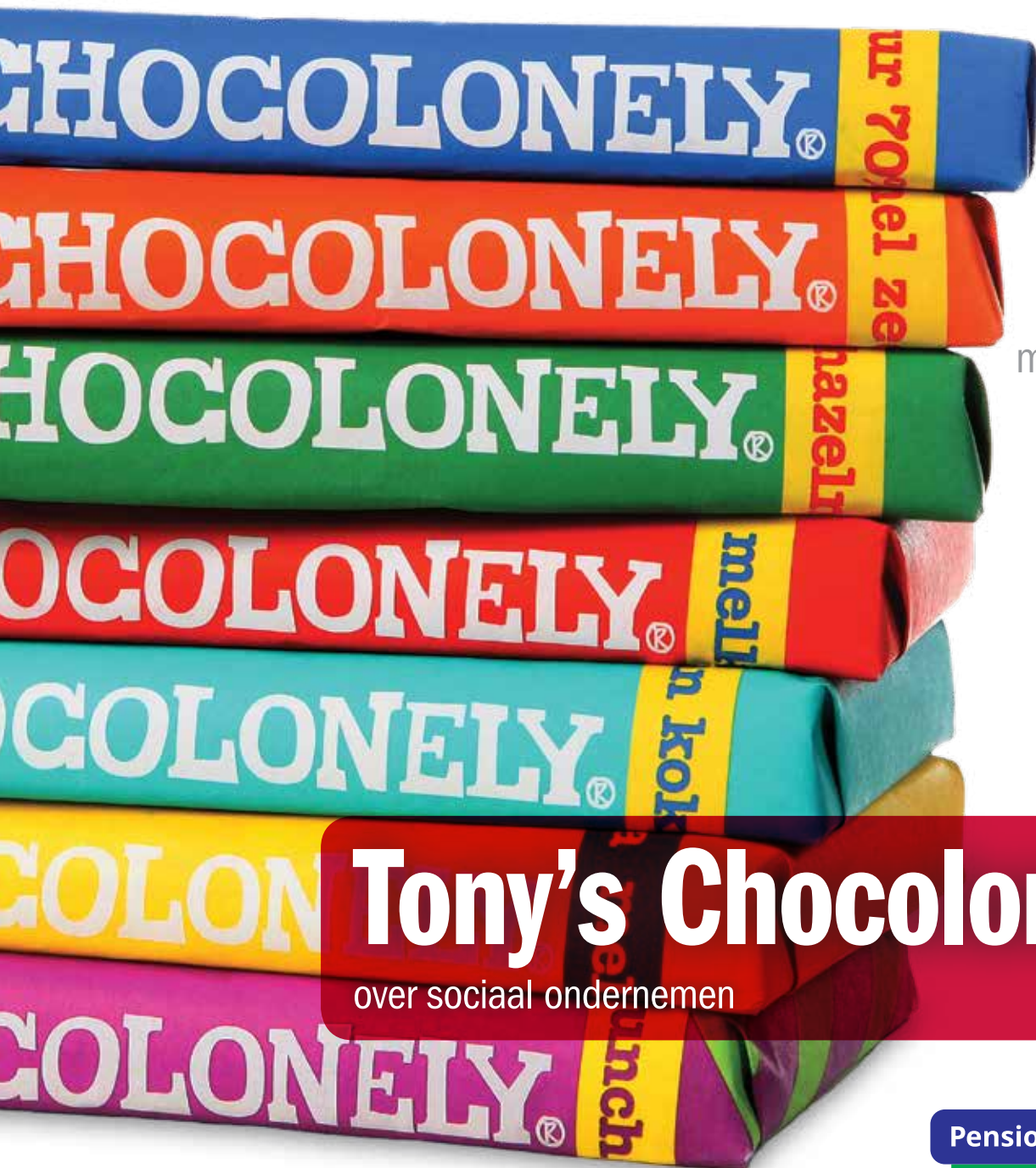


Wat bestuurders in zorg en welzijn kunnen

Leren van

Uitgave #9
Oktober 2016



‘Je moet echt
geloven in je
missie als je wilt
veranderen’

pagina 12

Tony's Chocolonely

over sociaal ondernemen

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn

Tony's Chocolonely



Journalist Teun van de Keuken is geschokt als hij erachter komt dat chocolade besmeurd is met illegale praktijken. Hij geeft zichzelf in het programma Keuringsdienst van Waarde aan als chocoladecrimineel. Teun's aangifte tegen zichzelf wordt niet-ontvankelijk verklaard. Hij laat het er niet bij zitten en gaat op advies van zijn advocaat op zoek naar getuigen: slachtoffers van zijn chocolade-consumptie. In Ivoorkust vindt hij vier jongens die als slaaf op een cacaoplantage werkten. Zij leggen een getuigenverklaring tegen Teun af. Terwijl Teun de uitspraak afwacht, zit hij niet stil. Hij stapt af op Nestlé om te vragen of zij een slaafvrije reep kunnen produceren. Wanneer Nestlé niet thuis geeft, brengt Teun zelf de eerste slaafvrije chocoladereep op de markt.

2003

Journalist Teun van de Keuken geeft zichzelf, na het eten van een aantal chocoladerepen, aan als chocoladecrimineel bij de Keuringsdienst van Waarde.

2005

Teun (Tony) brengt op 29 november de eerste (lonely) slaafvrije chocoladereep (choco) op de markt.

2006

De reep blijkt populair, dus Tony's Chocolonely schrijft zich in bij de Kamer van Koophandel.

2008

Met een deel van de opbrengst wordt de Chocolonely Foundation opgericht. Jaarlijks doneert Tony's Chocolonely één procent van haar netto omzet aan de foundation.

2009

Tony's start met een onderzoek in Afrika en reist af naar de cacaoplantages.

2015

Tony's viert de tiende verjaardag en start de samenwerking met een derde coöperatie. Ook breidt het merk uit naar Amerika.

2016

Tony's Chocolonely zet een nieuwe stap richting volledig slaafvrije chocolade door traceerbare cacao's mogelijk te maken.



In 2007 wordt een ex-slaaf uit Burkina Faso door het hof gehoord.



In 2010 start Henk Jan Beltman bij Tony's Chocolonely als Chief Chocolate Officer.



Sinds 2012 zijn de Tony's Chocolonely-repen in ongelijke stukjes verdeeld. Het gaat er in de chocoladewereld immers ook niet eerlijk aan toe. Wie de grote tabletten goed bekijkt, ziet er de kustlijn van Afrika in. Landen van links naar rechts: Ivoorkust, Ghana, Togo en Benin (in één stukje), Nigeria en Kameroen.

Wij zijn chocolade-makers met een missie. Onze visie is honderd procent slaafvrije chocolade. Niet alleen onze chocolade, maar alle chocolade wereldwijd. Dat maakt ons geen doorsnee bedrijf, want we willen een sociaal probleem oplossen. Met waanzinnig lekkere chocolade waar je je vingers nog nèt niet bij opeet, geven we 't voorbeeld en laten we zien dat chocolade maken anders kan. Hiervoor volgen we onze routekaart waarmee we de industrie, politiek en consumenten in beweging brengen om te veranderen. Want in ons eentje maken we onze chocolade slaafvrij, maar samen maken we alle chocolade slaafvrij.

Sociaal ondernemen is niet alleen een thema in de chocoladesector. Niet voor niets is eerder dit jaar, mede op initiatief van Tony's Chocolonely, de eerste leerstoel Sociaal Ondernemerschap gestart aan de Universiteit Utrecht. Deze stap past geheel in de ambitie van de universiteit om samen met ondernemers, organisaties, studenten en alumni maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en impact te hebben op de samenleving.

Prachtig als sociaal ondernemen ook bij u op de agenda staat! Hoogleraar Harry Hummels zegt in dit magazine ook al: 'Verpleeghuizen en ziekenhuizen hebben van nature al een sociaal en maatschappelijk doel, waardoor het nastreven van hogere waarden dicht bij hen staat.' We hopen dat onze waarden en uitgangspunten u ook inspireren.

Team Tony's



Op het eerste gezicht hebben een producent van chocoladerepen en een pensioenfonds niet zo veel met elkaar te maken, maar wie verder kijkt, ziet de overeenkomsten.

Crazy about chocolate, serious about people luidt de slogan van Tony's, en nou zijn we bij PFZW niet per se allemaal *crazy about chocolate*, maar zeer *serious about people*. Dat zijn we in de eerste plaats met onze deelnemers, mensen uit de sector zorg en welzijn voor wie we het beste pensioen willen realiseren tegen zo laag mogelijke kosten. Maar onze blik reikt verder, over grenzen heen, omdat we bij de beleggingen die we doen om een goed pensioen te kunnen uitkeren, rekening houden met mensen over de hele wereld. Duurzaam beleggen staat hoog in ons vaandel. Daarmee creëren we maatschappelijk rendement, wat zoveel wil zeggen als een beter milieu en een socialere leefomgeving. Een betere wereld, eigenlijk. Net als de mensen van Tony's Chocolonely dat doen, maar dan op onze manier, als pensioenfonds.

