

Uitgave #10

Mei 2017

# LEREN VAN

*Arjan Postma*



Boswachter



Slimme lessen uit de natuur. Wat kunnen we leren van dieren?

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn



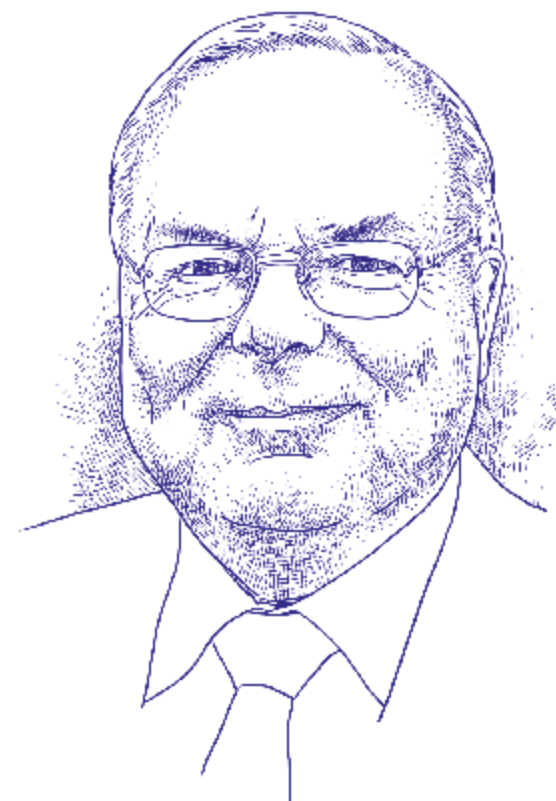
Meester van de transformatie. Via verschillende stadia ontwikkelt de larve zich tot een prachtige volwassen vlinder.

# Verder kijken

Bij iedere *Leren van* blijft het spannend om te zien hoe de plannen die we van tevoren bedenken, in de praktijk uitpakken. Ben ik heel onbescheiden als ik zeg dat dit nummer met tv-boswachter Arjan Postma wel heel goed gelukt is? Het bevat zoveel rake, grappige en ontroerende voorbeelden van gedrag van dieren waar wij van kunnen leren!

Wie herkent niet in z'n eigen organisatie de mieren die de kolonie overeind houden: een paar gekke mieren, een groepje trendsetters en heel veel harde werkers? Die gekke mieren heeft iedere zorgorganisatie nodig, legt Postma uit. Wat mij doet denken aan het nieuwe pensioenstelsel waar PFZW aan werkt. We móeten wel buiten de gebaande paden treden om ook in de toekomst een goed pensioen te kunnen garanderen.

U leert ook waarom bevers hun dammen *agile* aanleggen. Belangrijk vind ik de les van de chimpansees. Zij laten zien dat *survival of the fittest* óók betekent dat je kwetsbare groepsgenoten bijstaat. Verrassend? 'In de natuur is het vaak anders dan op het eerste gezicht lijkt. Daarom moet je verder kijken, onderzoeken en je mening durven herzien', vindt de boswachter. En daar ben ik het hartgrondig mee eens.



**Peter Borgdorff**  
Directeur PFZW

*Is het u opgevallen dat deze Leren van een andere uitstraling heeft, een nieuwe cover, meer pagina's en meer verdieping? We blijven voortdurend bezig dit magazine te verbeteren.*

# Inhoud



In het bekende epos Van den vos Reynaerde handelen en spreken de dieren als mensen. Zo werd de middel-eeuwse lezer een spiegel voorgehouden en geconfronteerd met zijn eigen gedrag. De vos had toen een slechte naam. Later veranderde dat. Tegenwoordig zien we de vos vooral als een slim en vrolijk dier.

*'De moderne mens staat soms mijlenver af van de dierenwereld. Terwijl we toch gewoon zoogdieren zijn en afstammen van de apen. Daarom neem ik jullie in dit nummer mee de natuur in, om te leren van onze soortgenoten.'*



08

## Koester de gekke mier

Alleen met een paar gekke mieren in de organisatie kom je verder. Over risico's durven nemen en nieuwe wegen inslaan in zorg en welzijn.



