

Uitgave #23 Juni 2024

Leren van *Merel van Vroonhoven*

Docent en voormalig AFM-topvrouw
Merel van Vroonhoven:

**‘Het moet weer
gaan over het
ambacht en de
professional’**

Hoe dienend
is PFZW aan
medewerkers
in Zorg en
Welzijn?

P. 32

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn

Dienen door te luisteren

Merel van Vroonhoven: 'Hadden we maar "curlingbesturen", denk ik weleens. Besturen die alle nonsens weghouden bij leraren, dokters, verpleegkundigen en welzijnsmedewerkers. De boel schoonmaken en wegvegen, zodat de professional zich kan richten op het vakmanschap.'

BEELD: GETTY IMAGES

Onze gasthoofdredacteur deze keer is Merel van Vroonhoven. Zij verruilde haar topcarrière in de financiële sector voor een baan als leerkracht in het speciaal onderwijs. De bestuurskamer ervaarde ze steeds meer als een ivoren toren. Ze wilde van betekenis zijn op de werkvloer en voegde de daad bij het woord. Een ongeloofelijk krachtige en uitgesproken stap, waar ik veel bewondering voor heb. Deze *Leren van* gaat in op dienend leiderschap en hoe we de kloof tussen beleidsmakers en het werkveld kunnen overbruggen.

In ons bestuur en ons verantwoordingsorgaan, de Pensioenraad, zitten vertegenwoordigers van mensen die pensioen opbouwen, werkgevers en gepensioneerden. Die sociale basis is ons fundament als pensioenfonds. De voeling met de sector zorg en welzijn is groot. Van nature heeft ons fonds dan ook een dienende rol. Het zit in onze genen om goed te luisteren naar wensen en behoeften van deelnemers en werkgevers. Of het nu om onze beleggingen gaat of de nieuwe regels voor het pensioen.

Maar het blijft niet bij luisteren: we dóen ook iets met klantsignalen. Laatst liep ik een middag mee op onze Klantenservice. Een deelnemer belde over een niet kloppende berekening. Twee weken later zag ik datzelfde onderwerp voorbijkomen aan onze bestuurstafel. Met die kloof valt het bij PFZW dus gelukkig erg mee. Daar mogen we met elkaar trots op zijn.

Joanne Kellermann

Bestuursvoorzitter Pensioenfonds Zorg en Welzijn



Inhoud



💡 Soms ging er wel een kwartaal voorbij zonder dat de oud-CEO van Netflix, Reed Hastings, beslissingen nam. Wie dat wel deden? Zijn medewerkers. Mede daardoor werden nieuwe producties bij de populaire streamingdienst zo snel ontwikkeld en is de werknemers-tevredenheid hoog.



Na bestuursfuncties bij onder andere AFM, ING, Nationale-Nederlanden en NS verliet Merel van Vroonhoven in 2019 het bedrijfsleven en schoolde zich om tot leerkracht. Sinds 2021 geeft ze les in het speciaal onderwijs, waar ze zich inzet voor het vergroten van kansengelijkheid.



08

Vakmanschap centraal

Afdalen naar het primaire proces en je bij iedere nieuwe maatregel de vraag stellen of die het werk van de professional beter maakt. Op deze manier maak je volgens Merel van Vroonhoven beleid dat écht bij de praktijk aansluit.



16

Vitamine Aandacht

Alleen nog werken met vaste krachten en minder administratieve ballast. Zo zetten drie bestuurders uit zorg en welzijn vakmanschap in hun organisatie centraal.



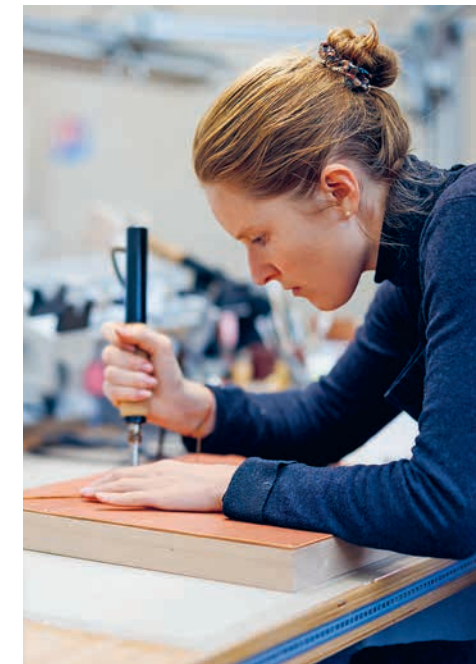
💡 Openheid creëren door ook je eigen kwetsbaarheid te tonen. Dankzij deze leiderschapsstijl wist Eugenie van Wiechen de bedrijfscultuur van FD Mediagroep volledig te veranderen.



20

Afstand tussen beleid en praktijk

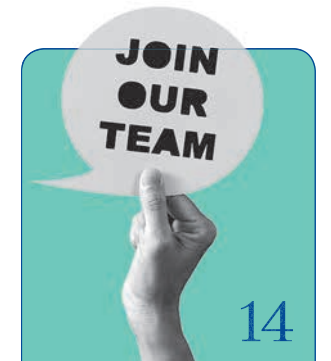
Merel van Vroonhoven bezoekt Beekdal in Amersfoort. Een school voor voortgezet speciaal onderwijs voor leerlingen met ernstige leerproblemen – onderdeel van 's Heeren Loo. Ze praat met bestuurder Ernst Klunder over de afstand tussen beleid en de praktijk, en hoe die te overbruggen.



26

De vier h's van leiderschap

Hoofd, hart, handen en handelingen: de onmisbare ingrediënten voor dienend leiderschap volgens auteur en spreker Henk Jan Kamsteeg.



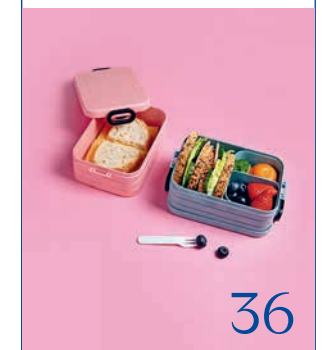
14

Goed werk
Zorg en welzijn versus onderwijs: hoe staat het ervoor op deze arbeidsmarkten?



31

Sociale basis
PFZW-bestuurslid Jacqueline Joppe over pensioen afgestemd op deelnemers en gepensioneerden.



36

Voorsprong
Betere kansen omdat je ergens anders geboren bent. Merel ziet het dagelijks in de klas.



‘Op de hoofdkantoren van organisaties werkt iedereen – bestuurders, staf, beleidsmakers, marketing en hr – met de beste intenties. Maar als je zelf niet dagelijks te maken hebt met het beleid dat je maakt, is het vaak abstract en indirect. Je gaat bijvoorbeeld af op rapporten en consultants. Ik wilde dichterbij komen en daarom maakte ik de overstap van de bestuurskamer naar het klaslokaal. Ik wil van individuele betekenis zijn voor de mensen die van het beleid afhankelijk zijn.’