U leest in deze 'Leren van' veel meer verhalen van bestuurders die ieder op hun eigen manier de wereld mooier proberen te maken. Wat ze gemeen hebben, is die brede blik, over de grenzen van de sector heen kijken, mensen een nieuw perspectief bieden, kennis delen, en, zoals een bestuurder het zo treffend verwoordt in de rubriek Opinie: 'hoop brengen'. Wij hopen dat deze uitgave u zal inspireren tot grote en kleine daden.



Peter Borgdorff
Directeur PFZW

06



06 Recept voor succes

Welke principes zijn voor Tony's Chocolonely heilig?

12

Tweegesprek

Bestuurder Wout Oldhoff in gesprek met Henk Jan Beltman over geloven in je missie

18

Regel die je raakt

Vier mensen met een missie om geïnspireerd door te raken

30

Drie lessen

'Fouten maken moet.' Maar wat leerde Tony's Chocolonely hiervan?

32

Opinie

Hoe werkt sociaal ondernemen in de zorg?

Bovendien

24 Nieuws van PFZW

38 Contact

39 Méér leren van

40 Podium

30



12



18



32

Ook leren van...



Harry Hummels
Professor social entrepreneurship aan de Utrecht School of Economics
Pagina 11



Wout Oldhoff
Bestuurder van woonzorgcentrum Vreedenhoff
Pagina 12



Pim Steerneman
Bestuurder van ouderenzorgorganisatie Sevegram
Pagina 22



De principes van Tony's... ...en hoe ze werken in zorg en welzijn

Tony's Chocolonely is een bedrijf met een missie. Om het doel en bestaansrecht uit te leggen, is echter geen pagina's lang *mission statement* nodig. Tony's Chocolonely wil een wereld met honderd procent slaafvrije chocolade. Niets meer en niets minder. En de principes waardoor Tony's Chocolonely zich laat leiden? Die zijn volgens Chief Chocolate Officer (CCO) Henk Jan Beltman ook prima toe te passen in de zorg.

Tekst Rutger Vahl

Illustratie Deborah van der Schaaf

Foto Merlijn Doomernik



“ Ons initiatief moet anderen inspireren. Alleen lukt het ons niet, samen bereiken we meer ”

De geschiedenis: het is 2003 als programmamaker Teun van der Keuken een uitzending van het televisieprogramma de Keuringsdienst van Waarde maakt en erachter komt dat vrijwel alle cacao door slaven wordt gemaakt. Van der Keuken is verbijsterd dat dit nog kan in de 21e eeuw. Hij probeert Nestlé ertoe te bewegen slaafvrije chocolade te produceren (tevergeefs) en doet daarna een ludieke poging zichzelf, als fervent chocolade-eter, aan te geven wegens medeplichtigheid aan slavenarbeid. De politie stuurt hem hoofdschuddend naar huis. Er blijft maar één optie over. Teun van der Keuken wil zelf een chocoladereep produceren die honderd procent slaafvrij is. Daarmee is Tony's Chocolonely geboren.

In november 2005 wordt de eerste slaafvrije chocoladereep ter wereld in zijn wikkel gerold. Die eerste reep is inmiddels uitgegroeid tot een bedrijf met 35 medewerkers en een jaaromzet van bijna dertig miljoen euro. Het marktaandeel van Tony's Chocolonely is vijftien procent, waarmee de jonge geschiedenis van het bedrijf een *success story* is. *Chief Chocolate Officer* Henk Jan Beltman somt de zes belangrijkste principes op. Principes die volgens hem elke organisatie kan toepassen.

1

'Teken je route uit'

Tony's Chocolonely heeft een helder doel: een wereld met honderd procent slaafvrije chocolade. Henk Jan Beltman: 'We willen stap voor stap dichtbij dat doel komen. Daarvoor hebben we een routekaart opgesteld.' Het voordeel van een routekaart is dat medewerkers, maar ook boeren, klanten en andere stakeholders de ontwikkelingen op de voet kunnen volgen. Zo ontstaat ook het besef dat het doel niet van vandaag op morgen wordt bereikt. Beltman: 'De eerste stap op onze routekaart was dat we het bewustzijn over slavenarbeid in de cacaoproductie wilden vergroten. De tweede stap was dat we de cacao in de hele keten, van boon tot reep, traceerbaar maakten en we partnerships aangingen met coöperaties in Ghana en Ivoorkust. Andere stappen zijn het betalen van een eerlijke prijs – de wereldmarktprijzen zijn nog steeds veel te laag – en gezamenlijk de kwaliteit en productiviteit verbeteren. De finale stap moet zijn dat ons initiatief anderen inspireert, zodat álle chocolade slaafvrij wordt. Alleen lukt het ons niet, samen bereiken we meer.'

2

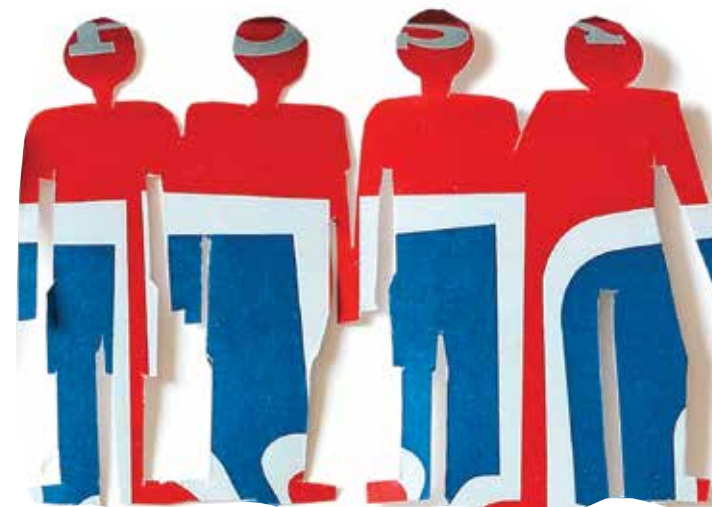
'Laat het zien!'

Transparantie is cruciaal voor Tony's Chocolonely. Met beloningen, zoals de *Tony's Best Farmer Award* (inclusief beter gereedschap voor de winnaar), stimuleert het bedrijf dat boeren zelf werken aan de verbetering van hun productie. Door deze openheid en door zelf te laten zien hoe het anders kan, probeert Tony's Chocolonely cacaoboeren te motiveren zich beter te organiseren (nu is maar dertig procent lid van een coöperatie) en een vuist te maken tegen de grote multinationals. Door het goede voorbeeld te geven wil Tony's Chocolonely haar concurrenten uitdagen hetzelfde te doen. Lukt dat? Beltman: 'Helaas nog niet. In Ghana en Ivoorkust stijgt het aantal kinderen dat,

veelal gedwongen, meewerkt bij de productie van cacao. Dat zijn er nu twee miljoen. Nee, dat gegeven maakt me niet moedeloos, eerder furieus. Maar we blijven ervoor vechten. Zo kunnen we, door een samenwerking met de grootste fabrikant van cacao en chocola, vanaf november ook garanderen dat cacaoboter honderd procent slaafvrij is. Het bedrijf gaat een aparte cacaobotertank voor ons installeren in Afrika. We zullen daarnaast nóg beter moeten overdenken hoe en waar we ons verhaal gehoord krijgen. We moeten beter formuleren wat we vragen van andere spelers én we moeten de politiek laten inzien dat het in de cacaosector nog steeds ongelijk verdeeld is.'

Positieve energie

De zorg wordt geregeerd door strakke budgetten en kostenbesparing. Dit gaat ten koste van de menselijke maat, vindt Henk Jan Beltman. 'Toen ik met een beroerte in het ziekenhuis belandde, heb ik tientallen artsen aan mijn bed gehad. Ze gaven me een hand en keken naar uitslagen, zetten een paraaf op een papier. De meesten heb ik daarna nooit meer teruggezien. Ik ervoer dat als onpersoonlijk, voelde me eerlijk gezegd meer een nummer dan een mens. Mijn ervaring bij Tony's is dat je de meest waardevolle informatie krijgt door het gesprek aan te gaan. Met leveranciers, met klanten, met medewerkers. Het zou goed zijn als dit ook in de zorg gebeurt. Juist hier zou je structureel verwachtingen moeten overtreffen.' Beltman denkt niet dat het centraal stellen van de patiënt tot een kostenexplosie zal leiden. Tevreden klanten en tevreden medewerkers maken veel positieve energie los, waardoor processen beter verlopen. Nu zorgverzekeraars van de overheid de regierol hebben gekregen, gaat het in de zorg vooral over kosten. Enerzijds is dat een logische ontwikkeling, stelt Beltman. Anderzijds is het de kunst om daar als zorginstelling niet te veel in mee te gaan. 'Je kunt én kostenbewust zijn én je laten leiden door idealen. Dat heeft Tony's Chocolonely de afgelopen tien jaar wel bewezen.'