22

## Tussen leven en dood

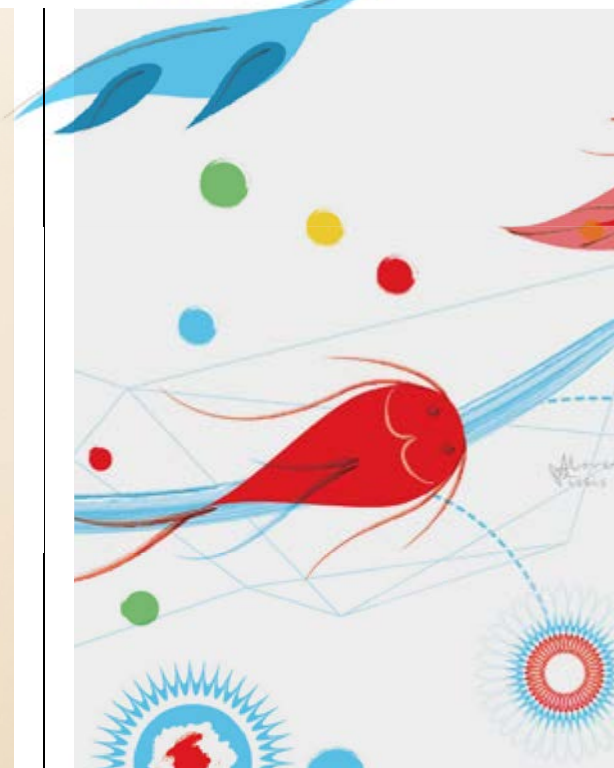
In de zorg doen we er alles aan om iemand beter te maken en niet te laten sterven. Dat is in de dierenwereld wel anders. Arjan Postma in gesprek met Martin den Hartog, bestuurder Avoord Zorg en Wonen.



36

## Wat kunnen we leren van elkaar?

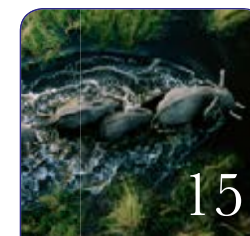
Drie collega-bestuurders over hoe zij omgaan met grote veranderingen in hun organisatie. 'Het was eng en onzeker, maar angst werkt louterend.'



40

## Meebewegen met de tijd

Om te overleven moeten dieren zich snel kunnen aanpassen. Hoe zorg je dat je als organisatie wendbaar bent en snel kunt inspelen op nieuwe ontwikkelingen? Agile is het toverwoord, zeker voor complexe omgevingen als de zorg.



15

## Zo inventief zijn dieren

Dieren weten als geen ander hoe ze zich moeten aanpassen aan een veranderende omgeving.



30

## Veranderen met beleid

Vertrouwde verhoudingen staan op scherp. Hoe speelt PFZW in op veranderingen?



48

## Patatje sprinkhaan

Wat staat er over vijf jaar op ons menu?

'Skipper is een border-terriër en speciaal gefokt voor de vossenjacht. Borderterriërs duiken in het ondergrondse vossenhol en moeten de vos zelf doden. Ik heb Skipper niet getraind voor de jacht. Hij gaat lekker met mij mee op de boot. Skipper is Zaans voor schipper. En ik ben de stuurman.'



Gasthoofdredacteur

*Arjan Postma*

Boswachter

## CV

### 1968

Arjan Postma groeit op in Zaandijk.

### 1988

Hij studeert geschiedenis maar wil liever buiten zijn.

### 2002

Arjan wordt boswachter voor het Landschap Noord-Holland. Hij ontdekt dat hij zijn kennis graag doorgeeft aan anderen en start met het geven van lezingen.

### 2003

Ruim tien jaar lang maakt Arjan samen met Stephan Roest het tv-programma *Natuurlijk Noord-Holland* op RTV Noord-Holland.

### 2013

Arjan sluit regelmatig aan bij *RTL Late Night*. Daarnaast werkt hij mee aan programma's als *Het zijn net mensen*, *Wie overleeft Nederland?* en *Lang leve de lente*. Naast zijn tv-optredens is Arjan een veel gevraagd spreker en leidt hij excursies.

### 2014

Arjan publiceert zijn eerste boek *Buiten!* In 2015 volgt *Buiten met je hond* en in 2016 *Buiten gebeurt het*.

