Hoe houden we de groepen in verzorgingshuizen klein en de zorg persoonlijk? Dat kost immers personeel.’

GC: ‘Wouter, dat zie jij toch ook? Hoe houd jij als bestuursvoorzitter je idealen vast?’

WvS: ‘Misschien moeten we straks toch eens even langs een aantal kleinschalige groepswoningen lopen. Woningen die geschikt zijn voor zeven of acht bewoners. We geven er zeer persoonlijke aandacht. Het zijn afdelingen waar mensen gedwongen zijn opgenomen, met de bijbehorende regels. De voordeur zit dus in principe op slot. Waar we mee te maken hebben, is dat de professionele bezetting laag is. Door de inzet van vrijwilligers hebben we meer mensen bij de zorg kunnen betrekken. Niet eenvoudig, al werken wij met zo’n drieduizend vrijwilligers. Ik heb zeker idealen, maar ik ben ook realistisch. De totale zorg kleinschalig willen houden, is onhoudbaar. Qua locaties, qua kosten, qua investeringen. En ook qua mensen. Maar dat wil niet zeggen dat ik lijdzaam toezie. Waar mogelijk streven we hier naar een constellatie waarin mensen in kleine groepen worden verzorgd, met een kleine professionele bezetting én met de hulp van familie. En vergeet niet; je kunt ook kleinschaligheid creëren in grote gebouwen.’

Over het operationaliseren van een visie

GC: ‘Jij stuurt negenduizend mensen aan. Je bent de leider, het boegbeeld. Het lijkt me niet eenvoudig als bestuurder om je visie bij alle medewerkers tussen de oren te krijgen.’

WvS (glimlachend): ‘Zeker. Maar ook hierin ben ik realistisch. Ik blijf altijd proberen een optimum te bereiken. Niet opgeven. Maar het gaat niet alleen over mijn normen of mijn ambitie. Het gaat er vooral om wat de cliënt wil.’

GC: ‘De werkelijkheid van de frontlinie en die van de top liggen vaak ver uit elkaar. Praat jij veel met je frontlinie?’

WvS: ‘Te weinig. Ik kom elke week op locaties en daar spreek ik mensen, maar een fatsoenlijk, indringend gesprek, daar moet ik dan wel iets voor regelen. Die zorgverleners zijn druk aan het werk. Ik zie wel hoe ze werken, hoe ze met de omstandigheden omgaan, hoe de sfeer is. En gelukkig weet ik als voormalig verpleegkundige hoe het is om mensen te verzorgen. Ik weet wat onze mensen drijft en bezighoudt.’



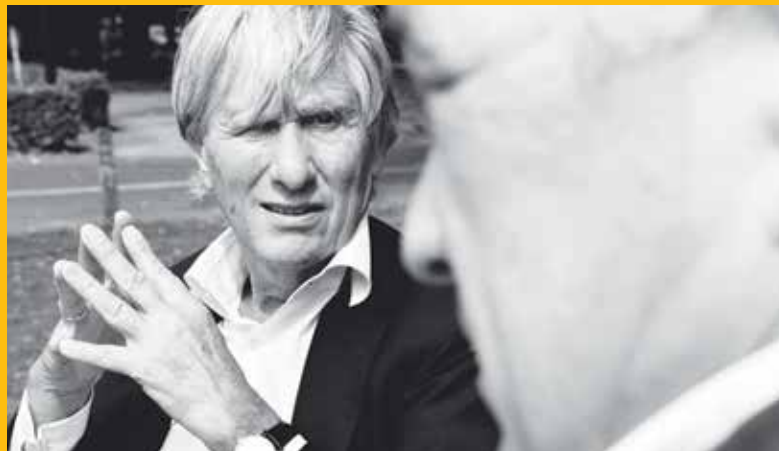
GC: ‘Dat vind ik mooi! Het is belangrijk dat de frontlinie zich kan identificeren met de leider. Persoonlijk vind ik het belangrijk dat mensen in de top ook inhoudelijke leiders zijn. Overigens, als je je visie wilt verbinden met de frontlinie, dan moet je juist ook willen luisteren naar je mensen. Een leider moet dwars door de lijnen heen durven gaan, niet er binnen blijven.’

Over veiligheid

De Zorggroep stond in 2012 kort onder verscherpt toezicht. Van Soest daarover: ‘Juist omwille van de kleinschaligheid hebben wij onze organisatie verdeeld in vijf regiobedrijven, die een behoorlijke beleidsvrijheid hadden. Als je er niet voortdurend scherp op bent dat er volgens de centraal vastgestelde normen en regels wordt gewerkt, dan kan het gebeuren dat mensen deze regels gaan interpreteren. Het gevolg is dat de sfeer en de cultuur daaronder lijden, waardoor de veiligheid in gevaar komt. We hebben die beleidsvrijheid aangepast en er is meer discipline gekomen in het naleven van de protocollen.’

GC: ‘Dat laatste is een permanent gevecht. Iedereen moet zich volledig bewust zijn van het belang om veilig te werken.’

WvS: ‘Waar spreken we elkaar op aan, welke ruimte geven we elkaar? Ben je bereid te luisteren naar de leerling die net de opleiding heeft afgerond of



blijf je doen wat je al dertig jaar deed? Wij zijn allemaal verantwoordelijk voor de veiligheid van cliënten. En dat gaat niet vanzelf goed. We hebben er bewust voor gekozen om professionals in ons bestuur op te nemen die nadrukkelijk bezig zijn met de kwaliteit en de veiligheid. Niet gericht op de exploitatie, maar op de inhoudelijkheid.’

Over integriteit, openheid en ambitie

Volgens Gerlach horen veiligheid, integriteit en reputatiemanagement nadrukkelijk thuis op bestuurlijk niveau: ‘Het zijn zaken die chefsache horen te zijn. Een bestuurder moet niet alleen over vastgoed, geld en fusies gaan, hij moet ook accountable zijn voor de reputatie en de prestaties van zijn organisatie.’