3

‘Geld is een middel, impact is het doel’

Behalve een bedrijf met een missie, is Tony's Chocolonely ook een bedrijf zoals elk ander. Zo is er een ‘bonenteller’ (financieel directeur, red.) die streng op de centen let en onder de streep een gezonde winst wil overhouden. Het afgelopen jaar is zelfs dividend uitgekeerd aan de belangrijkste aandeelhouder. Toch is er één groot verschil met wat gebruikelijk is. Vrijwel overal is geld verdienen het primaire doel van de onderneming. Kenmerkend voor deze bedrijven vindt Beltman dat er lange *mission statements* nodig zijn om uit te leggen waarom ze bestaan. Bij Tony's Chocolonely is geld verdienen belangrijk, maar alleen als middel naar het doel. Een groot deel van de opbrengst wordt geïnvesteerd in het realiseren van dat doel. Bijvoorbeeld door cacaoboeren hogere prijzen te betalen, maar ook door de infrastructuur in de hele keten te verbeteren.

Tony's maakt eigenwijze keuzes

Iedereen weet: melkchocolade zit in een blauwe verpakking en puur in een rode. Maar bij Tony's Chocolonely is het precies andersom. ‘Uiteraard is dat

4

‘With a little fun along the way’

Tony's Chocolonely probeert het werk voor medewerkers zo leuk en aangenaam mogelijk te maken. Er zijn inspirerende ontbijtsessies en eens per jaar gaat het hele team samen skiën. ‘Medewerkers die het naar hun zin hebben, zijn gemotiveerder en presteren beter’, zegt Beltman. Hij zag dat zelf vooral toen hij op zijn 39e werd getroffen door een beroerte. Hij lag in een ziekenhuis waar de werkdruk van het verplegend personeel erg hoog lag. Er was niet alleen weinig tijd voor persoonlijke aandacht, maar Beltman kreeg ook het gevoel dat de stress ten koste ging van het werkplezier. ‘Als ik directeur van een zorginstelling was, zou ik proberen de werkdruk niet te hoog te laten worden en de lol in werk verder te vergroten. Een glimlach bij het verlenen van zorg: ik geloof echt dat je daar veel mee bereikt! Kleine tip: doe als ziekenhuisdirecteur eens mee met *Great Place to Work*.’

een bewuste keuze’, zegt vormgever Arjen Klinkenberg. ‘We willen niet alleen uit het schap knallen, maar de consument moet ook letterlijk

5

‘Delegeer meer’

Dit principe vloeit rechtstreeks voort uit de beroerte die Beltman had. Voor hij noodgedwongen maanden uit de running was, bemoeide Beltman zich als CCO van Tony's Chocolonely met veel zaken. Maar toen hij door zijn beroerte thuiszat, bleek het team medewerkers zijn taken prima over te kunnen nemen. ‘Dat was voor mij een prettige ontdekking’, vertelt hij. Eva, First Lady of Chocolate, zit nog altijd het managementteam voor. Zelf houdt Beltman zich nu meer bezig met de grote lijnen, de strategie en de toekomst van Tony's Chocolonely. De afgelopen maanden heeft hij zich ingezet om het merk ook in Amerika, een van de grootste consumentenmarkten in de wereld, te lanceren. ‘Had ik nog op de oude manier gewerkt, dan had ik daar wellicht onvoldoende tijd en aandacht aan kunnen geven.’

nadenken bij wat hij of zij pakt. Dat is de boodschap van Tony's: denk na over welk product je koopt en of dat wel eerlijk tot stand is gebracht.’

6

‘Durf eigenzinnig te zijn’

Het aantal keren dat medewerkers van Tony's Chocolonely te horen hebben gekregen dat ze aan luchtfitserij doen, is ontelbaar. Dat begon al in 2003, toen Teun van der Keuken zich voornam om een reep slaafvrije chocolade te produceren. Toen Beltman bekend maakte dat er in de nieuwe fabriek in Amsterdam-Noord een heuse achtbaan zal worden gebouwd, rolden veel mensen van hun stoel van het lachen. Maar Beltman weet zeker dat die fabriek mét achtbaan er gaat komen. Beltman: ‘Als je de cacao-industrie wilt veranderen, heb je veel uit te leggen. Dat doen we ook. Maar als je vertelt over een chocoladefabriek waar je zelf mag komen ruiken en proeven en waar je het verhaal van chocolade “leert” in een achtbaan door de fabriek, bereik je opeens miljoenen mensen.’ Waarmee Beltman niet meteen wil pleiten voor een ziekenhuis met rodelbaan. ‘Maar iets meer *out-of-the-box-denken* zou de zorg een extra stimulans kunnen geven’, denkt hij.

**Sociaal innoveren in de zorg**

Volgens Harry Hummels, professor social entrepreneurship aan de Utrecht School of Economics, kunnen zorginstellingen veel leren van Tony's Chocolonely en de principes die Henk Jan Beltman noemt. ‘Verpleeghuizen en ziekenhuizen hebben van nature al een sociaal en maatschappelijk doel, waardoor het nastreven van hogere waarden dicht bij hen staat.’ De nieuwe tendens, stelt Hummels, is dat zorginstellingen op een meer bedrijfsmatige manier naar sociale innovatie kijken. Een goede zaak, vindt hij. ‘Er wordt bijvoorbeeld aan marketing gedacht, er worden producten en diensten ontwikkeld en er zijn investeringsplannen. Door die meer zakelijke aanpak zie je dat nieuwe initiatieven ook inkomsten opleveren die niet afhankelijk zijn van publieke geldstromen.’ Valkuilen en uitdagingen zijn er zeker ook, stelt Hummels vast. ‘Medewerkers kunnen een bedrijfsmatige manier van innoveren bedreigend vinden, omdat ze er geen ervaring mee hebben en bang zijn dat dit ten koste gaat van de aandacht voor de patiënt. Daarnaast zijn de kaders in de zorg natuurlijk nog erg door de politiek bepaald, wat de speelruimte beperkt. En bedrijven participeren moeilijker omdat zij de overheid geen betrouwbare partner vinden die aan de lange termijn denkt.’ Toch raadt hij zorginstellingen van harte aan om met sociale innovatie te starten. ‘Enerzijds omdat het voor cliënten een veilige en praktische manier is om meer betrokken te raken bij de samenleving. Maar ook voor medewerkers zelf is het fantastisch om te zien hoe hun cliënten kunnen opbloeien en hun mogelijkheden leren benutten. Dat is vaak de mooiste beloning die je het personeel kan geven.’



Tony's Chocolonely CCO Henk Jan Beltman ontmoet Wout Oldhoff, bestuurder van woonzorgcentrum Vreedenhoff

'Geloof écht in je missie'

Sociaal ondernemerschap combineert het beste van twee werelden: die van de optimistische en daadkrachtige ondernemer en de wereld waar sociale impact belangrijker is dan pegels. Henk Jan Beltman opereert in beide. Wat kan Wout Oldhoff van woonzorgcentrum Vreedenhoff van hem leren?

Tekst **Mirjam van Immerzeel**

Fotografie **Janita Sassen**

‘Wie wil er chocolade?’ Henk Jan Beltman stapt binnen met een arm vol chocoladerepen in een huiskamer met dames en een enkele heer.

Het gezelschap zit net aan de koffie dus dat komt goed uit. Henk Jan is meer dan welkom, al zijn sommige ouderen wat verrast. Nieuwsgierig bekijken de bewoners van zorgcentrum Vreedenhoff de extraverte ondernemer met zijn vrolijk gekleurde repen. Hij wordt vandaag rondgeleid door Wout Oldhoff, bestuurder van Vreedenhoff. Ze gaan het gesprek met elkaar aan over inspiratie, waarden en sociaal ondernemerschap. Wout en Henk Jan komen uit twee totaal verschillende werelden, constateren ze lachend op weg naar de volgende afdeling op hun route. Productie en verkoop van chocolade enerzijds, en huisvesting en zorg voor ouderen anderzijds. Maar in hun sociale missie vinden ze elkaar: de menselijke maat. Al filosoferend over hun uitdagingen lopen ze door de gangen van het zorgcentrum. Hun gesprek wordt alleen onderbroken door ontmoetingen met bewoners. Waaronder student Pim.

‘Wonen hier studenten?’, vraagt Henk Jan.

‘Eén van onze experimenten’, glundert Wout. ‘En een groot succes. Het is winst voor iedereen. Wij halen de buitenwereld in huis, onze ouderen hebben meer aanspraak. Jongeren brengen levendigheid mee en bieden zo nu en dan een helpende hand in ruil voor betaalbare huisvesting. Daarbij krijgen ze ook een nieuwe kijk op ouderen.’