‘De wereld van zorg- en welzijnbestuurders is een complex werkveld door regelgeving, allerlei belangen en het wakend oog van samenleving en politiek. Zo bekeken lijkt de zorg mijlenver van de natuur af te staan. Niets is echter minder waar. Want de sector is ooit ontstaan uit het oerinstinct van sociale dieren om voor elkaar te zorgen. Mensen zijn sociale dieren, en we kunnen veel waardevolle lessen uit de natuur leren om beter om te gaan met de woelige zorg- en welzijnsector van vandaag. Flexibel blijven en vertrouwen op de eigen intuïtie zijn vast twee lessen die ik hier wil meegeven.’

# KOESTER DE

*gekke*

# MIER

Lang leve de avonturiers en  
vrijbuiters in een organisatie



Aan het uiterlijk  
van de mier kun  
je niet zien welke  
rol hij vervult in de  
kolonie.



TEKST: RUTGER VAHL  
BEELD: MAARTEN WILLEMSTEIN

Mieren lijken meer op ons dan we denken. Al draait boswachter en tv-persoonlijkheid Arjan Postma het liever om. ‘Ons gedrag lijkt behoorlijk op dat van mieren’, zegt hij. We kunnen veel van die kleine diertjes leren. Zo heeft elke zorg- en welzijninstelling een paar ‘gekke mieren’ nodig die risico’s durven nemen en nieuwe wegen durven in te slaan.



**M**ieren onder de tuintegels zijn tot daaraan toe. Die gedogen we, tot op zekere hoogte. Maar als ze ook onze woning proberen te koloniseren, wordt het oorlog. Lokdoosjes doen het grote werk en voor dat handjevol kruiers dat de keukentafel weet te bereiken, is er de duim. Toch zijn die paar eenzame en weerloze miertjes op tafel die wij zonder nadenken platdrukken de meest bijzondere van het hele mierenvolk. Zij zijn als Christopher Columbus, Neil Armstrong en Steve Jobs: avonturiers, vrijbuiters, anarchisten. Deze ‘gekke mieren’, zoals Arjan Postma ze noemt, zijn essentieel



voor het voortbestaan van de populatie. Ze zijn gek omdat ze in feite onverantwoord grote risico's nemen. ‘Mieren doen alles op geur’, licht Postma toe. ‘Ze volgen het geurspoor van andere mieren. Trek je met je vinger een lijn dwars door het spoor, dat je daarmee dus doorbreekt, dan zie je dat de mieren in paniek raken. Ze ruiken niet meer waar ze naartoe moeten, draaien om en volgen het spoor terug. Behalve die paar gekke mieren. Die laten zich door niets weerhouden en lopen door, op zoek naar nieuwe wegen en voedselbronnen. De rest van de populatie volgt uiteindelijk het geurspoor dat deze paar durfallen hebben getrokken.’

**Dwarsliggers of vrijdenkers?**  
Zie menselijke organisaties eens als kleine mierenvolken met een koningin (die bij ons CEO of bestuursvoorzitter heet) en veel ijverige, gehoorzame werkers die doen wat er van hen wordt gevraagd. Maar net als bij de mieren bestaat één à twee procent van het personeelsbestand uit mensen die niet in de pas willen lopen. Iedereen

## ‘Bij mieren komt verandering altijd van onderaf’

herkent ze: het zijn de ‘dwarsliggers’ tijdens vergaderingen, de medewerkers die er wel een heel originele taakopvatting op nahouden, de collega die vaak wat dromerig naar buiten staart en plotseling afscheid neemt om voor zichzelf te beginnen. →



Lessen uit zorg en welzijn

### ‘RECHT VAN DE STERKSTE’ IS CLICHÉ

Postma heeft veel affiniteit met zorg en welzijn. Zijn vrouw verricht promotieonderzoek naar zorgrobotica, waardoor het thuis aan de keukentafel veel gaat over haar bevindingen. Daarop geeft Postma vervolgens zijn visie als kenner van de natuur. ‘In algemene zin vind ik dat mensen vaak te zwart-wit denken. In de natuur is het nooit zwart-wit en vaak anders dan het op het eerste gezicht lijkt. Op school leerden we bijvoorbeeld dat alleen de sterkste dieren, die zich het best kunnen aanpassen, overleven. Maar wat blijkt? Chimpansees zorgen voor groepsgenoten die gehandicapt zijn geraakt en bijvoorbeeld een ledemaat moeten missen. Dit sociale, zorgzame gedrag past niet bij onze traditionele verwachting dat gehandicapte chimpansees niet overleven. De les die je kunt trekken, is dat je altijd

verder moet kijken, je mening moet staven met onderzoek en ook niet bang moet zijn op basis van nieuwe gegevens je mening te herzien. Dat geldt zeker in de zorg.’