Gasthoofdredacteur

Merel van Vroonhoven

1968

Geboren te Blaricum

1994–2009

Diverse (management)-functies, onder andere bij ING en Nationale-Nederlanden

2009–2014

Lid raad van bestuur NS

2012

Topvrouw van het jaar

2014–2019

Bestuursvoorzitter
Autoriteit Financiële Markten

2019–heden

Columnist de Volkskrant

2019–heden

Lid raad van toezicht
Het Nationale Theater

2020–heden

Voorzitter raad van toezicht
Stichting Lezen

2021–heden

Leraar speciaal onderwijs
De Haagse Scholen

Merel van Vroonhoven is getrouwd en heeft twee kinderen uit een eerder huwelijk.

Hoe langer ik bestuurder was, hoe meer ik merkte dat ik een verschil wilde maken op individueel niveau. Dichter bij de mensen die dat het meest nodig hebben. Net als veel bestuurders bracht ik meer tijd door in de bestuurskamer dan me lief was. Leidinggeven ging op hoofdlijnen. Als ik in de praktijk meeliep met een medewerker, merkte ik een gapende kloof tussen de bestuurskamer en de praktijk. En dat merk ik nog meer nu ik docent ben in het speciaal onderwijs en zelf ondervind hoe beleid van hogerhand de professional soms frustreert en demotiveert. Ik hoop dat dit tijdschrift u inspireert de kloof met uw eigen professionals te verkleinen.

5 LESSEN VAN

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: SUE DOEKSEN

Merel van Vroonhoven

Met meer dienend leiderschap kunnen bestuurders de kloof met mensen in de praktijk overbruggen. Dat is de sterke overtuiging van Merel van Vroonhoven. Ze verruilde de bestuursstoel voor het klaslokaal en ondervindt nu aan den lijve dat beleid in de praktijk soms helemaal verkeerd uitpakt.

Van Vroonhoven heeft al vaak verteld waarom ze haar prestigieuze baan van topvrouw bij toezichthouder AFM verruilde voor een baan als lerares in het speciaal onderwijs. Enerzijds omdat ze, de vijftig gepasseerd, op een andere manier betekenisvol wilde zijn voor anderen. Maar ook omdat ze steeds meer ervaarde op welke afstand bestuurders vaak staan van het primaire proces. Dat besef kwam al toen ze nog in de directie van NS zat (2009–2014). Tijdens haar maandelijkse meewerkdagen als conducteur zag ze hoe deze zich aan regels moest houden die ogenschijnlijk geen enkel doel dienden en het werk bemoeilijkten. Op haar vraag wie dat in vredesnaam had bedacht, volgde een ontvondend antwoord. ‘U en uw collega’s in de raad van bestuur, mevrouw ...’

1 MEER FOCUS OP INSTROOM ÉN BINDEN

Van Vroonhovens eerste les gaat over het grote arbeidsmarktprobleem in zorg en welzijn. Op het eerste gezicht lijkt de sector er goed in te slagen nieuwe medewerkers aan te trekken. Volgens het CBS zijn er sinds 2017 zo’n 850.000 zorgprofessionals bijgekomen. Maar het succes heeft een keerzijde. Het lukt namelijk niet om deze nieuwe arbeidskrachten te behouden. Zo vertrekt circa 40 procent van de hbo’ers binnen twee jaar weer uit de zorg, weet ook PFZW na onderzoek onder uit dienst getreden medewerkers. Volgens Van Vroonhoven toont dit aan dat zorgbestuurders te weinig investeren in het behoud van medewerkers. Waar ze nog veel onbenut potentieel ziet, is bij zij-instromers: ‘Zorg en welzijn heeft, net als het onderwijs, een unieke propositie. Namelijk dat het zeer betekenisvol werk is’, stelt ze. Juist zij-instromers zijn daarnaar op zoek. Maar de drempel om over te stappen is voor hen vaak hoog. Ze moeten tal van diploma’s halen, wat op zich logisch is, maar daarbij ook dingen leren die niet echt nodig zijn. Tegelijkertijd wordt ook weinig gekeken naar eerder opgedane ervaring en competenties. Bij mijn omscholing op de pabo moest ik bijvoorbeeld zeven rekentoetsen doen, terwijl ik ben afgestudeerd aan de TU in

de geofysica, een studie met veel wis- en natuurkunde. Maar dat was blijkbaar niet relevant.’

2 STEL VAKMANSCHAP CENTRAAL
Beleid maken en besturen zijn de afgelopen twintig jaar op een enorm voetstuk geplaatst. Volgens Van Vroonhoven is de focus in organisaties daarmee te veel op de papieren werkelijkheid komen te liggen; top-downsturing via dashboards en procedures. ‘Bestuurders lopen hierdoor een groot risico besluiten te nemen zonder te weten wat de impact daarvan is op de professionals die het beleid moeten uitvoeren. Er is een cultuur ontstaan waarbij “het systeem” heilig is en de vakman of -vrouw wordt overladen met afvinklijstjes en protocollen, ter bevrediging van de bestuurlijke wens om elk risico uit te sluiten. Hierdoor veranderen professionals in uitvoerders die in feite niet veel meer dan een kunstje doen. Niet gek dus, dat zo veel mensen gillend wegrekken.’ Van Vroonhoven pleit ervoor dat het vakmanschap weer centraal komt te staan in organisaties. ‘Als zorgbestuurder maak je geen mensen beter, dat doen artsen en verpleegkundigen. Als onderwijsbestuurder leer je geen kinderen lezen, dat doen leerkrachten. De rol van de bestuurder moet zijn dat hij of zij het vakmanschap van medewerkers in het primaire proces optimaal faciliteert. Stel jezelf bij alles wat je doet de volgende vragen: draagt mijn besluit eraan bij dat mensen hun werk effectiever kunnen doen, waardoor cliënten of leerlingen beter geholpen worden? Zorg ik dat er voldoende tijd is voor persoonlijke (vak)ontwikkeling?’ →

‘We focussen veel te veel op de papieren werkelijkheid’





Dienend leiderschap: het succes van de Alan Turingschool

In 2016 hoorde de Alan Turingschool (die toen nog anders heette) in de kwetsbare Amsterdamse wijk Wittenburg bij de slechtste 20 procent van Nederland. Nu zit de school bij de beste 10 procent. Hoe dat kan? Een paar jaar geleden is de school de

leraar en het vakmanschap echt centraal gaan stellen. Dit betekent onder meer dat docenten veel tijd krijgen voor hun professionele ontwikkeling. Maar ook dat de schoolleiding stopt met wat niet direct bijdraagt aan de lespraktijk en het vakmanschap.

Hierdoor is de werkdruk afgenomen, het werkplezier groter en de kwaliteit van het onderwijs verhoogd. Schoolleiders Eva Naaijken en Martin Bootsma schreven over hun aanpak het boek *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?*

Faciliteer ik onderling leren en de uitwisseling van best practices? Kortom: haal alle administratieve ballast uit je organisatie. Breng focus aan – stop met steeds weer een nieuwe vernieuwing – en stimuleer vakmanschap!’