“
**‘DE TOTALE
ZORG KLEIN-
SCHALIG
WILLEN
HOUDEN, IS
ONHOUDBAAR’**



WvS: ‘Dat ben ik met je eens, maar integriteit moet geen doel op zich zijn. Voor je het weet is het window dressing. Openheid, integriteit, ze horen thuis bij de bestuurder, maar niet alleen bij hem, bij iedere werknemer.’

GC: ‘En het moet ook onderwerp van gesprek zijn tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. En die moet een bestuurder op zijn donder kunnen geven zonder dat het ten koste gaat van de relatie.’

WvS: ‘Gelukkig zijn die verhoudingen bij ons goed. Scherp, kritisch, maar ook constructief. Wat ik zo interessant vind, is hoe je samen een open cultuur in de organisatie creëert, die iedereen vervolgens als normaal beschouwt. Het is dé grote uitdaging waarvoor ik elke dag sta als bestuurder.’ ●



McKinsey & Company
publiceerde in maart
van dit jaar het
rapport Een visie op
de Nederlandse zorg
in 2040 in opdracht
van het World
Economic Forum.
Snel gevonden via:
bit.ly/17RaE05

Vraag van Gerlach:

“Schiphol Group heeft feitelijk een monopolie op internationaal luchtverkeer in Nederland. Ik weet als geen ander wat dit voor een organisatie betekent. Daarom deze vraag aan PFZW.”



OVER PFZW

‘HOE HOUD JE ALS MONOPOLIST DE MINDSET VAN EEN CHALLENGER?’

Antwoord van Rob:

‘Door keer op keer te bewijzen dat je bij ons het beste af bent’

De verplichte aansluiting van werkgevers is uniek, maar is daarmee niet per se voor altijd. Buiten het politieke debat kunnen bijvoorbeeld ook werkgevers via werkgeversverenigingen de verplichtstelling ter discussie stellen. De steun voor het op collectieve deelname en solidariteit geënte pensioen is niet onvoorwaardelijk. In die zin zijn wij afhankelijk. Gemakzucht is het grootste gevaar. Daarom moeten wij keer op keer bewijzen dat je bij ons het beste af bent. De basis is in mijn ogen: onze cultuur van luisteren. Omdat werkgevers en medewerkers niet bewust voor ons hebben gekozen, leggen we de lat hoog wat betreft klanttevredenheid. We kennen onze sector goed. De kunst is om die kennis te vertalen in passende actie.

Een challenger meet zich voortdurend met zijn uitdagers. Dat doen wij ook. We willen in alle opzichten topkwaliteit bieden. Zo weten we dat onze scores op zowel onze rendementen, onze uitvoeringskosten en serviceniveau goed zijn.

Wat beter kan? Wat betreft snelheid van innoveren kunnen we leren van challengers. Kleinere, commerciële spelers op de markt zijn wendbaarder omdat ze geen rekening hoeven te houden met ieders belangen. Ze hoeven ook niet bij elke keuze het belang van het collectief af te wegen. Aan de andere kant: wij hebben de grootte en het budget om te kunnen vernieuwen met impact. Ook bij fundamentele innovaties houden we altijd vast aan open communicatie – ons speerpunt – om daarna duidelijke beslissingen te nemen. Een dergelijk traject doorlopen we nu bij ons nieuwe, duurzame beleggingsbeleid. Of het nu gaat om ons product, portefeuille of prijs; steeds draait het bij ons om luisteren om daarna de juiste actie ondernemen voor onze werkgevers en hun medewerkers.

Rob Wolvekamp
Directeur klantbeheer PFZW



Hoe PFZW zich scherpt

De turbulentie in pensioenland eist alertheid en actie. Om net zo scherp te zijn als uitdagers, moet je je blijven afvragen: waarom doen we het zoals we het doen? Of het nu gaat om prijs, product en portefeuille, altijd gaan we na of het beter kan. Drie voorbeelden.

Prijs:

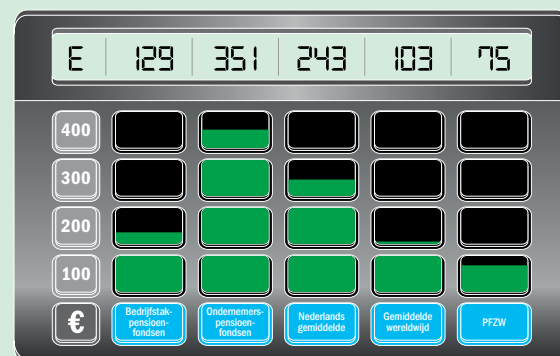
Jezelf meten met de besten

Voor een grote speler is het cruciaal op de kleintjes te blijven letten. Dat doet PFZW door kosten te vergelijken met pensioenfondsen wereldwijd. Werkgevers en werknemers, via de sociale partners vertegenwoordigd in het pensioenfondsbestuur, bepalen in een open, onderlinge discussie hoe ze de premie laag en de kwaliteit hoog houden.

PFZW is niet alleen een groot pensioenfonds, maar ook een specialist. Anders dan bijvoorbeeld verzekeraars doen we alleen aan 'pensioen' en we hebben één regeling. Dankzij die uniforme regeling hebben we slechts één ICT-systeem nodig. Dit, samen met de schaalgrootte van het fonds, zorgt ervoor dat de kosten voor administratie en uitvoering beperkt blijven. Die bedragen nu ongeveer 75 euro per jaar per deelnemer. Dat is relatief laag.

Ons streven is om wereldwijd bij de 25 procent goedkoopste pensioenfondsen te behoren. Doordat we ons blijven meten met anderen, ontstaat vanzelf druk om op de kleintjes te blijven letten. Dat lukt. Onze kosten zijn, ondanks de toenemende regeldruk vanuit de overheid, de afgelopen twee jaar gedaald.