Postma geeft een voorbeeld uit het onderzoek van zijn vrouw, dat volgens hem illustratief is. Ze ondervroeg directeurs, medewerkers en cliënten van zorginstellingen welke zorg geautomatiseerd kan worden. ‘Zorgverleners zeggen dat je veel kunt automatiseren maar niet de wasbeurt voor cliënten. Want dat is te intiem en te kwetsbaar, aldus directeurs en verplegend personeel. Maar vraag je het aan cliënten zelf, dan zouden ze een “wasrobot” juist prettig vinden. Waarom? Enerzijds uit schaamte voor hun lichaam, maar ook omdat het wassen als te vernederend wordt ervaren.’

Lessen uit zorg en welzijn

## HET SUCCES VAN CULTUURVERANDERING

Jacqueline Joppe is bestuursvoorzitter van zorginstelling Elde, een groep met woon-zorginstellingen, verpleeghuizen en thuiszorg in Noord-Brabant. Om de groep aan te passen aan de veranderende wetgeving (zoals het vervangen van de AWBZ door de Wet Langdurige Zorg) was een cultuurverandering nodig. Samen met medewerkers en cliënten werden vijf kernwaarden gedefinieerd: liefdevol, bevlogen, ruimdenkend, gastvrij en professioneel.

‘Een logische vervolgstap zou zijn geweest om als directie een programma te bedenken om die kernwaarden in de organisatie te laten landen’, vertelt Joppe.

‘Maar wij geloven niet in zo’n top-down-benadering. We hebben in de organisatie 25 ambassadeurs geworven: enthousiaste medewerkers die in hun eigen team zelf initiatieven ontwikkelden om de kernwaarden door te vertalen naar de organisatie.

### ‘Eigen initiatieven werden van harte toegejuicht’

Wat betekenen de kernwaarden voor de manier van werken en de omgang met de bewoners? Maar ook bijvoorbeeld voor de relatie tussen de top en de werkvloer? Dat heeft heel goed gewerkt. Niet alleen leven onze kernwaarden echt bij medewerkers, ze hebben er ook voor gezorgd dat er een open dialoog is ontstaan over

wat die kernwaarden dan in de praktijk betekenen. Hoe geef je bijvoorbeeld invulling aan kernwaarden als liefdevol en ruimdenkend? Daar wordt veel over gesproken. En door die dialoog ontstaat er meteen meer begrip voor elkaar. Zowel tussen de medewerkers onderling als tussen medewerkers en management.’

Het succes van de veranderingen ondersteunt het verhaal van Postma: elke organisatie heeft gekke mieren nodig, maar minstens zo belangrijk zijn de ambassadeurs, de trendsetters. Joppe wijdt het succes van de cultuurverandering bij Zorggroep Elde verder aan verschillende andere factoren. Allereerst heeft de directie geen blauwdruk opgelegd maar waren teams redelijk autonoom in het invullen van de kernwaarden: binnen de door de directie geformuleerde randvoorwaarden werden eigen initiatieven van harte toegejuicht. ‘Dit zorgde voor veel eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid.’ Een tweede succesfactor is dat er veel tijd is genomen. Er is drie jaar voor uitgetrokken, waarvan er nu twee voorbij zijn. Een kernwaarde staat vijf maanden centraal, zodat de teams veel tijd hebben om er zelf invulling aan te geven.