Inmiddels wonen vijf studenten in Vreedenhoff. Missie geslaagd. Toch is Wout benieuwd op welke manieren hij nog meer een frisse wind door Vreedenhoff kan laten waaien, ten goede van zowel bewoners als medewerkers.

Wout: ‘Tony’s Chocolonely heeft een inspirerend verhaal, niet alleen door jullie missie om de chocoladeproductie slaafvrij te maken. Jullie medewerkers zijn heel erg betrokken en treden de wereld met openheid, kritisch vermogen en initiatief tegemoet. Dat zou ik ook zo graag voor mijn sector wensen. In de zorg wordt bijvoorbeeld altijd



TIP

‘Test de kwaliteit van je werkgeverschap door deel te nemen aan initiatieven als *Great Place to Work*. Dat werkte voor ons heel verhelderend en motiverend.’



“De angst voor lef duurt maar even, zei mijn moeder vroeger altijd, maar spijt duurt je hele leven”



Student Pim Schuiten gaat regelmatig op bezoek bij mevrouw Snellink.

en overal gezegd dat de cliënt centraal staat. Het lijkt wel een bezwerende formule om bij voorbaat al commentaar van buitenaf te voorkomen. Bij Tony’s Chocolonely zetten jullie eigen medewerkers heel bewust op de eerste plaats. Is dat iets wat we ook in de zorg zouden moeten doen?’

Henk Jan: ‘Bij ons komen eerst onze eigen mensen, dan de boeren in Afrika en dan pas de consument. Ik erger me ontzettend aan de marketingpraat van veel consumenten merken. “Omdat je het waard bent”, is zo’n slogan. Wat een onzin. Niemand gelooft dat toch. Je moet bij het begin beginnen, bij het belangrijkste, en dat is absoluut je eigen team. Alleen als je de beste mensen binnen hebt, als zij zich als een vis in het water voelen en als het voor hen duidelijk is wat de organisatie wil bereiken, dan ga je vliegen en daar profiteren anderen vanzelf mee. Je moet eerlijk en authentiek zijn. Daarmee krijg je mensen mee, ook binnenshuis. Dus ook transparant zijn over de dingen die niet goed gaan.’

Wout: ‘Dat maakt kwetsbaar, en is dus eng voor veel mensen. Wat trekt ze bij jullie over de streep?’

Henk Jan: ‘Betrokkenheid. Dat bereik je onder meer door mensen steeds weer aan te haken bij je missie. Dat is iets wat constante aandacht vraagt, niet één keer per jaar. Onze maandagbijeenkomsten beginnen altijd met onze missie, en daarna gaan we het pas hebben over de plannen



De bewoners proeven dat er meer chocoladesmaken zijn dan melk en puur.

“ Jongeren brengen levendigheid mee en bieden zo nu en dan een helpende hand in ruil voor betaalbare huisvesting ”

voor die week. Door mensen verantwoordelijkheid te geven en een veilige sfeer te scheppen waarin initiatief gedijt, verhoog je hun betrokkenheid.’

Henk Jan heeft nog meer tips: ‘We bieden medewerkers een *scholarship*, een geldbedrag voor wie iets wil leren wat eigenlijk niets met het bedrijf heeft te maken. Dat klinkt vreemd, maar levert uiteindelijk iedereen veel op. Ook gaan we op reis met elkaar. We reiken de “Omdat het kan-Award” uit aan iemand die initiatief heeft genomen. Aan het begin van het jaar kan iedereen een paar hardloopschoenen declareren en aan het eind van het jaar kan hij of zij in aanmerking komen voor onze BMI-bonus, ten minste als de index niet oranje of rood aangeeft. Voorwaarden van sommige extraatjes is dat de ontvanger een foto ervan moet delen met zijn of haar collega’s. Zo wordt een individueel voordeel weer sociaal.

Eenzaamheid oplossen is jullie focus? Nodig eens een klas kinderen uit op de koffie. Match elk kind met een bewoner en je slaat drie vliegen in een klap: je creëert meer lokale betrokkenheid bij het huis, de kinderen bied je een waardevolle ervaring en de bewoners hebben een gezellig verzetje.’

Wout luistert met zichtbaar plezier naar de stroom aan ideeën van Henk Jan, die overigens erkent dat een sociaal ondernemer in de zorgsector minder speelruimte heeft dan op de vrije markt waarin hij zich met zijn chocolade en boodschap begeeft. ‘We zijn geen sociale instelling maar in de eerste plaats een bedrijf, dat trouwens ook wel eens harde beslissingen moet nemen.’

Wout: ‘Daar zit inderdaad een verschil, maar dat moeten we ook weer niet groter maken dan het is. Ondanks de bureaucratie is hier ruimte voor sociaal ondernemerschap, en die pak ik ook. Maar het gaat niet zo snel als in de markt. Het is ieder jaar weer puzzelen met budgetten. Ik heb te maken met regels en met de veranderlijkheid van Den Haag. Daarbij is het ook een conservatieve wereld, Henk Jan. Ik moet voorzichtig zijn met het afvuren van een berg initiatieven die de boel opschudden. Ik begrijp wel dat als ik constant dingen bedenken, dat medewerkers zeggen: erg leuk idee, maar het betekent voor mij extra werk. Mensen, medewerkers, management en ook wij als bestuurders werken vaak al jarenlang volgens vaste patronen. Ouderen zelf zijn trouwens best vaak in voor nieuwe dingen en experimenten, merk ik. Hoe krijgen we iedereen intern mee met veranderingen?’

Henk Jan: ‘Het begint met het hebben van de volledige overtuiging van je missie als bestuurder. Dat je problemen gaat oplossen. Misschien niet vandaag, zoals wij ook nog niet echt honderd procent slaafvrije chocolade kunnen bieden, maar wel morgen of overmorgen of de dag erna. Die overtuiging heb je nodig anders kan je de passie niet overbrengen op anderen. Experimenteer met wat voor jullie werkt.’

Henk Jan en Wout bereiken weer de entree van het zorgcentrum. Er is een fruitboer bezig om zijn kraam op te doeken voor de dag. Een krasse bewoonster meldt zich nog op tijd voor een flinke bak zoete aardbeien. ‘Geen probleem’, roept de koopman olijk, precies zoals op de markt. Wout: ‘Net als de haringboer hebben we ook hem gevraagd om twee keer per week een paar uur bij ons te staan. Dat brengt reuring en het is wat mensen gewend waren toen ze nog zelfstandig woonden. Mag ik je



voorstellen aan één van onze bewoners?’ Hij wenkt zijn gesprekspartner naar een keurige heer in een roze vest, die zittend op zijn rollator de wereld voorbij ziet komen. ‘Goedendag’, zegt Henk Jan en hij stelt zichzelf voor. Het gezicht van de man licht op. Een praatje is zeer welkom, zo blijkt.

Als Wout en Henk Jan hun ronde vervolgen, vertelt de eerste dat de bewoner nauwelijks een sociaal netwerk heeft en zich vaak eenzaam voelt. ‘Die pijn kunnen we nooit helemaal wegnemen. Maar ik denk wel dat we in deze sector veel meer moeten focussen op aandacht en welzijn. De uitdaging is om een gemeenschap te creëren en eenzaamheid dus aan te pakken. Daarom willen mensen graag bij ons wonen. De kwaliteit van zorg moet er zijn, het verschil maak je pas met aandacht.’

Wout wil nog een ding weten: ‘Zou je mijn rol ooit willen overnemen?’

Henk Jan: ‘Hoe mooi het ook is, mijn missie is een andere. Ik wil de chocoladeketen veranderen, dat is al een aardige klus. Daarnaast wens ik nog te promoveren op sociaal ondernemerschap aan de Universiteit Utrecht. Druk genoeg, lijkt me.’

Wout: ‘Zoals jij voor jouw missie gaat, wil ik hier ook gaan. Ik zit op de plek in de zorg waar het allemaal gebeurt. Ik wil naar een zelfvoorzienend, zorgzaam wooncentrum waar iedereen wil wonen.’



Wout en Henk Jan komen uit twee totaal verschillende werelden, constateren ze lachend.



TIP

‘Als eenzaamheid oplossen je focus is: nodig eens een klas kinderen uit op de koffie. Match elk kind met een bewoner en je slaat drie vliegen in een klap: je creëert meer lokale betrokkenheid bij het huis, de kinderen bied je een waardevolle ervaring en de bewoners hebben een gezellig verzetje.’