Pensioenbeheerskosten per actieve deelnemer en pensioengerechtigde



Bron: CEM Benchmarking

Dit impliceert niet dat werkgevers en hun medewerkers nu minder premie betalen. De kosten beslaan slechts een klein deel (zo'n twee procent) van de gemiddelde premie die zij bij ons betalen. De hoogte van de premie is afhankelijk van vele factoren. Denk aan de aard van het deelnemersbestand (jong, oud, vrouw of man), beleggingsopbrengsten, maar bijvoorbeeld ook van de kwaliteit van de regeling. Immers: hoe meer een medewerker nu opzij legt, des te meer houdt hij of zij er als gepensioneerde aan over.

Nu, in een tijd van crisis en vergrijzing, verheft de discussie over de hoogte van de premie enerzijds en kwaliteit en zekerheid anderzijds. Het is aan onze sociale partners om daarin keuzes te maken. Voor een pensioenfonds als PFZW is het zaak scherp te blijven letten op maatschappelijke veranderingen. Zo hebben we in het verleden het nabestaandenpensioen wat verlaagd, omdat Nederland steeds meer tweeverdieners (en minder kostwinners) kreeg. Dit dempte de premie.

Een groot voordeel van een collectief fonds als het onze, is dat het geld van deelnemers enkel gaat naar kosten en pensioenopbouw. De premies verdwijnen niet deels als winst in zakken van aandeelhouders van de pensioenverstrekker. We hoeven geen winst te maken.

Product:

Je nek uitsteken

Als grote speler met een grote achterban is PFZW in productontwikkeling minder wendbaar dan challengers. Toch durven we fundamenteel te innoveren. Dat is meer dan ooit nodig. Nu pensioenen minder zeker worden, moeten we de meerwaarde aantonen van ons op solidariteit en collectiviteit gebaseerde product.

Bij productvernieuwing hanteren we het uitgangspunt dat werkgevers en medewerkers in zorg en welzijn ook voor ons zouden kiezen als ze daartoe niet verplicht zijn. We luisteren daarom nauwgezet naar hen. Ons doel: een solidair en collectief alternatief blijven bieden. Nu al worden we steeds vaker uitgedaagd door alternatieve pensioenaanbieders, zoals premiepensioeninstellingen. Ook krijgen we logischerwijs te maken met een kritischere achterban, nu pensioen minder zeker blijkt dan gedacht.

Het succesvolle pensioensysteem in Nederland staat onder druk door factoren als vergrijzing en economische tegenwind. Het wordt moeilijker om in de toekomst te voldoen aan ontstane verwachtingen. Dit leidt tot een belangrijk dilemma dat ook bij de voorstellen van de overheid tot uitdrukking komt: ga je voor zekerheid (implicatie: steeds lagere pensioenresultaten voor nieuwe generaties) of accepteer je wat meer risico?

Het beste evenwicht

Deze maatschappelijke discussie is PFZW vol aangegaan, omdat dit in het belang is van het behoud van collectieve pensioenen op lange termijn. Wij ambiëren het zogeheten 'reële pensioen' voor iedereen.

Dat betekent: blijven streven naar behoud van koopkracht en daarvoor beheersbare risico's tolereren. De achterliggende gedachte is: dit geeft het beste evenwicht over de generaties.

Nieuwe pensioenregeling

Het reële pensioen is naar onze mening een eerste stap op weg naar een pensioenregeling die past bij onze sector en de huidige tijd. Helaas is er nu wet- en regelgeving in de maak die de keuze voor een reëel pensioen bemoeilijkt. Als het aan de overheid ligt, vervalt de keuze tussen een nominaal of reëel pensioen en komt er één soort pensioenregeling. Wij zijn teleurgesteld en maken ons grote zorgen dat onze ambitie om het pensioen jaarlijks te verhogen (indexeren) uit beeld verdwijnt binnen de voorgestelde regels. En een pensioen zonder indexatie is als een boterham zonder beleg. We volgen de uitwerking op de voet.

Portefeuille:

Jezelf opnieuw uitvinden

Naast prijs en product, is de portefeuille een belangrijk terrein waarop een pensioenfonds verschil kan maken. PFZW wil zich onderscheiden in rendement, maar ook in de maatschappelijke impact van de beleggingen. Richtsnoer hiervoor is een nieuw beleggingskader met heldere criteria.

Een voordeel van een groot collectief pensioenfonds, in vergelijking met een particuliere belegger, is het hogere rendement dat je samen kunt halen. We kunnen bijvoorbeeld beleggen op lange termijn en in interessante, niet voor kleine beleggers toegankelijke, producten (zoals infrastructuur). We profiteren daardoor van lage kosten, kennis, een goede spreiding en andere volumevoordelen.

De beleggingsprestaties van PFZW worden scherp in de gaten gehouden. De overheid stelt minimumeisen aan het rendement van de portefeuille en deelnemers en bestuur vergelijken de prestaties met die van andere pensioenfondsen. Vijf jaar geleden werd een extra check in het systeem gebouwd door het loskoppelen van beleid en uitvoering. PFZW bepaalt nu het beleid, terwijl een separate organisatie, PGGM, uitvoert. Dit maakt het

fonds onafhankelijker van de uitvoering van beleggingen.