‘Managers zien deze vrijdenkers in hun team vaak als lastig aan te sturen’, constateert Postma. ‘Ze worden vaak onder druk gezet zich aan te passen of, in het ergste geval, ontslagen. Niet doen! Koester deze gekke mieren in je organisatie, want van hen zullen de vruchtbare, innovatieve ideeën komen. Zij durven namelijk van gebaande paden af te wijken. De taak van de manager is om de gekke mier van de luie mier te onderscheiden. Tussen deze twee zit een groot verschil: de eerste is waardevol, aan die laatste heb je niets.’ ‘Dwarse’ medewerkers zullen als eerste de vraag stellen: waarom doen we dit op deze manier en niet heel anders? De gekke mieren in het team stellen oeroude aannames en gebruiken ter discussie. Veranderingen moeten van onderaf komen, en daarvan zijn de vrijbuiters in de organisatie belangrijke aanjagers. Postma: ‘Het werkt niet als managers alles van bovenaf opleggen. Je wilt mensen meekrijgen en betrekken. In een organisatie heb je iedereen nodig. Bij mieren komt de verandering altijd van onderaf.’

### Nuttige trendsetters

Met het koesteren van de gekke mieren in de organisatie zijn we er nog niet. Deze vrijbuiters spelen namelijk niet veel klaar zonder hulp van anderen. En ook daar is het mierenvolk onze spiegel. Postma: ‘Als een mierenhoop in het bos door begroeiing te veel in de schaduw komt, daalt de temperatuur, wat ongunstig is voor de larven. Een gekke mier die een nieuwe zonnige plek heeft ontdekt, zet alles op alles om de mierenhoop naar de zon te verplaatsen. Zij kiest een resolute methode. Deze gekke

## ‘Gekke mieren zijn essentieel voor het voortbestaan van de populatie’

mier zal teruggaan naar de mierenhoop, daar lukraak een andere mier optillen en die naar de andere, zonnige plek verplaatsen.’ Mieren zijn oersterk. En koppig. De opgepakte mier is niet blij en rent terug naar het veilige nest. Maar de gekke mier geeft niet op. Ook zij rent terug, grijpt weer een mier en verplaatst deze naar de zonnige plek. Een paar van die verplaatste mieren zullen inzien dat de nieuwe plek beter is, dat dit een voordeel oplevert voor het volk. Ook zij gaan terug om mieren op te tillen naar de nieuwe plek. Postma: ‘Deze mieren, de helpers dus, noemen we trendsetters. Daar zijn er tien keer zoveel van als van gekke mieren. Deze trendsetters zijn cruciaal, want ze steunen de gekke mieren in hun aanvankelijk vreemde gedrag. Zij zijn hiermee de ambassadeurs van verandering. Zo werkt het ook in →

organisaties. Trendsetters creëren draagvlak voor innovatie. Koester dus niet alleen je gekke mieren, maar ook de trendsetters. Je vindt ze in alle lagen van de organisatie. Ze kunnen niet zonder elkaar. Overigens zijn ook de harde werkers in je team natuurlijk heel belangrijk, net als bij de mieren.'

### Bushokje moest blijven

Ooit verrichtte Postma technische werkzaamheden voor een verzorgingscentrum. Daar had hij een ervaring waarvan hij nu weet: die organisatie koesterde zijn 'gekke mieren'. Wat gebeurde er? De buslijn die langs de instelling liep, werd opgeheven. Daarmee zou ook het bushokje dat altijd voor de deur had gestaan verdwijnen. Totdat een medewerker tijdens een vergadering opperde dat dit bushokje moest blijven. Postma: 'Ik was er niet bij, maar ik kan me voorstellen dat collega's aanvankelijk verbaasd op dit ogenschijnlijk onlogische voorstel reageerden. Een bushokje zonder buslijn? Waar slaat dat op? Wie gaat dat onderhouden? En wat als het een hangplek voor jongeren wordt...?'

'Trendsetters creëren draagvlak voor innovatie'

Net als in veel andere verzorgingshuizen, woonden er ook in deze instelling dementerende ouderen. Sommigen hadden steeds het idee dat ze naar huis moesten. Men kon hen vaak aantreffen bij de bushalte, waar ze dan door een medewerker werden opgepikt. 'Toen het bushokje mocht blijven staan', vertelt Postma, 'werd dit een plek waar medewerkers extra aandacht aan een dementerende cliënt konden geven. "Gaat u naar huis? En heeft u een mooi huis? Vertelt u eens..." Ik vind dit een prachtig voorbeeld van out of the box-denken. Een bushokje zonder buslijn? Je moet wel een gekke mier zijn om je daar hard voor te maken!' ♦

Als nomadische mieren een rivier willen oversteken, is dat geen enkel probleem. Ze houden elkaar stevig vast en laten zich samen als een levend vlot naar de overkant drijven. Kwestie van goed samenwerken!