Vreedenhoff

Woonzorgcentrum Vreedenhoff biedt zo’n 195 ouderen woonruimte, zorg en behandeling. Daarnaast is Vreedenhoff ook actief in de thuiszorg in Arnhem-Noord en Velp. Ambitie is om de gezelligste, actiefste en spraakmakendste zorgorganisatie van én voor Arnhem te zijn. Sinds 1 februari 2015 wonen er ook vijf studenten die in ruil voor een schappelijke huur van 150 euro twintig uur per maand vrijwilligerswerk doen. Wout Oldhoff is in september 2014 aangetreden als bestuurder. Eerder was hij werkzaam bij Stichting Zorggroep Noordwest Veluwe. Daarvoor was Oldhoff regiomanager bij NS in onder andere Amsterdam en Noord-Oost Nederland.

“A winner is a dreamer who never gives up”

Nelson Mandela

Nelson Mandela

Anti-apartheidsstrijder en politicus

Henk Jan Beltman zag in 1990 op televisie hoe Mandela arm in arm met zijn vrouw uit de gevangenis kwam lopen en niet veel later tot president werd verkozen. ‘Ik bewonder in hem dat hij zoveel rust en overtuiging kon blijven uitstralen, ondanks alle tegenslagen. Mandela is een van de weinige mensen die groter was dan de wereld. Een zeer inspirerende leider en ik zou willen dat ik maar een heel klein beetje van zijn enorme wijsheid zou mogen hebben. Hij stond voor een betere en rechtvaardigere wereld. Hij bewees dat het daadwerkelijk mogelijk is als je erin blijft geloven. Dat probeert Tony’s Chocolonely, op een veel kleinere schaal uiteraard, ook voor elkaar te krijgen.’



‘It always seems impossible until it’s done’

Een flinke dosis eigen ideeën, maar soms ook luisteren naar en leren van anderen. Waar halen Tony’s Chocolonely en zorgbestuurder Pim Steerneman hun inspiratie vandaan?

Tekst Rutger Vahl

Illustratie Maarten Rijnen



Yvon Chouinard

Oprichter van kledingmerk Patagonia

Beltman: 'Chouinard was bergbeklimmer en begon in 1970 een kledingbedrijfje. Hij was zeer milieubewust en wilde het bedrijf gebruiken om zijn groene doelen te verwezenlijken. Patagonia was in 1996 één van de eerste die overging op volledige biologische katoen. Ik bewonder in Chouinard zijn doortastendheid. Hij is al meer dan een halve eeuw een man met een missie. Hij gebruikt de opbrengsten van zijn bedrijf om activisme te stimuleren. Maar hij is hoofdzakelijk gericht op het milieu, terwijl ik met Tony's Choclonely meer gericht ben op sociale doelen. Net als hij probeer ik een zo goed mogelijke werkgever te zijn, waarbij met elkaar plezier hebben een belangrijke waarde is. Niet voor niets publiceerde Chouinard memoires met de titel *Let my people go surfing*. Ik wil dat mijn medewerkers onder werktijd ook leuke dingen doen, al hoeft dat niet meteen surfen te zijn. Maar samen lol hebben, vergroot de motivatie van medewerkers en komt zo direct het bedrijf, het product en de klanten ten goede. Daar ben ik van overtuigd.'

“ **Winst komt vanzelf als je al het andere goed doet** ”

Yvon Chouinard



Dominique Persoone

Chocolatier

Als chocoladegeek heeft Beltman ook binnen zijn eigen *business* een aantal voorbeelden. De grootste is misschien wel Dominique Persoone, een Belgische meester-chocolatier die met zijn 'Chocolade Line' (zaken in Antwerpen en Brugge) naam heeft gemaakt. 'Persoone is een absolute vernieuwer', licht Beltman zijn keuze toe. Zo maakt de Belg naast traditionele pralines ook bonbons met nieuwe, op wetenschappelijke inzichten gebaseerde smaakcombinaties, zoals bloemkool, basilicum en zwarte olijven. Hij werd bekend met zijn chocoladesnuifmachine, de chocolate-shooter, die hij ontwikkelde voor de verjaardagsparty van Rolling Stone Ron Wood en Charlie Watts. Verder bedacht hij creaties, zoals chocoladelippenstift, chocoladeverf en chocolademassage-crème. Beltman: 'Wij willen als bedrijf ook vernieuwend zijn, al hoeft het niet zo radicaal als Persoone. Maar dat we in korte tijd heel herkenbaar zijn geworden, niet alleen in uiterlijk maar ook in smaak, is een innovatie die mij zeker trots maakt. Mensen als Dominique maken mij duidelijk dat je steeds verder moet durven denken dan anderen.'

“ **Chocolade is als een vrouw: je moet je tijd nemen** ”

Dominique Persoone



De inspirator van zorgbestuurder Pim Steerneman

Pim Steerneman werkt al ruim dertig jaar in de zorg en is bestuursvoorzitter van Sevagram, een organisatie die mensgerichte ouderenzorg biedt in de regio's Heerlen en Heuvelland. Sevagram heeft 20 zorgcentra (inclusief revalidatiezorg, palliatieve zorg en zorg thuis) met 1800 medewerkers en 1000 vrijwilligers. Steerneman is auteur van het boek 'De praktijk van positieve psychologie'. Zijn grote inspirator is Martin Seligman. 'Martin Seligman is grondlegger van de positieve psychologie, die na 2000 is opgekomen. Hij stelt dat de traditionele psychologie de nadruk legt op wat er niet goed gaat met mensen: hun angsten en depressies. Seligman verlegt het accent en kijkt juist naar wat er wel goed gaat. Dat leidt tot een betere balans tussen klacht en kracht.'

“ Welzijn is een combinatie van zowel je goed voelen als ertoe doen, goede relaties en iets bereikt hebben ”

Martin Seligman

Martin Seligman

Psycholoog

Pim Steerneman: 'Wat Martin Seligman doet, is precies wat ik ook probeer te bewerkstelligen in de zorgorganisatie die ik bestuur. Ik zoek naar de positieve krachten en wil optimisme creëren. Neem de ouderenzorg, waar in Nederland altijd vrij negatief over wordt gesproken. Je zal er maar werken en steeds die verhalen horen! Natuurlijk, soms gaat het fout. Maar in de meeste zorgcentra gaat het best goed. Wij werken volgens het "Planetree-model", waarbij mensgerichte zorg voorop staat. Concreet houdt dat in dat medewerkers veel vrijheid hebben om in het belang van de cliënt te denken. Dat vergt een cultuuromslag, maar die maken we. Met goede resultaten. Medewerkers- en klanttevredenheid zijn gestegen van 7 naar 8, het ziekteverzuim is gedaald van 7 naar 5% en het rendement ging van 1 naar 3% omhoog. Vaak zit het verschil in kleine dingen. Wij hebben bijvoorbeeld een kamer ingericht voor zwerfkatten. Dat mes snijdt aan twee kanten. Het is goed voor die beesten maar ook heel fijn voor onze bewoners. Door niet meer alleen vanuit budgetten te denken en wat er allemaal niet kan, ontstaan goede ideeën. Zoals de "dementiegame", die we hebben laten ontwikkelen voor mantelzorgers, professionals en familie. Zo leren ze spelenderwijs hoe de wereld van dementie eruit ziet. Kortom: Martin Seligman leerde mij meer te kijken naar de zachte kant van organisatieontwikkeling, naar het stimuleren van positieve emoties, optimisme, vriendelijkheid en empathie.'





Campagne **Betere Wereld**

Een pensioen is pas echt wat waard als je het krijgt in een leefbare wereld. Dat is de centrale boodschap in de campagne 'Betere Wereld' die PFZW is gestart. Door goed te beleggen en er voor te zorgen dat onze beleggingen bijdragen aan een leefbare wereld, dragen we hier een steentje aan bij. Jongere deelnemers zijn veelal moeilijk te interesseren voor informatie over hun pensioen. Ze zijn wél bovenmatig geïnteres-

seerd in zaken als duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met prikkelende stellingen hopen we met die 850.000 jongere deelnemers in contact te komen. In de campagne staat de website pfzw.nl/beterewereld centraal. Daar laten we zien hoe en waarin we beleggen en hoe we daarmee bijdragen aan een goed pensioen én een betere wereld.

Kans op verlagen groot

De kans dat PFZW de pensioenen in 2017 moet verlagen en de premie verhogen, is nadrukkelijk aanwezig. Of dit moet, is afhankelijk van de dekkinggraad van het fonds. Die zweeft net boven het randje. Als de dekkinggraad op 31 december 2016 te laag is, moet PFZW de pensioenen in de loop van 2017 verlagen en de premie verhogen. Het zou voor het eerst in de geschiedenis zijn dat PFZW deze maatregel moet nemen. Als PFZW moet verlagen, neemt het bestuur hier uiterlijk 1 april 2017 een besluit over. Wij houden u op de hoogte!