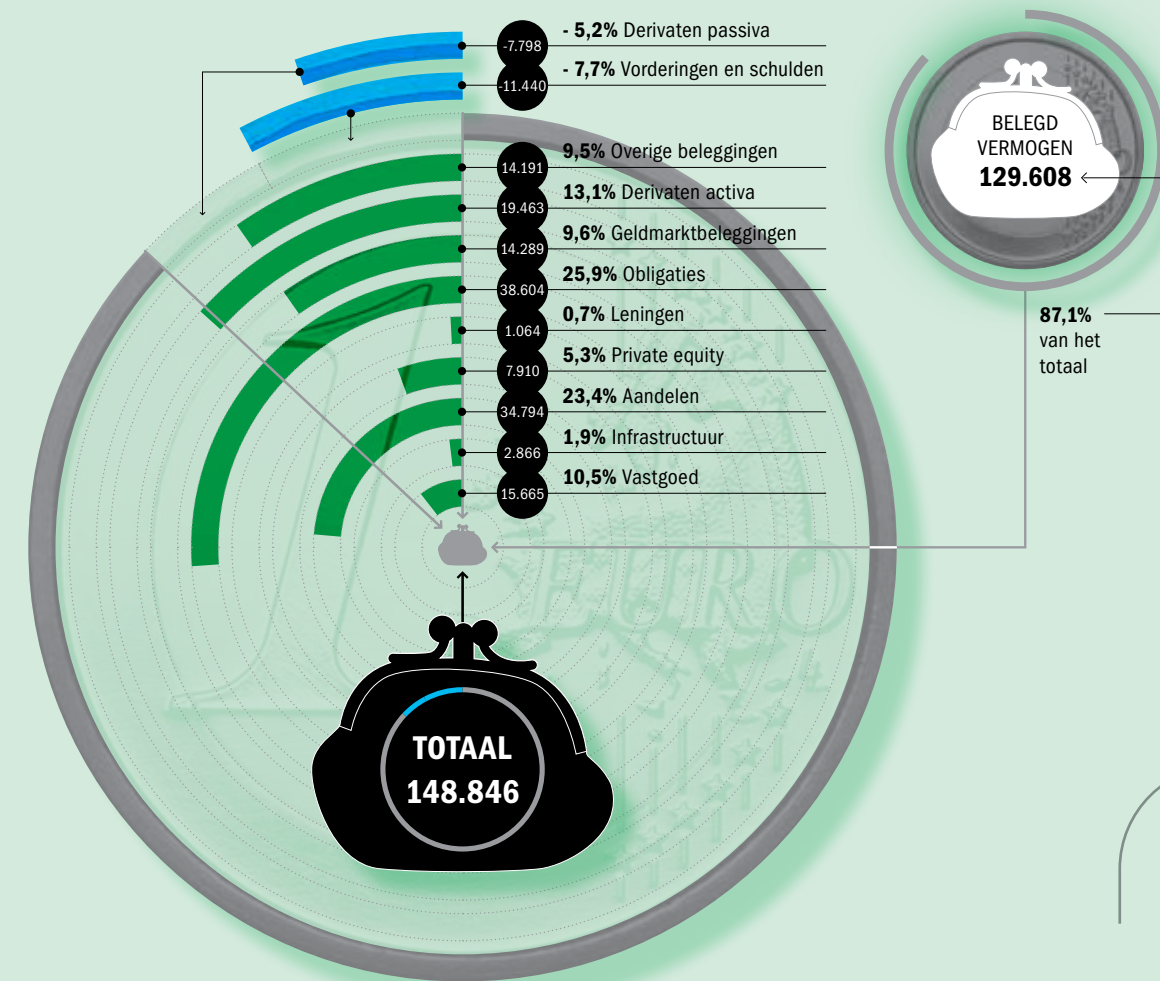
Schone lei

In ons beleggingsbeleid staren we ons niet blind op rendement. De financiële crisis heeft laten zien hoe scherp je moet zijn op risico's (bijvoorbeeld van complexe producten). Ook wordt de maatschappelijke impact van beleggingen steeds duidelijker. Reden genoeg om ons beleggingsbeleid opnieuw uit te vinden. Onder leiding van het pensioenfondsbestuur hebben we ons afgevraagd: hoe zouden we het doen als we met een schone lei mochten beginnen? Dit heeft geleid tot een nieuw beleggingskader, bestaande uit drie pijlers. Voldoende rendement halen om je pensioenambitie waar te maken, blijft daarbij voorop staan. Verder zullen we bij elke belegging nagaan of we deze goed uit kunnen leggen. De derde pijler van het beleggingskader is: is de belegging duurzaam genoeg?

Roodgloeiend

We beleggen nu al duurzaam door als aandeelhouder in gesprek te gaan met bedrijven als het in onze ogen beter kan. Ook beleggen

Portefeuille-indeling eind 2012 (bedragen x € 1 miljoen)



we in bedrijven die zich specifiek op duurzame activiteiten richten en sluiten we onvoldoende verantwoorde beleggingen uit. Zo zijn we sinds kort uit de tabaksindustrie gestapt. En we beleggen bijvoorbeeld niet meer in de top tien minst duurzame bedrijven in elke sector.

Hierin zijn we al jarenlang toonaangevend, zo blijkt uit onderzoek van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling. PFZW was dit jaar voor de zesde keer op rij koploper in hun onderzoek. Het is ook precies zes jaar geleden dat duurzaam beleggen bij

PFZW in 2007 in een stroomversnelling raakte. Dat gebeurde na een televisiereportage van Zembla over het beleggen in wapens. Anders dan bij andere pensioenfondsen, stond de telefoon bij ons roodgloeiend. De sector zorg en welzijn heeft bij uitstek oog voor de omgeving en wilde dat pensioengeld ook maatschappelijk verantwoord zou renderen. Het beleggingsbeleid werd op dat punt dan ook geheel aangepast. Opnieuw draaide het dus om: luisteren naar klanten. ●

MEER WETEN?

Voor vragen over prijs, product of portefeuille kunt u altijd terecht bij een van onze accountmanagers. Op pagina 39 vindt u de contactgegevens.



TEKST MEREL BEVAART FOTOGRAFIE DAVID VAN DAM

OPINIE

VIER *bestuurders met een* *VISIE*

29

Kwaliteit is een ruim begrip. Hoe borg je dat binnen je eigen zorginstelling? We vroegen vier bestuurders naar hun visie.

DEBBY NOTA

directeur/eigenaar Bos- en Meerzicht, een kleinschalige woongemeenschap voor ouderen in Oudemirdum

‘We kunnen in de zorg veel leren van andere bedrijven. Neem de Efteling: de directie begeeft zich op de werkvloer en heeft een duidelijke visie als het gaat om medewerkers en processen. De klant voelt dat en ervaart de kwaliteit die voortkomt uit een goed georganiseerd bedrijf. Mijn visie: als het daar kan, kan het in de zorg ook. Ik organiseer mijn bedrijf dan ook op die manier.