3 MEEWÉRKEN IN PLAATS VAN MEELÓPEN

Veel bestuurders ambieerden ooit een toppositie om positieve impact te maken. Maar eenmaal op de directiestoel werden zij al snel onderdeel van een systeem. En dan blijkt de impact minder groot dan gehoopt. Van Vroonhoven moedigt bestuurders aan uit hun ivoren torens af te dalen naar de werkvloer, maar niet op de manier waarop dat nu vaak gebeurt. ‘Bij veel organisaties loopt de directeur weleens een dagje mee met medewerkers, maar dat is lang niet genoeg. Ik denk dat je een dag per week structureel moet willen meewerken. Pas dan leer je je eigen organisatie kennen. Je hoort andere verhalen dan wanneer je af en toe eens op bezoek komt.’ Ook een goed idee is om vrijwilliger te worden in je eigen sector, denkt Van Vroonhoven. Zelf kookt ze af en toe in een zorginstelling. ‘Dat kun je als zorgbestuurder of beleidsmedewerker natuurlijk ook doen. Zelfs een minister-president vindt tijd om een keer per week voor de klas te staan.’

4 LUISTER EN VRAAG DOOR BIJ KRITIEK

De vierde les die Van Vroonhoven graag deelt, leerde ze als columnist voor de Volkskrant. Ze schrijft daarin onder andere over waar ze in het onderwijs tegenaan loopt. Daarbij schuwt ze kritiek niet. ‘Ik merk dat de tenen van bestuurders lang zijn. Regelmatig word ik aangesproken door iemand die zich aan een van mijn stukjes heeft geërgerd. Dat gaat dan op een toon van “Ik leg je nog één keer uit hoe het echt zit”’. Van Vroonhoven vindt dat iedereen het recht heeft haar aan te spreken op wat ze schrijft en erkent dat besturen complex is, zeker in een sterk gereguleerde sector. En natuurlijk krijgt elk mens liever complimenten dan kritiek.

‘Toch is mijn devies: niet zo defensief reageren, niet meteen in een reflex schieten, maar jezelf de vraag stellen wat er achter de verontwaardiging of kritiek schuilgaat. Wat bedoelt iemand? Ga daarnaar op zoek.’ Van Vroonhoven gelooft er heilig in dat juist in kritiek een kiem ligt voor verbetering van je organisatie. Als je geen kritiek meer krijgt, is er pas echt iets mis. ‘Je bent er niet door te zeggen: “Mijn deur staat altijd open.” Want besef: de deur kan openstaan, voor de ander is de drempel nog steeds hoog.’

5 STEL PRIORITEITEN: WIL NIET TE VEEL

Toen ze zelf nog bestuurder was, merkte Van Vroonhoven bij zichzelf de neiging soms te veel te snel te willen. ‘Je wilt impact hebben, dus pak je flink door, ook omdat die logge machine anders nooit in beweging komt. Maar het risico is dat je vergeet wat de implementatie van jouw beleid betekent voor diegenen in het primaire proces in je organisatie. Medewerkers zijn nog volop bezig een van jouw vorige besluiten te implementeren als jij alweer met iets nieuws komt. Maatregelen stapelen zich dan op.’ Bestuurders moeten prioriteiten veel scherper stellen, meent Van Vroonhoven, en vooral tot minder prioriteiten komen. Ze realiseert zich dat in de zorg veel regelgeving uit Den Haag komt en dat zorgbestuurders daar vaak minder invloed op hebben. ‘Maar als directeur ben je wel de enige die echt iets kan veranderen in je eigen organisatie. Doe dat door de oorlog te verklaren aan alles wat niet effectief is. Aan alles wat de professional in de weg staat en het vakmanschap frustreert.’

‘Haal die administratieve ballast uit je organisatie’



⚡ Ruim twintig jaar was Huub Vermeulen betrokken bij Bol.com. Maar ondanks zijn jarenlange ervaring bij de webwinkel gelooft hij niet dat een vijfkoppige directie meer weet dan de bijna tweeduizend mensen die bij Bol.com werken. Wanneer je die mensen de ruimte geeft om zelf te bepalen hoe een doel bereikt moet worden, stelt Vermeulen, dan kom je tot een beter eindresultaat.

VERGELIJKEND BANENONDERZOEK

Waren inzet en passie voor het vak te meten, dan deden medewerkers in zorg en welzijn en het onderwijs niet veel voor elkaar onder. Hoe die arbeidsmarkten er verder voor staan? Een vergelijking.

VERSTERKING NODIG

65.000

openstaande vacatures telde de sector zorg en welzijn in 2023. In het onderwijs waren dat er in hetzelfde jaar bijna

12.000

ZIEK GEMELD

7,75%

was het gemiddelde ziekteverzuim in de sector zorg en welzijn in 2023.

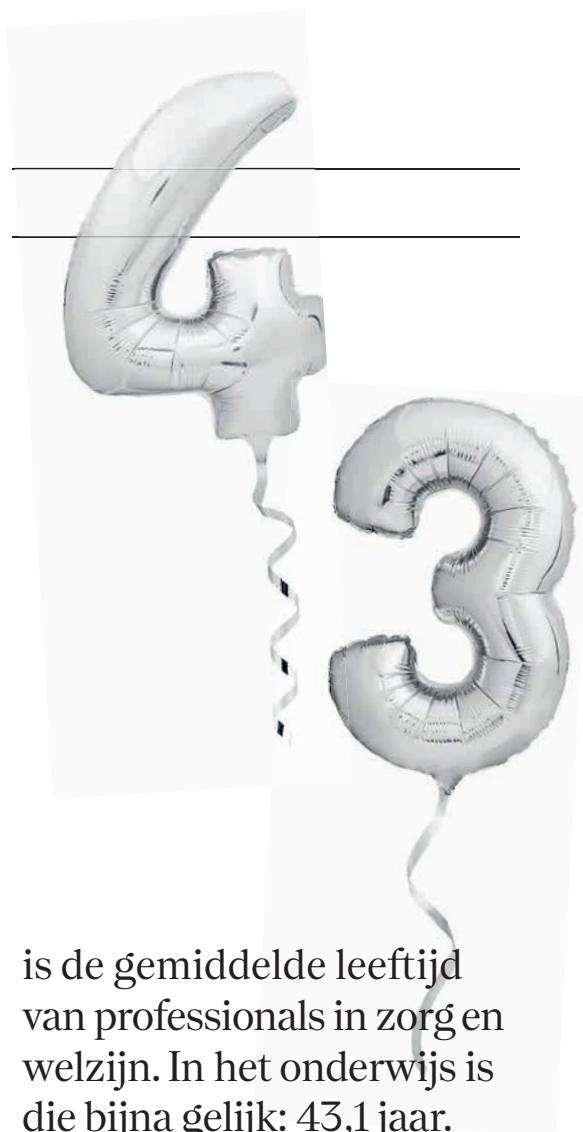
4,3%

was het gemiddelde ziekteverzuim in de onderwijssector in 2023.

4,8%

was het gemiddelde ziekteverzuim in Nederland tot het derde kwartaal van 2023.