PFZW aan de slag met UPA

De Uniforme Pensioen Aangifte (UPA) is een nieuwe standaard voor het automatisch uitwisselen van salarisgegevens tussen werkgevers/administratiekantoren en de pensioensector. Op 1 januari 2017 stappen wij over op de UPA. PFZW implementeert de UPA als eerste pensioenfonds in Nederland. Met de UPA is er minder kans op fouten. Nog een voordeel: het jaarwerk komt te vervallen. Dit leidt tot minder administratieve lasten, zorgt voor meer efficiëntie en een kostenbesparing voor u.

Meer informatie? Kijk op pfzw.nl/upa

Snel inspelen op personele ontwikkelingen

De Arbeidsmonitor is dé HR-database voor zorg- en welzijnsinstellingen en geeft u cijfermatig inzicht in uw huidige personele organisatie. U kunt inzicht krijgen in cijfers die betrekking hebben op bijvoorbeeld arbeidsvolume, leeftijdsopbouw en mobiliteit. U kunt deze informatie afzetten tegen landelijke, regionale en sectorale collega-organisaties. Dankzij de Arbeidsmonitor kunt u snel reageren op de personele ontwikkelingen binnen uw organisatie en binnen de sector. Hier kunt u vervolgens uw personeelsbeleid weer op aanpassen.

Meer informatie vindt u op pfzw.nl/arbeidsmonitor

Persoonlijk gesprek

Er gebeurt veel in pensioenland. Wij kunnen ons voorstellen dat u graag weet wat er momenteel speelt rondom het pensioen en de AOW. Wij komen daarom graag bij u langs om u te voorzien van advies over deze ontwikkelingen. Samen kunnen we kijken naar de eventuele

gevolgen voor uw eigen pensioensituatie en die van uw medewerkers. Daarnaast kunnen we stilstaan bij vragen die u heeft over de pensioenregeling van PFZW. Denk aan de dekkinggraad, het rendement, de beleggingsmix of kostenstructuur van uw pensioenregeling.

Wilt u bijgepraat worden of over pensioenonderwerpen van gedachten wisselen? Maak een afspraak met de accountmanager van uw instelling via pfzw.nl/afspraken

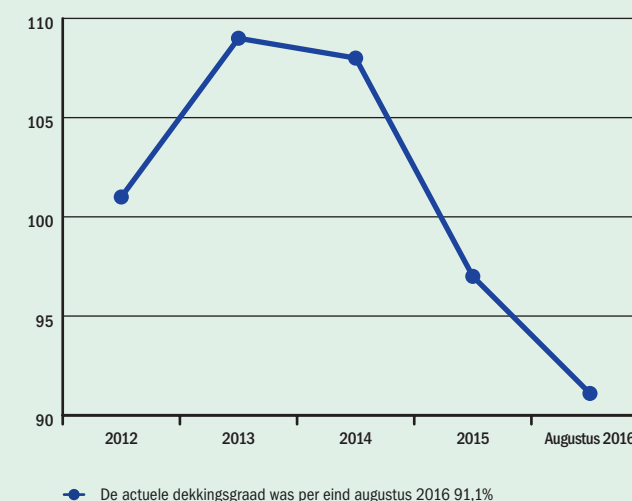


Peter Borgdorff **blogt**

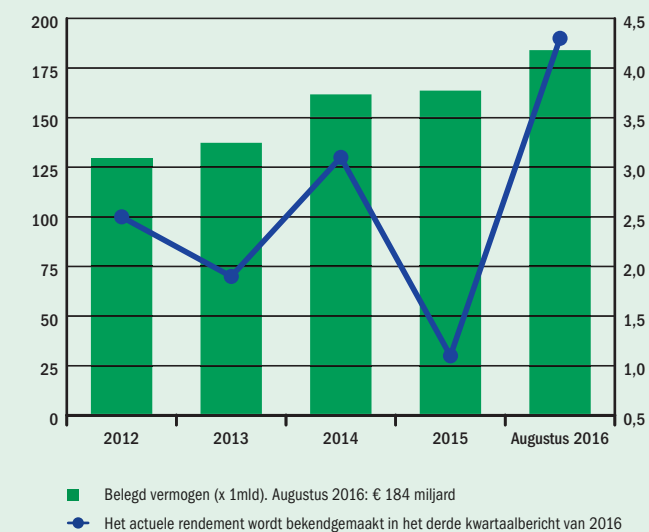
Alle landen van de wereld hebben samen binnen de Verenigde Naties een aantal ambitieuze doelen gesteld voor het jaar 2030. De komende 15 jaar moeten overheden, bedrijven, organisaties, wetenschappers en burgers zich tot het uiterste inspannen om op het gebied van onder meer klimaat, schoon water, gezondheidszorg en onderwijs grote stappen vooruit te zetten naar een duurzame wereld. Ook de financiële sector moet daaraan bijdragen. Wij lopen daarbij als grote belegger graag voorop.

Peter Borgdorff houdt u op de hoogte met zijn wekelijkse 'Borgblog'. Lees en reageer op pfzw.nl/blog

Dekkingsgraad



Beleggingsresultaat en belegd vermogen





Jan Willem van Oostveen is manager Beleggingsbeleid en Financieel Beleid en voorzitter van het overleg Verantwoord Beleggen, dat PFZW voert met uitvoeringsorganisatie PGGM.

‘Welke invloed heeft PFZW op bedrijven waarin belegd wordt?’

De wet van de grote getallen telt. PFZW belegt zo’n 180 miljard euro in private markten en vooral publieke markten (beleggingen zoals aandelen, obligaties, vastgoed en infrastructuur). Als pensioenfondsen hebben we vastgelegd dat we niet overal in beleggen. Onze deelnemers zouden dat ook niet van ons pikken. Sommige bedrijfstakken sluiten we zonder meer uit, zoals de tabaksindustrie en de industrie rondom controversiële wapens. Vervolgens screenen we bedrijven op duurzaamheid, ofwel *Environmental, Social and Governance*-factoren: milieu, sociale omstandigheden en goed ondernemingsbestuur. Dat doen we op basis van jaarverslagen en andere publieke informatie. Ook wisselen we kennis uit met *non-governmental organizations* als Greenpeace en Amnesty International. We beleggen niet in de minst duurzame bedrijven. Met bestuurders van bedrijven waar we mogelijkheden tot verbetering zien, gaan we de dialoog aan. Dat noemen wij engagement. Ook werken we nauw samen met andere beleggers en consortia, zoals de aan de VN verbonden *Principles for Responsible Investment*, waarbij wereldwijd duizenden grote beleggers aangesloten zijn. Als je met meer bent, is je invloed groter.

Bij bedrijven waarmee we een engagement-traject starten, leggen we een *Ask for Change* neer. Deze vraag om verandering kan zijn dat beloningen van de top omlaag moeten, dat ze minder moeten vervuilen of dat arbeidsomstandigheden moeten verbeteren. Zo’n traject kan jaren duren en is soms duwen en trekken, maar kan succesvol eindigen met een tastbaar bewijs van verandering. Een recent voorbeeld is Shell, dat stopte met risicovolle olieboringen op de Noordpool. Beursgenoteerde ondernemingen zien beleggers steeds meer als partij waar ze rekening mee moeten houden.

Zien we geen verbetering, dan kunnen we besluiten niet langer in de onderneming te beleggen. Dat deden we in 2013 met Walmart, dat medewerkers verbood zich te organiseren in een vakbond. Maar zo’n zware beslissing nemen we niet snel. Zolang je belegt, kun je immers wat veranderen! Dat levert meer op dan zo’n onderneming de rug toe te keren en het probleem aan anderen over te laten. Geld is een sturende kracht om de wereld te verbeteren, of zoals we ook zeggen: PFZW heeft het vermogen om de wereld beter te maken. Letterlijk. En dat doen we waar mogelijk.’

Zie ook pfzw.nl/beleggen

(H)eerlijke KitKat

De misstanden in de cacao-industrie waren in 2006 aanleiding voor programmamaker Teun van de Keuken om Tony's Chocolonely op te richten. PFZW kan als belegger een grote bijdrage leveren aan het oplossen van dergelijke problemen door de dialoog aan te gaan met voedselproducenten. Zoals met Nestlé, producent van KitKat, Nuts en Smarties. Met resultaat!

Wat speelt er in de cacao-industrie?

In de meeste landen waar cacao wordt verbouwd – Ivoorkust, Ghana, Nigeria, Ecuador – is de productie kleinschalig. Lokale boeren hebben kleine bedrijven en schakelen niet zelden kinderen in om het werk te doen. Die krijgen weinig

tot niets betaald, doen onveilig en zwaar werk en worden soms blootgesteld aan pesticiden of andere gevaarlijke stoffen. De boeren staan met hun rug tegen de muur, omdat hun inkomen laag is. Het perspectief van de kinderen is slecht, omdat ze niet naar school gaan.

Welke relatie heeft PFZW met Nestlé?