In de zorg beredeneren we kwaliteit vaak te “technisch”. We kijken naar resultaten, naar cijfers, maar dat zegt helemaal niets over kwaliteit. Het zit ’m in kleine dingen. Aandacht voor de persoon, dienstbaarheid, echtheid. Die kwaliteit is voor cliënten zichtbaar en voelbaar.

Ik heb een succesvolle particuliere woonzorgvoorziening, dus misschien is het beeld: jij hebt makkelijk praten. Maar ik ben ervan overtuigd dat dit ook is te realiseren in een ziekenhuis of in een organisatie met tien vestigingen. Het gaat om de juiste mensen op de juiste plek. Zorg ervoor dat je ondernemende mensen in dienst hebt die volgens jouw visie denken en werken. Neem afscheid van medewerkers die deze kwaliteit niet kunnen leveren. Kies een duidelijke koers en wees creatief om aan te kunnen sluiten bij de zorgvraag binnen de financiële ruimte die je hebt. Wees eigenzinnig en waai niet mee met alle overheidsbeslissingen, maar volg de klant met zijn zorgvragen.’

“

‘HET ZIT ’M IN KLEINE DINGEN. DIE KWALITEIT IS VOOR CLIËNTEN ZICHTBAAR EN VOELBAAR’

HANS VAN SCHEIJEN

directeur bij De Trans in Rolde, zorg en dienstverlener voor mensen met een verstandelijke beperking

‘Als organisatie moet je keuzes durven maken. Van alles wat niet direct bijdraagt aan de zorg van de cliënt, moet je je sterk afvragen of je dat wel moet uitvoeren. Daarnaast heb ik niet zoveel met concurrentie, ik geloof veel meer in concullega’s.

Een voorbeeld? Als intramurale instelling hebben wij van oudsher de zorg voor cliënten met moeilijk begripbaar gedrag. We hebben echter besloten om een aantal cliënten uit deze doelgroep niet meer in zorg te nemen. Er is een aantal instellingen die “topreferent” zijn voor dit soort zorg, die kunnen dat beter dan wij. Het is hele-

maal niet erg om te zeggen dat je ergens niet zo goed in bent en dat je daarom verwijst naar een andere organisatie. Dat is geen zwaktebod, maar een kracht.

Daar tegenover staat ons verhaal van de zorg voor kinderen met meervoudige beperkingen. Een groep waarbij veel onzekerheid bestaat over de financiering. Toch kozen we vorig jaar voor nieuwbouw voor deze groep, want we willen niet dat deze kinderen tussen wal en schip gaan vallen. Dat is een risico, maar die onzekerheid nemen we voor lief. In februari 2014 is het nieuwe onderkomen klaar.’

HELEEN GRIFFIOEN

voorzitter Raad van Bestuur van Sovak, dienstverlener voor mensen met een verstandelijke beperking in Terheijden

‘Wat ik misschien wel het belangrijkste vind, is het creëren van een open cultuur waarin medewerkers durven te zeggen wanneer dingen niet goed gaan. Anders heb je bijvoorbeeld niets aan een meldplicht van incidenten. Zorg ervoor dat collega’s gewaardeerd worden als ze ermee naar voren komen. Ik draag daaraan bij door eens in de twee weken een dagdeel de werkvloer op te gaan. Ik let op een heleboel dingen waarvan ik weet dat ze in de kwaliteitssystemen staan. Wanneer de medicijnkast openstaat, vraag ik: “Goh, dat valt me op,

waarom is dat eigenlijk zo? Die hoort toch dicht te zijn?” Op die manier ga ik de dialoog aan. Ik heb als het gaat om praktijkkennis nog steeds profijt van het vakantie-werk in m’n jeugd, toen ik verpleeghulp was. Maar het is vooral ook een kwestie van je dingen laten uitleggen en vragen blijven stellen. Daarnaast voer ik voortdurend uitgebreide gesprekken met medewerkers en cliënten en proef ik de sfeer. Dat draagt allemaal bij aan een cultuur waarin mensen dingen met je durven delen.’

“
'HET BELANG-
RIJKSTE IS
EEN OPEN
CULTUUR
WAARIN
MEDEWER-
KERS DURVEN
TE ZEGGEN
WANNEER
DINGEN NIET
GOED GAAN'

PETER VISCH

directeur-bestuurder bij zorg- en dienstverlener voor ouderen De Stouwe in Meppel

‘De bezuinigingen en de stelselwijziging dwingen ons om een goed aanbod te formuleren. Dan moet je wel precies weten wat de vraag van de bewoner is. Daarnaast: je kunt zelf wel denken dat je een goede kwaliteit levert, maar vinden anderen dat ook? Het gaat erom dat je daar achter komt. Tevredenheidsonderzoeken zijn standaard en duur, dat motiveert me niet. Ik koos voor een 360-gradenfeedback. Het resultaat is een filmpje van interviews met onder meer de gemeente, het zorgkantoor, het onderwijs, woningcorporaties, maar ook met bewoners en familieleden.

Dat is geen reclamefilmpje, er komt ook harde kritiek in voor. Maar dat wilden we, anders leer je niks. Het was een schot in de roos. We kregen een objectief kwaliteitsoordeel over onze organisatie.

Het grote voordeel is dat je kunt doorvragen. Eerst zeggen mensen: “We geven De Stouwe een negen, het is fantastisch hier.” Als je dan een paar minuten doorpraat, zeggen ze: “Oh ja, daar erger ik me wel eens aan” of: “Dat begrijp ik eigenlijk niet zo goed.” De 360-gradenfeedback leverde tal van aanknopingspunten op voor de lange en korte termijn. We kunnen nu veel concreter sturen op kwaliteit. Ik raad het iedereen aan.’

Van visie naar praktijk bij de politie

Door het midden

Meer blauw op straat, beter samenwerken en minder bureaucratie: voor die uitdaging staat de nationale politie. Uit 26 korpsen ontstond begin dit jaar één politieorganisatie. Of het een succes wordt, is voor een groot deel afhankelijk van het middenkader.