JOIN
OUR
TEAM



is de gemiddelde leeftijd van professionals in zorg en welzijn. In het onderwijs is die bijna gelijk: 43,1 jaar.

GESLAAGD

95.000

7800

● Gediplomeerden in studiejaar 2020/2021 voor een zorg- of welzijnsopleiding.

● Gediplomeerden van de lerarenopleiding (2020).

VRIJE DAG



Bijna drie kwart van de medewerkers in zorg en welzijn werkt in deeltijd (minder dan 35 uur per week, 2022).



In het primair onderwijs werkte in 2022 twee derde van de leraren vier dagen of minder. Slechts een op de drie werkt voltijds.



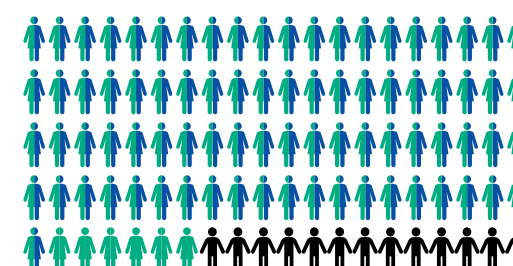
VOORAL VROUWEN

81%

van de werkenden in zorg en welzijn is vrouw. In het primair onderwijs is dat

87%

Cijfers uit 2022.



IN- EN UITSTROOM

147.900 INSTROMERS

ZORG EN
WELZIYN
(2022):

155.100 UITSTROMERS

4061

ONDERWIJS
IN FTE
(2022):

5086

Bronnen: Algemene Onderwijs Bond, AZW StatLine, CBS, De Staat van Volksgezondheid en Zorg, UWV, Voion.

Vakmanschap in woord *en daad*

Beleid is nodig, maar komt het werk alleen ten goede als het dienend is aan de werkvloer. De piramide moet worden omgedraaid. Het zijn immers de professionals in de frontlinie die het eigenlijke werk doen. Drie bestuurders vertellen wat zij hebben veranderd om de afstand tot de werkvloer te verkleinen.

TEKST: DORINE VAN KESTEREN
BEELD: MARIEKE ODEKERKEN

‘Het is weer leuk om bij Libertas Leiden te werken, hoor ik’

Benjamin Martens, bestuurder van zorg-organisatie Libertas Leiden met vijf locaties voor verpleeghuiszorg en thuiszorg.

‘Kort na mijn aantreden in 2021 besloten we geen zzp'ers en uitzendkrachten meer in te zetten. Van cliënten, bewoners en familie begreep ik dat zij de steeds wisselende gezichten niet prettig vonden. En voor de medewerkers bracht het werken met onbekende collega's onrust en extra werkdruk met zich mee. Met het geld dat hiermee vrijkomt, betalen we de schaarse vaste medewerkers extra salaris. Liever heb ik een kleinere organisatie waarin vertrouwde mensen goede zorg leveren. Natuurlijk was dat in het begin spannend. Als we niet uitkwamen met de roosters, dan namen we even geen nieuwe thuiszorgcliënten aan. Inmiddels hebben we een modus gevonden. De teams – voorheen vaak eilandjes – helpen elkaar en mensen van ondersteunende diensten springen bij. Zelf doe ik dat ook als het nodig is; van oorsprong ben ik verpleegkundige. Iedere maand werk ik een dagdeel mee op een afdeling. Leiderschap is voor mij: náást je mensen staan, durven horen welke problemen ze ervaren – en dan een oplossing bedenken. Hierdoor voelen medewerkers zich serieus genomen. Het is weer leuk om bij Libertas Leiden te werken, hoor ik. Ook de belangstelling van collega-instellingen is groot; sommige zetten zelfs stappen in dezelfde richting.’



‘Uiteindelijk komt het neer op vitamine Aandacht’



Marion van Zoom is bestuurder bij het Brabantse Egala Zorg, een organisatie die cultuurspecifieke (wijk)zorg biedt aan Nederlands-Brabantse, Turkse en Indisch-Molukse ouderen.

‘Ik geloof in zichtbaarheid. Een goede bestuurder kent de mensen achter de medewerkers, doet niet aan managementjargon en is aanwezig bij speciale momenten. Zelf vier ik bijvoorbeeld regelmatig een feestje mee. Ook sta ik graag in zorgkleding boterhammen te smeren voor de bewoners. Door mee te lopen op de werkvloer heb ik ontdekt hoe deskundig onze medewerkers zijn. En met hoeveel administratieve ballast zij te maken hebben. Ons doel is medewerkers in de best mogelijke positie te brengen om hun vak uit te oefenen. Dit begint met opleiding en persoonlijke ontwikkeling, dus het palet trainingen en cursussen hebben we flink uitgebreid. Daarnaast zoeken we manieren om de regeldruk te verlichten. Niet alle verplichtingen zijn even noodzakelijk. Soms moet je buiten de lijntjes durven kleuren. Niemand heeft iets aan beleid dat in de praktijk niet werkt. Daarom betrekken we medewerkers bij de besluitvorming. In projectgroepen denken ze mee over bijvoorbeeld onze toekomstvisie, bouwplannen en de inzet van ICT. Dit alles heeft geleid tot meer betrokkenheid en werkplezier. Uiteindelijk komt het neer op vitamine Aandacht.’

Dick Veluwenkamp is bestuurder van Arkin in Amsterdam, dat met 4500 medewerkers intra- en extramurale ggz-zorg biedt aan zo'n 40.000 cliënten.

“Dick, ik voel me meer administrateur dan psychiater en daar ben ik niet gelukkig mee.” Die uitspraak van een medewerker een paar jaar geleden opende mijn ogen. Daarna heb ik een grote groep behandelaren gevraagd wat hun ideale werkdag in de weg staat. Dat bleek vooral de verplichte tijdregistratie voor de verzekeraars te zijn, waardoor ze hun hele dag van minuut tot minuut moesten verantwoorden. Na gesprekken met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) hebben we deze verplichting in 2019 voor de ambulante teams geschrapt. Zij hoefden alleen nog maar te registreren wat belangrijk was voor de behandeling van de cliënt. Dat was win-win-win: het leverde iedere dag 51 minuten op die daadwerkelijk aan zorg konden worden besteed, de cliënten ervoeren meer rust, de zorgprofessionals deden hun werk met meer voldoening, het ziekteverzuim daalde met de helft en het personeelsverloop liep terug van 9 naar 3 procent. Helaas is de realiteit nu anders. Het is zuur dat de Wet verplichte ggz uit 2020 en het zorgprestatie model de tijdwinst weer ongedaan hebben gemaakt. Net als vijf jaar geleden wil ik graag in gesprek met het ministerie en de NZa. Met de toegenomen wachtlijsten, de personeelstekorten en de schaarse middelen is de urgentie groter dan ooit.’