Nestlé is één van de beursgenoteerde ondernemingen waarin PFZW belegt. Vanwege die misstanden in de cacaoketen voert PFZW een *engagementtraject* met Nestlé. Dat doen we in samenwerking met *Global Engagement Services (GES)*, een internationale engagementdienstverlener. *GES* voert het gesprek met het Zwitserse hoofdkantoor van Nestlé namens PFZW én andere beleggers, wat ervoor zorgt dat de invloed nog groter is.

Wat vraagt PFZW aan Nestlé?

De *Ask for Change*: neem maatregelen tegen kinderarbeid door onder meer het inkomen van boeren te verbeteren en

kinderen toegang te geven tot onderwijs. Beide zijn belangrijk om de vicieuze cirkel te doorbreken. Er alleen voor zorgen dat kinderen naar school kunnen, zou funest zijn voor de boeren, omdat zij door dat lage inkomen geen arbeidskrachten kunnen inhuren.

Wat onderneemt Nestlé?

Vanuit de eigen ambitie van Nestlé en mede dankzij beleggers, maatschappelijke organisaties en consumenten hanteert Nestlé sinds 2009 het Cocoa Plan. Hiermee wil het bedrijf het inkomen van boeren, de kwaliteit van cacao en de levenskwaliteit van de lokale bevolking verbeteren. De activiteiten en initiatieven variëren van het trainen van boeren en *empowerment* van vrouwen tot het bouwen van scholen. Met het plan is in totaal zo'n 150 miljoen euro gemoeid.

Wat zijn de grootste successen?

In de afgelopen drie jaar heeft Nestlé veertig basisscholen gebouwd in Ivoorkust en dit jaar komen er nog drie bij. Daarnaast is KitKat de verplichting aangegaan om alleen nog cacao in te kopen die duurzaam geproduceerd is.

Dat is niet eenvoudig, want er zijn nog maar weinig plantages waar duurzaam wordt gewerkt. Bovendien is de voedingsketen lang, de bonen gaan letterlijk door vele handen, en het is moeilijk om van iedere schakel te weten of deze duurzaam is.

Wanneer is de dialoog tussen PFZW en Nestlé ten einde?

Omdat Nestlé daadwerkelijk verbeteringen doorvoert, zal PFZW in de onderneming blijven beleggen. Maar Nestlé moet het Cocoa Plan wel intensiveren, want er moet nog veel gebeuren in de cacao-industrie. Meer inkomen voor de boeren heeft nu prioriteit.

Het daadwerkelijk verbeteren van zo'n complexe voedingsketen aan de andere kant van de wereld vraagt om een lange adem. Die heeft PFZW, omdat pensioenbeleggingen voor de lange termijn zijn. Wie gaat werken in zorg of welzijn, doet pas decennia later aanspraak op de ingelegde premies. PFZW wil zich verbinden aan langdurige trajecten voor een schonere en socialere wereld en kan zich dat ook permitteren.



Yao Aya Germaine gebruikt een 'Pelle Bongo' in plaats van een hakmes om cacao te oogsten. Dit nieuwe gereedschap maakt oogsten een stuk veiliger.



Dit meisje moest vijf kilometer lopen naar de dichtstbijzijnde school. Dankzij het Nestlé Cocoa Plan heeft ze nu een school in haar eigen dorp.



De cacao-voedingsketen is lang, de bonen gaan letterlijk door vele handen.



3x *leren van* Tony's Chocolonely

Mensen die geen fouten durven maken, hebben meestal ook geen lef om nieuwe dingen uit te proberen. Dat is het uitgangspunt van Tony's Chocolonely. Fouten maken moet, maar nooit tweemaal dezelfde. Want het is natuurlijk wel de bedoeling dat je er van leert.

Dit zijn de drie belangrijkste lessen van Tony's Chocolonely.

1

**Che Guevara
op de wikkel?
Liever niet!**

Op het rode chocolademelkpak van Tony's Chocolonely prijkte het iconische portret van de Zuid-Amerikaanse revolutionair Che Guevara (1928-1967). Als symbool van de strijd tegen onderdrukking meende Tony's Chocolonely dat Guevara bij de doelen van het bedrijf paste. Wat men zich bij Tony's echter onvoldoende had gerealiseerd, is dat zijn reputatie niet onomstreden is. De 'vrijheidsstrijder' had veel bloed aan zijn handen. Na klachten van kritische consumenten verdween het portret van de Argentijn van de chocolademelk. Henk Jan Beltman: 'In een open brief aan de consument hebben we toegegeven dat de keuze om hem af te beelden "geen goede beslissing" was en we hebben onze excuses gemaakt. Iets dat organisaties normaliter nauwelijks doen, best raar toch? De belangrijkste les voor mij is dat het niet erg is om fouten te maken en al helemaal niet erg is om fouten toe te geven. We hadden gewoon niet goed genoeg nagedacht over Che Guevara. Daar hebben we van geleerd.'

2

**Harder groeien
dan de bank kan
bijhouden**

Groeien met vijftig procent per jaar. Dat was het ambitieuze doel dat Tony's Chocolonely zichzelf had gesteld. De lat lag dus hoog, maar buiten het bedrijf geloofde niemand dat dit groeitempo echt mogelijk was. En ook de bank die Tony's Chocolonely een krediet had verstrekt, dacht dat het zo'n vaart niet zou lopen. De praktijk bleek anders. Tony's Chocolonely groeide nog harder dan vijftig procent per jaar waardoor het bedrijf aan zijn eigen succes ten onder dreigde te gaan. Beltman: 'Op een gegeven moment raakte ons geld op, waardoor we in financiële problemen kwamen. Ik ging naar de bank met het vriendelijke verzoek om onze kredietfaciliteit te vergroten. Maar daar had de bank geen trek in. "Afspraak is afspraak, meneer Beltman", kreeg ik te horen. Ze vonden het risico van een nieuwe lening te groot. De les die ik trok? Dat je ergens vol in moet geloven. Want ik bleef inpraten op onze accountmanager bij de bank en uiteindelijk leende hij ons het geld dat we zo hard nodig hadden.'

3

**Eerlijk zijn
en afscheid
durven nemen**

Elke organisatie krijgt te maken met medewerkers die niet aan de verwachtingen voldoen of niet in het team passen. Wat doe je dan? Coaching om de medewerker op het goede spoor te krijgen? Meteen maar een slechtnieuwsgesprek waarin iemand ontslag krijgt? Of toch pappen en nathouden? 'Heel moeilijk, maar er is eigenlijk maar één juiste keuze en dat is uit elkaar gaan als het niet werkt', zegt Beltman. 'Wij zijn in 2014 uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland. Buiten alle extra dingen is de basis van een arbeidsovereenkomst een prestatie conform functieomschrijving en daarvoor betaalt de werkgever een salaris. Heel simpel! Het is uiterst belangrijk om doelen te formuleren en daar heldere afspraken over te maken. Het kan dat iemand niet functioneert of dat de organisatie zijn of haar prestatie ontgroeit, dan moet je eerlijk zijn en afscheid nemen.'



Kennis

inzetten is ook sociaal ondernemen

Tekst Francine Smink Fotografie David van Dam

Om antwoord te geven op complexe vragen moet je denken vanuit de ander, zegt Jopie Nooren. Hoe geven bestuurders in zorg en welzijn invulling aan sociaal ondernemen in hun eigen organisatie?

“ Om antwoord te
geven op de
complexe vragen
moet je denken
vanuit de ander ”



Jopie Nooren

voorzitter Raad van Bestuur
Bartiméus, lid van de Eerste Kamer en
bestuurslid van onder andere de
Stichting Toegankelijke Samenleving

‘Op onze school voor kinderen met een visuele beperking zat een jongen die droomde van een baan in de beveiliging, typisch een branche waarbij zicht essentieel is. Bij Bartiméus zien we het als onze maatschappelijke opdracht, onze bestaansplicht, om precies dát toe te voegen waardoor iemand het leven kan leiden dat bij hem of haar past. Ik ben zelf moeder van een slechtziende dochter en weet hoe belangrijk het is dat mensen met kennis en ervaring blijven zoeken naar de beste oplossing. Die jongen is uiteindelijk receptionist bij een beveiligingsbedrijf geworden en zit helemaal op z’n plek.

Om antwoord te geven op complexe vragen moet je denken vanuit de ander, expertise opbouwen en inzetten én creatief zijn. We doen veel onderzoek en werken met partners aan ict-oplossingen om mensen die blind of slechtziend zijn “gewoon mee te kunnen laten doen”. Als expertisecentrum zetten we onze kennis in waar we kunnen, gericht op een goed leven voor mensen met een visuele beperking. Dat is voor mij sociaal ondernemen.’