TEKST WILLEM VAN LEEUWEN ILLUSTRATIES MICHIEL MOORMANN

Met de komst van de nationale politie breekt voor de meer dan 60.000 politiemedewerkers een nieuw tijdperk aan. Zij werken niet langer bij een van de regionale korpsen of het Korps Landelijke Politiediensten, maar binnen één organisatie, onder leiding van één korpschef. Deze nieuwe chef is Gerard Bouman (61), die zelf als 17-jarige zijn carrière begon als politieagent in Rotterdam. Hoe zorgt hij dat het nieuwe beleid ook op de werkvloer terecht komt? 'De politie is een lijnorganisatie, dus bij de vertaling van onze visie spelen vooral de leidinggevenden op de diverse niveaus een belangrijke rol', stelt Bouman. 'Belangrijke voordelen van één korps liggen natuurlijk onder andere op het vlak van samenwerking en communicatie. Het is bijvoorbeeld eenvoudiger om in deze belangrijke beginfase het hoe en waarom van het nieuwe korps uiteen te zetten. We laten daarnaast medewerkers ook volop meedenken en meewerken aan de vorming en evaluatie van het nieuwe beleid. We investeren onder meer doelgericht in allerlei vormen van medewerkersparticipatie.'

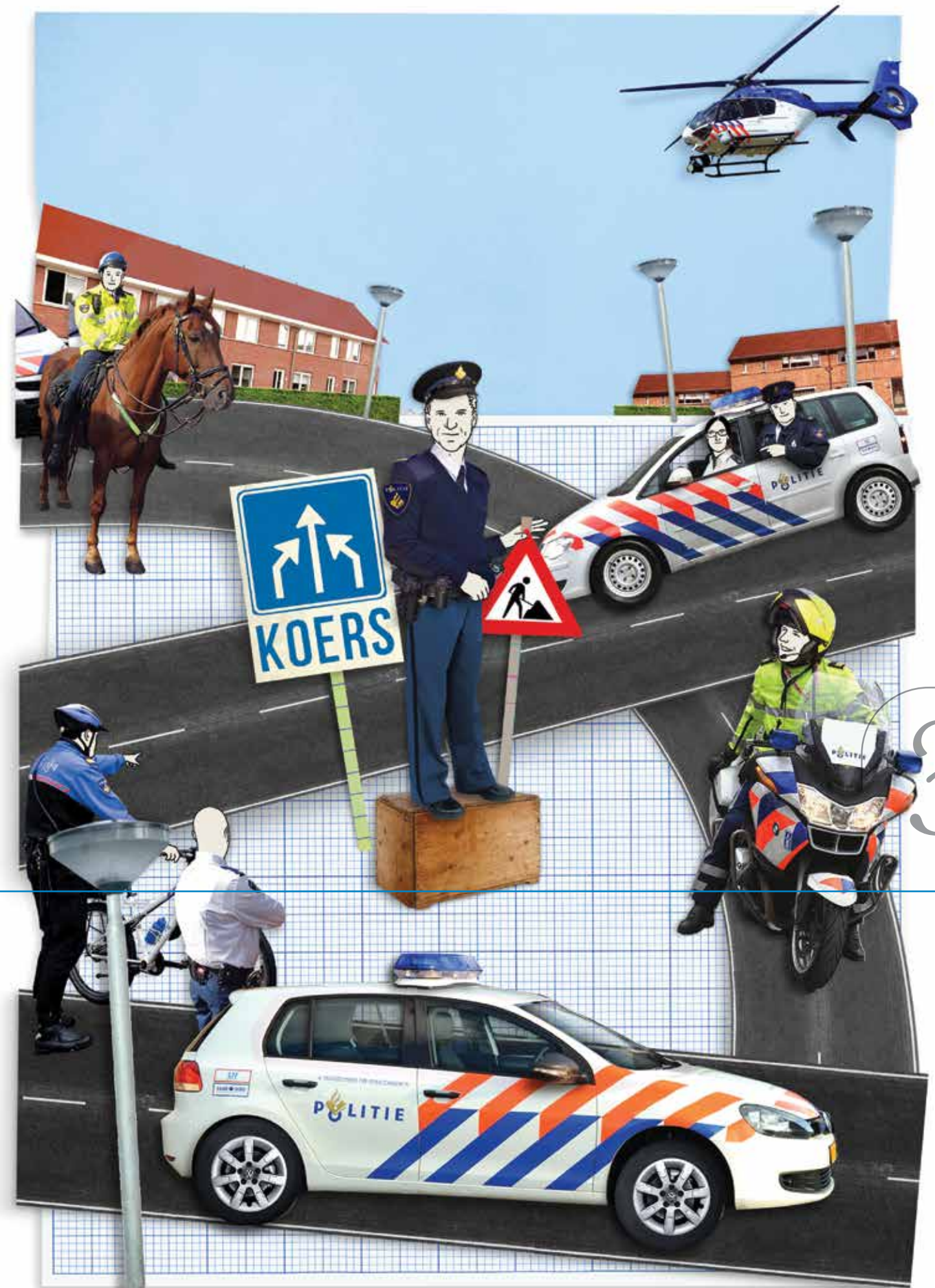
Eén van de politiemensen die de reorganisatie vanuit het middenkader vormgeeft, is teamchef Kees de

VISIE



GERLACH
OVER VISIE EN
FRONTLINIE

'Als beleid eenmaal is aanbeland bij de frontlinie, is het vaak sterk verdund. Veel is onderweg verloren gegaan. Bestuurders durven te weinig risico te nemen en dienen veel beter gebruik te maken van hun middenkader. Ik ben onder de indruk van de kwaliteit van het management: development van de politie. Daarmee zijn ze zeer goed in staat om het beleid van de top, bij de agent op straat tussen de oren te krijgen.'



Jonge. Hij volgde de afgelopen jaren zelf een managementdevelopment-programma, gericht op leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Het programma geeft tactische politiemensen de mogelijkheid sneller door te schuiven naar strategisch niveau. De Jonge vindt de rol van het middenkader cruciaal voor het slagen van de nationale politie. ‘Wij zorgen niet alleen voor de doorvertaling naar de werkvloer, maar hebben ook dagelijks een duidelijke voorbeeldfunctie voor de mannen en vrouwen op straat.’