‘Zo wonnen we meer tijd die we ook écht aan zorg konden besteden’



‘De professional moet weer centraal staan’

TEKST: RÜTGER VAHL
BEELD: DINGENA MOL

Als bestuurder zit je, of je dat wilt of niet, in een ivoren toren. Merel van Vroonhoven merkte dat toen ze zelf CEO was, maar nog meer nu ze als docent in het primaire proces werkt. Met Ernst Klunder van 's Heeren Loo gaat ze in gesprek over de vraag hoe bestuurders de kloof met 'de werkvloer' kunnen verkleinen.



Opgeleid als bedrijfseconoom heeft Ernst Klunder (1963) een lange staat van dienst in de sector zorg en welzijn. Sinds oktober 2018 zit hij in de raad van bestuur van 's Heeren Loo, sinds 2023 is hij bestuursvoorzitter. Ook is hij onder meer lid van het bestuur van de branchevereniging VGN. 's Heeren Loo is de grootste woon-zorgorganisatie voor mensen met een verstandelijke beperking in Nederland. Er werken zo'n 17.000 mensen in 1200 teams.

'S Heeren Loo is een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking. Bijzonder is dat er ook een aantal scholen tot de groep behoort. Op één daarvan, Beekdal in Amersfoort, ontmoeten Merel van Vroonhoven en bestuursvoorzitter Ernst Klunder elkaar. Van Vroonhoven is moeder van een zoon met autisme én lerares op een school voor kinderen met autisme in Den Haag. Van wat ze ziet op Beekdal is ze onder de indruk. 'De combinatie van zorg en onderwijs die jullie kunnen bieden maakt mij een beetje jaloers', verzucht ze. 'Als een van onze leerlingen zorg nodig heeft die wij op school niet kunnen bieden, dan is het een heel gedoe om dat te organiseren. Het zorglandschap is zo gefragmenteerd. Voor je het weet zit je met twaalf mensen aan tafel om te overleggen hoe het verder moet met zo'n kind. Jullie hebben die zorg gewoon in huis.'

Onderwerp van gesprek is de kloof tussen wat bestuurders en beleidsmakers bedenken en hoe dat in het primaire proces uitpakt. Van Vroonhoven ondervond het toen ze zelf aan de top stond, als bestuurder bij NS, ING en AFM, maar merkt het ook als leerkracht. Zowel zorg als onderwijs zuchten onder wet- en regelgeving en eigen regels, die de professionals in de organisatie vaak onbedoeld vooral belemmeren om te doen waar ze goed in zijn. 'De rode draad is dat je steeds een disconnectie ziet tussen wat de bedoeling is van beleidsmakers en hoe het in de praktijk uitpakt', vindt Van Vroonhoven.

Ernst Klunder: 'Dat ben ik met je eens. Een goed voorbeeld vind ik de participatiegedachte. De overheid wil dat mensen zo veel mogelijk volwaardig in de maatschappij kunnen meedoen. Op zich een mooi idee. Het leidde er in de gehandicaptenzorg toe dat veel jongeren en volwassenen in wijken zijn gaan wonen. In veel gevallen pakt dat goed uit, maar er zijn ook situaties waarin ze in een woning zitten in een straat waar bijna niemand naar hen omkijkt. Terwijl ze op een woon-zorgpark in een mini-maatschappij woonden en overal bij werden betrokken. Daar zit een dogmatische kant van participatie: iedereen moet in de wijk wonen, terwijl dat voor een deel van onze doelgroep helaas niet is weggelegd.'

Merel van Vroonhoven: 'Echt schrijnend vind ik dat. Dit is een voorbeeld van overheidsbeleid dat in de praktijk anders uitpakt dan bedoeld. Net als minister sta je als bestuurder op zo'n grote afstand dat je alleen op hoofdlijnen beleid kunt maken. Hoe overbrug je die kloof met het primaire proces? Toen ik in de directie van NS zat, was ik vaak op werkbezoek in het bedrijf. Daarnaast volgde ik een opleiding tot conducteur en werkte ik een keer per maand een dag "op de trein" of stond ik in de stationswinkel. Achteraf denk ik: dat was heel leerzaam, maar een keer per maand was niet genoeg om écht te ervaren hoe medewerkers hun werk moeten doen, wat ze meemaken, waar ze tegenaan lopen.'



Merel van Vroonhoven:

'Je ziet steeds een disconnectie tussen wat de bedoeling is van bestuurders en hoe het in de praktijk uitpakt'



Tip van Merel

'Voer nooit iets in zonder te onderzoeken of iets elders al is bedacht en uitgeprobeerd. Stop met het "not invented here"-denken en bouw voort op elkaar.'



Tip van Ernst

‘Doe meer samen. Stop met zelf het wiel uit te vinden, maar zoek bondgenoten. 80 procent van de regels die voor anderen gelden, gelden ook voor jou.’

Hoe vaak ben jij op een van jullie locaties?’
Ernst Klunder: ‘Toch zeker één à anderhalve dag per week. Dat vind ik ook het leukste aan mijn werk. Afgelopen weken heb ik nog een rondje gemaakt in Twente langs de locaties, met cliënten meegegeten en met ouders gepraat, tot ’s avonds aan toe.’

Merel van Vroonhoven: ‘Wat krijg je dan te horen?’

Ernst Klunder: ‘Heel persoonlijke verhalen. Als ik met medewerkers spreek, vertellen ze waar ze blij mee zijn, maar ook wat onhandig is aan procedures en systemen. Of dat ze er graag collega’s bij zouden hebben om de werkdruk te verlagen en wat wij als bestuur kunnen doen. Heel praktische tips, hoe dingen anders zouden kunnen. Dat bespreek ik dan bijvoorbeeld met onze hr-directeur. Maar we halen input ook op andere manieren op. Ieder jaar

hebben we bijvoorbeeld een paar sessies met 120 mensen van verschillende afdelingen in de organisatie over hoe we onze strategie naar de teams en de woningen krijgen. Daar komen hartstikke goede ideeën uit. De output van de laatste sessie zijn we nu aan het schiften en daar gaan we dit jaar mee aan de slag.’

Ontregelen

Merel van Vroonhoven: ‘Waar het mij om gaat, is dat bestuurders hun focus bij professionals moeten leggen. Het vakmanschap moet weer centraal staan, in zorg, welzijn en onderwijs. Ik heb begrepen dat er in de verpleeghuiszorg zo’n 50.000 fte’s opgaan aan het bijhouden van lijstjes en het afvinken van wet- en regelgeving of interne regels. Dat frustrereert de vakmensen in het primaire proces. Wat doe jij om het vakmanschap van je professionals weer

centraal te stellen?’

Ernst Klunder: ‘Een van onze speerpunten is “ontregelen”. We gaan het mes zetten in regels die niet bijdragen aan een soepel proces en waar professionals vooral last van hebben. Ik zal niet zeggen dat we met een stoomwals door de organisatie gaan, maar wel stevig. En dat moet aantoonbaar leiden tot verlichting van de registratielast. Een maatregel die we in dit kader al hebben genomen, is dat we stoppen met nog meer ISO-certificering die als voorwaarde voor contracten met een aantal gemeenten is opgenomen. Als gemeenten erom vragen, verwijzen we naar het kwaliteitskompas van de branche. Dat is mooi en goed. Nog meer certificering is echt overbodig.’