“ Als sociaal
ondernemer kijk je
over je eigen
sector heen ”



Kees Sol

tot 1 juni 2016 lid Raad van Bestuur
Oogziekenhuis Rotterdam, nu met
pensioen

‘Als bestuurder word je vaak gezien als belangenbehartiger van je eigen organisatie, maar als het goed is, kijk je verder. Of ik een sociaal ondernemer ben, is aan anderen. Maar ik heb altijd over grenzen gekeken, letterlijk en figuurlijk. We zijn vanuit Rotterdam gaan samenwerken met buitenlandse ziekenhuizen, wat leidde tot een mondiale vereniging van oogziekenhuizen die kennis deelt. Zo leerde ik dr. Venkataswamy kennen, die me zeer heeft geïnspireerd. Als directeur van een oogziekenhuis in Madurai, Zuidoost-India, was de zorg zijn primaire drive. Daarnaast leidde hij Tamil-meisjes uit de regio op tot ziekenhuismedewerkers. Met het inkomen dat zij verdienden, konden ze hun bruidsschat betalen; de enige kans op een huwelijk. Dát vind ik sociaal ondernemen: extra waarde creëren door over je eigen sector heen te kijken.

Op een heel ander niveau, maar zo introduceerden we in Rotterdam kunst aan de muren. Het helpt om de angst te verminderen die zo gebruikelijk is bij een afspraak in het ziekenhuis. Het gaat tenslotte om méér dan mensen beter te laten zien, die grens rek je op als sociaal ondernemer.’

Zie een filmpje over het Indiase oogziekenhuis op
<https://youtu.be/hHLZsuAueEM>

“

Het is fantastisch om waarden
als warmte en betrokkenheid
over te brengen

”

Freddie Wools

bestuurder bij De Passerel, gehandicaptenzorg in Apeldoorn en omgeving. De Passerel ondersteunt vele voorzieningen voor mensen met een beperking in Bulgarije

‘Toen ik in 2004 in Bulgarije was en zag hoe het eraan toging in de gehandicaptenzorg, was het direct duidelijk dat ik me daarvoor zou gaan inzetten. In Nederland zien we mensen met een beperking als individuen, in Bulgarije worden ze van kinds af aan weggestopt alsof ze nooit bestaan hebben. Het heeft lang geduurd voordat ik daarover kon vertellen zonder tranen.

We begonnen bescheiden, maar staan nu aan de wieg van 150 kleinschalige woonvormen door het hele land en ondersteunen intensief twintig centra in Sofia. Ik ben er zo’n dertig keer per jaar, inclusief alle vakanties. Ook medewerkers van De Passerel zijn erg betrokken bij deze projecten, velen hebben korter of langer in Bulgarije gewerkt, vaak als vrijwilliger. Belangrijker nog dan de kennis en *know how* die we overbrengen, is dat we laten zien dat we begaan zijn. We brengen hoop. Het is fantastisch om de waarden waarvoor je staat als organisatie – warmte en betrokkenheid – over te brengen. Daar moet het in deze sector over gaan. Met een etiket als sociaal ondernemer heb ik niets, je doet wat je doet.’

“

Sociaal
ondernemen is
voor mij nieuw
perspectief
bieden

”

Esther Vink

is directeur-eigenaar van de ZorgSpecialist sinds 2007, samen met haar man. Het bedrijf heeft 450 medewerkers

‘Ik heb altijd dromen en ideeën en als directeur-eigenaar kan ik die uitvoeren zonder dat ik door allerlei lagen in de organisatie hoef. Voor vraagstukken in de zorg ga ik op zoek naar innovatieve antwoorden. Zo hebben we een kleinschalige woonvoorziening opgezet voor mensen met dementie, waar ook mensen zonder zorgindicatie kunnen wonen: partners van cliënten, zodat echtparen niet gescheiden worden. Of waar ouderen kunnen wonen die eenzaam zijn. Buurtbewoners maken gebruik van de bijbehorende sportaccommodatie; door die mix is het een thuis en geen verpleeghuis.

Sociaal ondernemen is voor mij nieuw perspectief bieden, dat is mijn drijfveer. Een droom die steeds verder vorm krijgt, is jongeren met een verstandelijke beperking leren zelfstandig te wonen en tegelijkertijd op te leiden tot verzorgenden. Met iets soortgelijks zijn we bezig in Zuid-Afrika, waar ik in contact kwam met een stichting die zich inzet voor kansarme meisjes uit de townships. Samen onderzoeken we of we woonprojecten op kunnen zetten, waar deze meisjes na een opleiding aan de slag kunnen. We zijn er nog niet, maar ik ben ervan overtuigd dat deze projecten er gaan komen.’

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



Twente, IJsselstreek en een deel van de Achterhoek
Rob Koldenhof
06 20 60 42 44
rob.koldenhof@pfzw.nl



Noord Brabant en Zuidelijk Midden-Nederland
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



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



Oostelijk Midden-Nederland en het Gooi
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



Den Haag, Westland, Bollenstreek en Groene Hart
Bianca Kortekaas
06 53 31 49 47
bianca.kortekaas@pfzw.nl



Noord-Nederland
Dick van der Galiën
06 53 37 85 01
dick.van.der.galien@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 beslissters van 100+ zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland. Volg ons op Twitter: @PFZWnieuws en kijk op pfzw.nl/lerenvan

Bladmanager
Saskia Oostema / Marketing & Communicatie
e-mail: lerenvan@pfzw.nl

Concept en realisatie
ZB Communicatie & Media, zb.nl in samenwerking met Greg Bryant en 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. Cijfers en/of informatie kunnen echter in voorkomende gevallen reeds tijdens de productieperiode achterhaald zijn.

Tony's Chocolonely nodigt u uit

Tony's Chocolonely strijdt voor een honderd procent slaafvrije chocolade industrie. De Nederlandse chocoladegigant is daarmee een uitstekend voorbeeld van sociaal ondernemen, met een duidelijke missie om de wereld te verbeteren. Wat kunt u als bestuurder in zorg en welzijn leren van dit bedrijf? We nodigen u uit voor de thematafel met Tony's Chocolonely CCO Henk Jan Beltman over sociaal ondernemen. Aanmelden kan via pfzw.nl/lerenvan

Programma

Wat: 'Leren van' thematafel over sociaal ondernemen

Met: Henk Jan Beltman van Tony's Chocolonely

Wanneer: dinsdag 8 november 2016 van 14.30 tot 18.00 uur

Waar: The Colour Kitchen, Prinses Christinalaan 1, Utrecht

Interessante mini-tafels

Na het gesprek met Henk Jan Beltman van Tony's Chocolonely starten de mini-tafels rondom het thema sociaal ondernemen. Tijdens deze kleinere sessies leert u van andere zorgbestuurders en deskundigen en kunt u ervaringen uitwisselen. Meer informatie over de mini-tafels kunt u vinden op pfzw.nl/lerenvan

In de volgende editie leren we van:

de dierenwereld

Biologisch gezien verschillen mensen maar weinig van dieren. Toch zijn we in onze moderne samenleving steeds verder vervreemd geraakt van onze eigen natuur. Dit in tegenstelling tot dieren, die minder vanuit ratio en meer vanuit hun natuurlijke instinct leven. Ook de dierenwereld heeft net als zorg- en welzijnsorganisaties te maken met constante verandering. In de tiende editie van 'Leren van' zoomen we in op hoe dieren zich aanpassen aan een veranderende omgeving. Freelance boswachter en tv-bioloog Arjan Postma leert ons hoe we door het gedrag van dieren te bestuderen, veel kunnen leren over onszelf.



Welk bedrijf staat er volgens Tony's Chocolonely CCO Henk Jan Beltman over tien jaar op de cover van dit magazine?

Seepje

Wie

Jasper en Melvin, eigenaren van het bedrijf Seepje, dat wasmiddelen maakt van plantenschillen uit Nepal.

Waren

Student bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Doel

Nepalese vrouwen en mannen die voor Seepje werken evenveel laten verdienen.

Laat de natuur de was doen, is het motto van **Jasper Gabriëlse (24)** en **Melvin Loggies (24)**. 'We willen maatschappelijke impact hebben', vertelt Jasper. 'In Nepal, waar de plantenschillen in ons wasmiddel vandaan komen, proberen we te zorgen voor betere werkomstandigheden en lonen. In Nederland laten we onze producten inpakken door mensen op een sociale werkplaats.' Seepje heeft nu zeven verschillende producten die in 550 (natuur)winkels in Nederland en België worden verkocht. Seepje is trots dat ze door Henk Jan Beltman zijn voorgedragen. **Jasper:** 'De impact van Tony's Chocolonely is een groot voorbeeld voor ons. Dat willen wij ook bereiken!'

Henk Jan Beltman: 'Ik vind het mooi om te zien dat jongens zoals Jasper en Melvin al zo vol passie dit mooie product op de markt brengen met een hoger doel. Hun gedrevenheid is een inspiratie voor vele anderen.'