Inclusief wapen

De Jonge illustreert zijn verhaal met een opdracht uit zijn eigen opleidingsprogramma. Deelnemers moesten na het eerste jaar van werkplek veranderen om uit hun comfortzone te komen. De Jonge verhuisde daarom van Bergen op Zoom naar Oosterhout om daar teamchef Opsporing te worden. Hij geeft er inmiddels leiding aan negentig collega's die zich focussen op de zogenaamde middencriminaliteit: overvallen, straatroof en geweldpleging.

De Jonge: ‘De recherche in Oosterhout was gewend om in burger(kleding) te werken. Buurtonderzoeken werden vaak gedaan zonder uitrusting, dus ongewapend en zonder portofoon. Om mensen er intern bewust van te maken dat dit niet verantwoord is, heb ik twee jaar lang elke dag gewerkt in volledig uniform, inclusief dienstwapen, pepperspray en handboeien. Dat was écht een signaal voor ze. Als leidinggevende moet je nadrukkelijk het juiste gedrag vertonen. Je belichaamt als het ware het uitgestippelde beleid. Je moet dan uiteraard wel weten wat de werkvloer meemaakt, want alleen dan kun je goed aangeven wat je



WAAROM ÉÉN KORPS?

De vorming van één, nationale politieorganisatie leidt volgens het kabinet tot een aantal voordelen:

- Betere politiestatistiek, meer vertrouwen van de burgers en een organisatie die als eenheid functioneert.
- De verschillende onderdelen kunnen beter en sneller samenwerken (vooral qua automatisering).
- Agenten hebben meer tijd voor straatwerk en recherchewerk, omdat ze minder tijd kwijt zijn aan papierwerk.
- Er is minder bureaucratie, bijvoorbeeld doordat aangifte doen makkelijker wordt.
- Zaken als ict, huisvesting, inkoop en personeel kunnen centraal geregeld en ingekocht worden. Daardoor dalen de kosten.



Jacques Moors

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
ZIEKENHUIS AMSTELLAND

‘VOOR MIJ STAAT voorop dat de leiding van een organisatie zichtbaar moet zijn. Hoe kunnen mensen een visie omarmen als ze de persoon achter die visie niet kennen? En omgekeerd: hoe kan ik eisen stellen aan een organisatie als ik niet weet wat die precies aankan? Vergeleken met de nationale politie zijn wij beperkter van omvang. We zitten op één locatie, dus die inzet van het middenkader staat bij ons naast de directe contacten. Ik kan als bestuurder tot op zekere hoogte zelf contact houden met de werkvloer.’

De Raad van Bestuur zoekt ook regelmatig de werkvloer op, overigens altijd met medeweten van de managers, zodat ze niet buiten de lijnen kleuren. Bij de uitrol van beleid houden de bestuurders van het Amstelveense ziekenhuis onder meer presentaties en lunchbesprekingen. Moors: ‘We leggen wij uit welke koers we varen en waarom we dat doen. Dat doen we overigens zonder een vaste agenda, zodat mensen het gevoel hebben dat ze kunnen zeggen wat ze op hun lever hebben.’ Over de mate van verdunning waarmee het bestuursbeleid uiteindelijk op de werkvloer terechtkomt, zegt Moors: ‘Ik denk dat je nooit de garantie hebt dat beleid één op één wordt overgenomen door het operationele kader. We hebben natuurlijk de mogelijkheid om vanuit een Deming-cirkel – plan, do, check, act – te monitoren en bij te sturen. En de kwalitatieve en kwantitatieve effecten van ons beleid worden uiteraard via het middenkader gedeeld met de werkvloer. Je kunt dus zeggen dat we zowel via een formele als een informele lijn voeling houden met onze mensen bij het uitvoeren van ons beleid.’

“
‘IK GAF TWEE
JAAR LANG
HET VOOR-
BEELD,
INCLUSIEF
DIENSTWAPEN,
PEPPERSPRAY
EN HAND-
BOEIEN’

van je mensen verwacht. De ivoren toren moet je vermijden.’

De functie van het middenkader is nadrukkelijk om de werkvloer mee te nemen en te motiveren, vindt De Jonge. ‘Alleen een A-viertje afgeven met beleidsveranderingen is niet voldoende, Mensen lezen ook vaak niet. Je moet zelf de zeepkist op, zelf het verhaal vertellen. Voor je collega's, maar ook voor burgers als het zaken zijn die hen aangaan. Je moet mensen aanspreken en uitleggen waarom er nieuw beleid is. Juist het middenkader heeft de taak om mensen te motiveren om mee te gaan in de veranderingen. Als je mensen weet te raken met je uitleg, dan word je beloond in de vorm van betrokkenheid en creativiteit. Ik houd regelmatig één op één-gesprekken en die lei-

den vrijwel altijd tot iets constructiefs. Het is een kwestie van actie-reactie. Als je mensen erbij betreft, komen ze zelf met ideeën. En als je hun ideeën serieus neemt, vergroot je de betrokkenheid.’

Professionele ruimte

Welke handvatten heeft het middenkader nodig van de top om goed te kunnen functioneren? De Jonge: ‘Belangrijk is dat je vertrouwen voelt vanuit de top. Dat er vertrouwen is dat jij het beleid op de juiste wijze vormgeeft en dat je de professionele ruimte en verantwoordelijkheid hebt om het te voeren. Beleid is een kader dat jij een invulling geeft en waarbij je je eigen creativiteit mag gebruiken. Vooral dat laatste vind ik essentieel,’ aldus de teamchef.

Korpschef Bouman is het daar zeer mee eens: ‘De kracht van politiemensen zit in hun vakkennis en hun durf daarnaar te handelen. Uiteraard op basis van protocollen en procedures, maar politiewerk is te onvoorspelbaar om naadloos in voorschriften vast te leggen. Juist in bijzondere situaties moeten politiemensen kunnen afwijken om problemen op te lossen. Dat bedoelen we in ons nieuwe korps nou met professionele ruimte.’ ●

LAATSTE VRAGEN

1

Wat wordt het belangrijkste thema in de zorg?