Branchebreed optrekken

Van Vroonhoven slaat aan op de mededeling dat de branchevereniging een kwaliteitskompas heeft opgesteld. Ze toont zich een groot voorstander van meer samenwerking binnen het onderwijs en de sector zorg en welzijn. ‘Ik vind dat we in Nederland veel te veel zelf het wiel willen uitvinden. Dat vond ik als bestuurder ook al. Als een medewerker van de AFM bij mij kwam met een voorstel of idee maar nog niet had onderzocht of dit elders al in de praktijk was gebracht, dan had hij nog huiswerk te doen.’

Ernst Klunder: ‘In zorg en welzijn moeten we inderdaad veel meer samenwerken. Dat is ook de reden dat ik bestuurslid ben van de branchevereniging. We kunnen en moeten branchebreed optrekken, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, maar ook als het gaat om vernieuwend verantwoorden, duurzaamheidsrapportages en het verlagen van regeldruk. De inspanningen zijn voor afzonderlijke organisaties gewoon te groot.’

Waardering

Het gesprek wordt afgesloten met een discussie over de waardering van medewerkers. Van Vroonhoven zegt werkelijk niet te begrijpen

waarom de status van de ziekenhuisdirecteur hoger zou zijn dan die van de verpleegkundige. Ze verwijst naar Finland, waar de opleiding tot leraar altijd van universitair niveau is en waarvoor een zeer zware selectie geldt. Een baan in het basisonderwijs, maar ook in de kinderopvang, heeft daar minstens zoveel aanzien als die van een hoogleraar. ‘Terecht’, stelt Van Vroonhoven. ‘In de eerste duizend dagen is de ontwikkeling van een mens groter dan in de rest van zijn of haar leven.’ Ernst Klunder ziet een kentering in Nederland. ‘Het ambacht wint echt weer aan waarde’, zegt hij. ‘Vroeger werden academici veel meer gewaardeerd dan de gemiddelde loodgieter of metselaar. Inmiddels is de loodgieter niet meer te betalen; schaarste doet daar gelukkig ook iets in. Wat dat betreft verwacht ik dat de personeelstekorten in de zorg ook mede tot een hogere waardering gaan leiden.’

Ernst Klunder:

‘Ik zal niet zeggen dat we met een stoomwals door de organisatie gaan, maar we gaan wel stevig ontregelen’

‘Dienend leider zijn kan iedereen’

TEKST: DORINE VAN KESTEREN

Hoofd, hart, handen en handelingen. Dat zijn de vier h's van dienend leiderschap volgens auteur en managementtrainer Henk Jan Kamsteeg. Zijn missie: van leidinggevend en de leidinggevende maken die ze zelf graag willen hebben. En ja, dat is voor iedereen weggelegd. →

Meesterschap overleeft

Sommige vaardigheden bestaan al eeuwen en hebben nog steeds waarde. Vijf voorbeelden.

1. De neanderthalers gebruikten een soortgelijk instrument

De leerbewerkers van het Franse modemerke Hermès maken tassen glanzend en waterdicht met een lissoir, een werktuig dat geïnspireerd is op dat van de neanderthalers. Dit gereedschap werd gemaakt van de lange ribben van herten: taai en flexibel. Zo kon de lederhuid niet beschadigen en het werktuig niet breken in de hand van de gebruiker.

2. Van bloembakken naar gewapend beton

In een poging om stevige bloembakken te maken, bepleisterde de Franse tuinman Joseph Monier een netwerk van ijzerdraad met specie. Met zijn 19e-eeuwse experimenten werd hij een van de grondleggers van de ontwikkeling van gewapend beton – waarvan hij onder andere manden, buizen, reservoirs en vloerplaten maakte.



BEELD: VERONIEK CLERX, ONLINE MUSEUM DE BILT



BEELD: IWAN BAAN



3



4

3. Koken op open vuur gaat eeuwen terug
Sommige chef-koks zweren erbij: koken op open vuur. Het is een van de oudste kookmethoden en gaat meer dan vierhonderd- duizend jaar terug.

4. Upcycling is niet alleen van deze tijd
Kintsugi is de Japanse manier om gebarsten

keramiek te repareren. Niet door gebreken te verhullen, maar juist door ze te accentueren met goud- of zilverpigmenten. De restauratie geeft het object als het ware een unieke status met een bijna onschatbare waarde. Een eeuwen- oude vorm van upcycling en duurzaam handwerk dus.

5. Een constructie uit de steentijd
De pen-en-gatverbinding werd niet bedacht door timmerlieden, maar door boeren. De standaardtechniek in de houtbewerking is een van de overblijfselen van de verfijnde hoek- verbindingen en boom- stamconstructies die zij al in de vroege steentijd wisten te maken.



5

BEELD: ROBIN HILBERINK



Henk Jan Kamsteeg (1967) schreef acht boeken over dienend leiderschap. Hij is eigenaar van het bureau Proistamenos, van waaruit hij adviseert, spreekt, coacht en traint op dit vlak. Daarnaast is hij storyteller bij International Justice Mission, een stichting die slavernij de wereld uit wil helpen.

Henk Jan Kamsteeg hoort de verhalen van de werkvloer al jaren uit de eerste hand: zijn vrouw werkt in de zorg. ‘Over de sterke hiërarchie bijvoorbeeld, waardoor mensen elkaar niet durven aanspreken. Of over het gebrek aan begeleiding van nieuwe medewerkers. En dan denk ik: dit is op te lossen – of in ieder geval te verbeteren – met dienend leiderschap.’ Volgens Kamsteeg begint het met de vraag wat iemand drijft om leiding te willen geven: het hart. ‘Veel mensen beginnen hun loopbaan met een intrinsieke passie voor het vak. Maar naarmate ze langer leidinggeven, krijgen ze minder feeling met de mensen voor wie ze het uiteindelijk doen. En minder empathisch vermogen, blijkt uit wetenschappelijk onderzoek.’ Hoe is dit te voorkomen? Denk na over jouw Popeye-moment, adviseert Kamsteeg. ‘Deze oude tekenfilmheld schreeuwt het uit wanneer zijn Olijfje gevaar loopt: “That’s all I can stands, I can’t stands no more!” En vervolgens komt hij in actie en bevrijdt zijn geliefde. Alle grote leiders

die verschil hebben gemaakt, hebben zo’n moment gehad. Ze werden geraakt door een bepaald onrecht en kwamen in actie. De essentiële vraag is dus: waardoor word jij geraakt?’ Daar kom je achter door te praten met cliënten, patiënten en medewerkers, aldus Kamsteeg. ‘Zij geven je waardevollere informatie dan spreadsheets.’