‘Dat is de vraag of we in de zorg alles wat mogelijk is, moeten blijven toepassen.’

2

Wat zou je als eerste doen als je morgen minister van VWS werd?

‘Ik zou het ministerie onmiddellijk omdopen in het ministerie van Preventie. Een thema dat veel te weinig aandacht en middelen krijgt.’

3

Slechtste managementbeslissing?

‘Toen ziekenhuis Berg en Bosch in De Bilt failliet ging, had UMC Utrecht het terrein moeten kopen om er ZBO's op te zetten. We konden het betalen en we waren dan de eersten geweest die zoiets deden. Ik had dat moeten doorzetten.’

4

Beste managementbeslissing?

‘Het besluit om tegen de heersende gewoonte in als medisch directeur van UMC Utrecht geld beschikbaar te stellen aan de onderzoekers Ton Logtenberg en Hans Clevers om een biotechnologiebedrijf op te richten. Later is dat Crucell is geworden. Dat is goed geweest voor het ziekenhuis.’

5

Wat is voor een bestuurder in de zorg de grootste valkuil?

‘Ik heb altijd gewerkt vanuit de driehoek toezicht, bestuur en medische staf. Het besturen van die driehoek is geen sinecure. Als je er niet scherp op bent, dan kan dat zomaar je kop kosten.’

6

Welk land loopt voorop als het gaat om zorg en welzijn?

‘De Scandinavische landen, vooral op het terrein van verzorging. Zij proberen de verworvenheden van de care vast te houden. Daar kunnen we in Nederland, als we doorgaan met de afbraak, binnenkort een voorbeeld aan nemen.’

7

Beste managementboek?

‘Alle boeken waarin het woord ‘luisteren’ centraal staat. Dat is de belangrijkste competentie voor een bestuurder.’

CONTACT

Uw accountmanager is de aangewezen persoon om u bij te praten op pensioengebied, de ontwikkelingen te schetsen bij PFZW en u te ondersteunen bij het informeren van uw medewerkers, uw pensioenadministratie te doen of uw HR-beleid te optimaliseren.



Overijssel en Gelderland
Rob Koldenhof
06 20 60 42 44
rob.koldenhof@pfzw.nl



Noord Brabant en Gorinchem
Lieke Berrelkamp
06 13 87 28 89
lieke.berrelkamp@pfzw.nl



Limburg en Zuidoost-Brabant
Manfred Nigbur
06 51 72 46 75
manfred.nigbur@pfzw.nl



Midden Nederland
Lenneke Rademaker
06 20 39 02 02
lenneke.rademaker@pfzw.nl



Noord-Holland
Robert van Lambalgen
06 20 49 52 06
robert.van.lambalgen@pfzw.nl



Gelderland
Anita van Rooijen
06 51 00 26 94
anita.van.rooijen@pfzw.nl



Rotterdam, Rijnmond,
Drechtsteden en Zeeland
Bert Frieswijk
06 53 70 03 74
bert.frieswijk@pfzw.nl



Groot Haaglanden, Delft,
Gouda en Leiden e.o.
Bianca Kortekaas
06 53 31 49 47
bianca.kortekaas@pfzw.nl



Drenthe, Groningen, Friesland
Henk Bos
06 20 13 35 23
henk.bos@pfzw.nl

COLOFON

Leren van is een uitgave van PFZW. Het magazine verschijnt drie keer per jaar in een beperkte oplage en wordt verspreid onder een selectie van bestuurders en beslissers van 100+ zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland.

BLADMANAGER

Saskia Oostema / Marketing & Communicatie

CONCEPT EN REALISATIE

ZB Communicatie & Media, zbcom.nl

In samenwerking met Greg Bryant & Martijn Ubink

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. Echter, cijfers en/of informatie kunnen in voorkomende gevallen reeds tijdens de productieperiode achterhaald zijn.



PODIUM

Wie staat er volgens de gasthoofdredacteur over tien jaar op de cover van dit magazine?

Susi Zijderveld (44)

IS

Algemeen directeur Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) sinds 2010

WAS

Hoofd financieel expertisecentrum en afdelingshoofd Geldtransactie- en Trustkantoren van De Nederlandsche Bank en advocaat bij Stibbe

GERLACH OVER

Susi Zijderveld

GERLACH: 'Het CBR was een verwaarloosde organisatie toen ik in mei 2010 werd gebeld door Camiel Eurlings, de toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat. Hij zocht een voorzitter voor de Raad van Toezicht. De mensen in de frontlinie, de examinatoren, deden prima hun best, maar de organisatie was zwak. Er was onvoldoende langetermijnplanning, te weinig dienstverlening richting de klant, de ICT was niet up-to-date, er werd een slecht HR-beleid gevoerd, de pensioenen klopten niet. Kortom, het was een rommelig bedrijf zonder elan.

De cultuur van die masculiene organisatie smeekte om een vrouw in de top. Er was iemand nodig die het CBR kon oprispen, die voor dynamiek kon zorgen. Ik kende Susi, onder meer door mijn contacten bij De Nederlandsche Bank en ik dacht onmiddellijk aan haar. Jong, dynamisch, optimistisch. Iemand die lucht in een bedompte organisatie kan blazen. Uiteraard had ze de juiste inhoudelijke competenties voor een pittige reorganisatieklus.

Ze maakt het helemaal waar. Samen met haar directe collega René Verstraeten heeft ze het CBR weer schwing gegeven. Ze is nog niet klaar daar, maar het verscherpt toezicht is weg. Het CBR presteert weer prima en levert een waardevolle bijdrage aan de verkeersveiligheid van Nederland.

Haar kracht? Ze koppelt inhoudelijkheid aan een sterke performance op het gebied van relaties en betrekkingen. Een boegbeeld dus, zowel intern als extern. Het is mooi te constateren dat in de nieuwe generatie leiders vrouwen goed zijn vertegenwoordigd. Daar gaan tal van bedrijven en organisaties nog van profiteren.' ●