Bemoeienis

De tweede h, het hoofd, is nodig om na te denken over je persoonlijke visie op leiderschap. ‘Wat voor soort leider wil je zijn? Wat zijn jouw waarden? Wat mogen medewerkers van je verwachten? En wat verwacht je van hen? Bespreek dit ook met elkaar. Stel dat je gelooft in een open, veilige werksfeer. Zeg dan tegen je medewerkers: voel je vrij om je uit te spreken. Vraag hen ook wat zij van jou nodig hebben, welke mate van bemoeienis ze op prijs stellen. Wekelijks samen de taken doorlopen of meldt iemand het zelf als dat nodig is?’ Het leiderschap concreet handen en voeten geven, is de volgende stap. Daarbij gebruikt Kamsteeg het situationeel leiderschapsmodel, dat ‘dateert uit de jaren zestig maar nog steeds werkt als een tierelier’. Het model houdt in dat je iedere medewerker met een individuele benadering motiveert om het beste uit zichzelf te halen. De stijl van leidinggeven hangt dus af van de specifieke situatie. ‘Wees op de hoogte van de kennis en kunde van alle medewerkers. Ook iemand met twintig jaar ervaring begint weer opnieuw als hij een andere →



💡 Zie je Richard Branson, dan zie je zijn notitieboek. De oprichter van Virgin Group interviewt medewerkers van organisaties uit zijn hele imperium. De tips en inzichten die hij opdoet legt hij vast, want gewaardeerde leiders zijn nieuwsgierig en gaan ervan uit dat ze altijd iets van anderen kunnen leren, meent Branson.

‘Het begint allemaal bij jouw Popeye-moment’



💡 Hoe vol zijn agenda ook was, iedere dag maakte hij 90 minuten vrij voor coaching en gesprekken met collega's. Volgens Jeff Weiner (oud-CEO van LinkedIn) is empathie wat goede van minder goede leiders onderscheidt.

taak krijgt. En dan is er dus een leidinggevende nodig die die specifieke taak niet simpelweg delegeert, maar uitlegt wat er moet gebeuren.'

Zelfbeeld

Het situationele model krijgt invulling met praktische handelingen. Echt naar mensen luisteren, bijvoorbeeld. 'In de praktijk worden leidinggevendenden vaak wel getraind om te presenteren, maar niet om te luisteren. Terwijl het zo belangrijk is: de tijd nemen voor je medewerkers, oprechte interesse tonen en niet alleen horen wat je wilt horen. Onderschat ook de kracht van het compliment niet. Mensen hebben behoefte aan waardering; het versterkt hun zelfbeeld en zorgt voor een goede relatie. Zet het in je agenda, doe dit iedere dag.' Krijgt het dan niet iets kunstmatigs? 'Wel als je dit doet zonder dat het is ingebed in hart, hoofd en handen. Daarom kunnen de vier h's niet zonder elkaar.'

De een is van nature misschien beter toegeerust om een dienend leider te zijn dan de ander, maar volgens Kamsteeg kan iedereen het leren. Je kunt ernaartoe groeien. Door je passie voor het

'Patiënten, cliënten en medewerkers geven waardevollere informatie dan spreadsheets'

vak te behouden, door letterlijk uit je kantoor te komen, door medewerkers zich te laten ontplooiën en ontwikkelen. Natuurlijk betalen deze investeringen zich niet onmiddellijk uit en sommige problemen – de werkdruk, teams die te groot zijn om iedereen voldoende aandacht te kunnen geven – zijn hardnekkig, maar dienend leiderschap levert op langere termijn veel op. Meer productiviteit, minder ziekteverzuim en bovenal: betrokken medewerkers.'

In dienst van je medewerkers: vier tips

- 1 Denk na over je intrinsieke drijfveren: waarom wil je leidinggevende zijn?
- 2 Formuleer jouw persoonlijke visie op leiderschap. Wat zijn je waarden, wie zijn je rolmodellen?
- 3 Zoek cliënten, patiënten en medewerkers op, praat met ze. En vooral: luister naar ze.
- 4 Geef iedere dag een medewerker een compliment.

PFZW Actueel

VRAAG & ANTWOORD

Het belang van een sociale basis

→ P. 32

KORT NIEUWS

Korte berichten over pensioen en PFZW

→ P. 34



Hoe dienend is PFZW aan medewerkers in zorg en welzijn?

TEKST: MONIQUE DE LIGNY
BEELD: LYDIA GREAVES

De pensioenregeling van PFZW heeft een sociale basis en is afgestemd op wensen en behoeften van de deelnemers. Bestuurslid PFZW Jacqueline Joppe licht het beleid toe.

Wat betekent het concreet: een sociale basis van het pensioenfonds?

‘Allereerst zijn in Nederland de sociale partners – werknemers en werkgevers – samen verantwoordelijk voor de pensioenregeling. Die sterke verbinding met het werkveld zie je ook terug in ons bestuur, met een gelijkwaardige vertegenwoordiging namens werknemers, gepensioneerden en werkgevers. We gaan regelmatig op bezoek in de sector en vertalen de feedback naar het beleid, bijvoorbeeld op het punt van begrijpelijke communicatie of verantwoordelijke beleggingen. Verder uit die sociale basis

zich, naast een goed pensioen, ook in ons nabestaandenpensioen en de arbeidsongeschiktheidsuitkering. Wat ik een mooi voorbeeld vind van de sociale component is dat we bij individuele situaties rond pensioen zo veel mogelijk de menselijke maat willen hanteren en van daaruit maatwerkoplossingen bedenken. En ten slotte: PFZW heeft geen winstuitkeringen, in tegenstelling tot pensioenregelingen met alleen een financiële basis. Alle opbrengsten komen ten goede aan het pensioen van de deelnemers.’

Hoe zorgt PFZW ervoor dat de pensioenregeling is afgestemd op wensen en behoeften van deelnemers?

‘Door onze klantonderzoeken weten we steeds beter wat er onder deelnemers speelt. Zoals de behoefte aan heldere communicatie. Of de wens om zelf keuzes te kunnen maken via onze digitale tools: zoals over minder werken, eerder stoppen met werken, of eerst een hoger en later een lager pensioen. Die deelnemersonderzoeken zijn ongelooflijk belangrijk voor PFZW. Hoe meer mensen meedoen, hoe beter we kunnen aansluiten bij hun behoeften. Onze Klantenservice wordt met een 8+ gewaardeerd. Een zeer hoog cijfer voor een organisatie met een complex én langetermijnproduct. De klantenservice is laagdrempelig, klantvriendelijk en deskundig.’

Hoe bereikt PFZW de beste klantbediening en waarom is dat zo belangrijk?

‘Aandacht voor deelnemers is natuurlijk essentieel, maar aandacht voor werkgevers is dat net zo. Daarom organiseren we bijeenkomsten over belangrijke thema’s – neem de nieuwe regels voor pensioen – maar ook pensioentrainingen voor hr-adviseurs en zorgen we voor een goed werkend administratiesysteem. Verder is PFZW achter de schermen bezig met de ontwikkeling



Jacqueline Joppe is sinds 1 januari 2020 bestuurslid van PFZW namens de werkgevers en sinds begin vorig jaar ook bestuurslid van de Pensioenfederatie. Daarvoor bekleedde zij diverse (bestuurs)-functies in de sector zorg en welzijn, onder andere bij Zorggroep Elde Maasduinen en de Koninklijke Auris Groep.

van artificial-intelligencetools tools als nuttige aanvulling op onze persoonlijke klantbediening. Het pensioenfonds speelt niet alleen een rol als een deelnemer met pensioen gaat, maar bij alle levensgebeurtenissen: trouwen, scheiden, kinderen, andere baan, arbeidsongeschiktheid en overlijden. Mede daarom is een optimale klantbediening zo belangrijk.’

‘Een 8+ is een hoog cijfer voor een organisatie met een complex én langetermijnproduct’





Samen voor een financieel fitte sector

Een op de vier Nederlanders maakt zich weleens zorgen over geld, blijkt uit diverse onderzoeken. Dat zouden zomaar een paar van uw werknemers kunnen zijn. De impact van het hebben van financiële zorgen is groot: het kan leiden tot veel stress en zelfs tot langdurige uitval. Daarom zet PFZW zich in om werkgevers en werknemers te helpen met geldzaken. Dat doen we samen met Geldfit, een initiatief van de Nederlandse Schuldhulproute. Zij bieden financiële tips, tools, informatie en hulp in de buurt. Ga voor meer informatie naar geldfit.nl

Van fossiele naar duurzame energie

PFZW is gestopt met beleggen in olie- en gasbedrijven die geen overtuigend plan hebben in lijn met het klimaat-akkoord van Parijs. Het gaat om bedrijven als TotalEnergies, Shell en BP. De olie- en gasbedrijven waar we nog wél in beleggen, zetten zich wat ons betreft overtuigend in voor de transitie van fossiele naar duurzame energie – of stoten al weinig CO₂ uit met hun energieproductie.

‘Een recente mijlpaal was de verkoop van vrijwel alle aandelen in fossiele energiebedrijven waarin we nog belegden’

Joanne Kellermann,
bestuursvoorzitter PFZW

Lees de visie van PFZW op actuele thema's in de pensioensector in Kellermanns Kijk, de column van Joanne Kellermann op pfzw.nl/kellermann

Duurzaam transport versnellen

Dankzij een belegging van PFZW wordt het Franse bedrijf Electra, dat snelle laadplekken voor elektrische auto's ontwikkelt en beheert, ook in Nederland actief. Hun doel voor 2030: honderd snellaadstations met zeshonderd laadpunten in Nederland, en in totaal vijftienduizend laadpunten in Europa.

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 de grotere 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

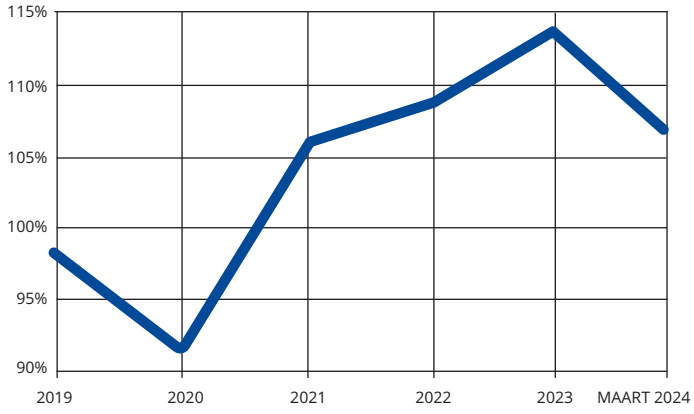
Concept en realisatie
iMediate/ZB, in samenwerking met Yke Bartels

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

Pensioenfonds
Zorg & Welzijn

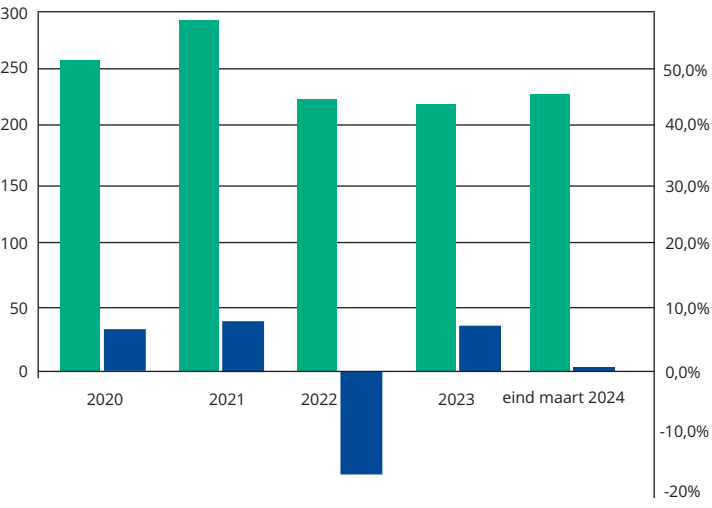
Actuele dekkingsgraad

■ De actuele dekkingsgraad in maart 2024 was 107,5%.



Belegd vermogen en beleggingsresultaat

■ Belegd vermogen (x € 1 mld.) Eind maart 2024: € 242,4 miljard
■ Beleggingsresultaat (in %) Eind maart 2024: 1,7%



Afspraken nieuwe pensioenregeling

Aan de Pensioentafel Zorg en Welzijn (PTZW) hebben werkgevers- en werknemersorganisaties (sociale partners) afspraken gemaakt over de nieuwe pensioenregeling. Alle afspraken zijn vastgelegd in het transitieplan, dat in januari 2024 aan het bestuur van PFZW is overhandigd. Het bestuur toetst of deze afspraken uitvoerbaar zijn.

Scan de QR-code en lees wat de sociale partners hebben afgesproken.



Niet-aangeboren voorsprong

Merel van Vroonhoven: 'Toen mijn zoon Job met autisme werd gediagnosticeerd en hij naar het speciaal onderwijs ging, heb ik gemerkt hoe onvoorstelbaar belangrijk het is dat er mensen zijn die in jouw kind niet zijn beperkingen maar zijn talenten zien. Job heeft leraren en voetbaltrainers gehad die hun gewicht in goud waard zijn. Tegelijk zag ik dat sommige vriendjes van Job in een heel andere situatie opgroeiden, als er thuis bijvoorbeeld sprake was van armoede. Die vriendjes waren net zo getalenteerd

als Job, maar kregen minder kansen, simpelweg omdat ze geboren waren in een andere omgeving. Ik zie dat ook op scholen. In de ene klas zijn de kinderen wit, eten ze veganistisch en zitten ze op hockey. In de andere klas hebben bijna alle kinderen overgewicht, een deel heeft een migratieachtergrond of komt uit een eenoudergezin. De kinderen in de ene klas zijn niet per se slimmer. Maar omdat ze ergens anders geboren zijn, krijgen ze betere kansen.

Ze hebben een niet-aangeboren voorsprong. Mijn hoop is dat we in de samenleving veel meer oog krijgen voor dit soort verschillen. Want nu zien we die vaak niet. Iedere inwoner van Nederland moet dezelfde kansen hebben, ongeacht afkomst. Hiervoor moeten we ongelijk durven investeren. Het beste onderwijs voor de kinderen met de minste kansen. Zodat niemand meer met achterstand aan het leven hoeft te beginnen.'

BEELD: LIEKE JANSSEN