Zo  
I N V E N  
T I E F  
zijn  
dieren



Vroeger zagen biologen dieren vooral als 'voorgeprogrammeerde' organismen die grotendeels werden gedreven door hun instinct. Onderzoek laat steeds vaker zien hoe inventief sommige soorten zijn. Ze passen zich slim aan hun veranderende omgeving aan. Daar kunnen wij nog het nodige van opsteken. *Leren van* geeft drie bijzondere voorbeelden.

TEKST: RUTGER VAHL  
BEELD: PAUL NICKLEN,  
GEORGE STEINMETZ/NATIONAL  
GEOGRAPHIC CREATIVE



## MANNETJESOLIFANT

### Eerst drop-out, nu bodyguard

Lange tijd beschouwden we mannetjesolifanten als vrij nutteloos. We zagen ze als sneue drop-outs die uit de kudde verstoten werden zodra ze oud genoeg waren om op eigen benen te staan. Alleen als er vrouwtjes in de kudde tochtig waren, zouden de mannetjes kortstondig geduld worden. Inmiddels hebben we deze visie flink moeten bijstellen. Omdat olifanten zwaar worden belaagd door stropers, hebben mannetjesolifanten zich steeds meer ontwikkeld tot beschermers van de kuddes. Het zijn agressieve bodyguards geworden die een waas voor ogen krijgen als een mens (stroker of natuurliefhebber!) zich te dicht bij de kudde waagt. De les? Pas nu de mannetjes hun agressie ook op de mens richten, zijn we gaan inzien dat zij altijd al de bewakers van de kudde waren. Alleen hadden we dat toen niet door, omdat olifantenmannetjes mensen meestal ongemoeid lieten. Het drukt ons mensen nog eens met de neus op de feiten: kijk goed naar je omgeving en blijf je afvragen of je visie (nog) wel strookt met de werkelijkheid. Ga niet te gemakkelijk mee in een verklaring, maar denk dieper na.





## KRAAIEN

### Noten op het zebrapad

Kraaien kraken noten door ze van grote hoogte op een steen te laten vallen. Maar sommige noten zijn zo hard dat deze methode niet werkt. Er zijn kraaienkolonies die weten dat ze deze noten beter op de weg kunnen laten vallen, zodat ze door auto's overreden worden. Maar deze aanpak is bijzonder risicovol: niet alleen de noten worden overreden, maar soms ook de vogels die ze willen oppikken. In Japan zijn er kraaien die geleerd hebben dat ze de noten op het zebrapad moeten leggen. Bij een groen stoplicht rijden de auto's de noten aan gort, bij rood steken de voetgangers over en is het veilig om de notenpulp op te pikken. Sterker nog, kraaien snappen beter dan mensen dat je als voetganger bij rijdend autoverkeer moet wachten tot het voetgangerslicht op groen staat... De les voor organisaties? Blijf niet vasthouden aan wat in het verleden werkte, maar onderzoek hoe je (nieuwe) omstandigheden kunt gebruiken om nog effectiever te worden.

A group of orcas swimming in the ocean. The water is a deep blue, and the orcas are black with white markings. They are swimming in various directions, some towards the camera and others away. The background shows the surface of the water with some white foam from waves.

## ORKA'S

### **De menopauze: zeldzaam bij dieren, maar wél nuttig**

In de natuur leren (jonge) dieren vaak hoe ze moeten overleven doordat oudere dieren het goede voorbeeld geven of doordat zij de leiding op zich nemen. Een voorbeeld daarvan vinden we bij orka's. Net als olifanten en mensen kennen orkawijfjes de overgang. De menopauze leidt een belangrijke nieuwe fase in en zorgt ervoor dat de oudere wijfjes een andere rol kunnen gaan spelen. Verlost van de taak hun kroost groot te brengen, ontfermen zij zich over (klein)kinderen in de groep. En wanneer dat nodig is, leiden ze de jongere orka's naar de rijke voedselbronnen. Zo dragen de wijfjes na de menopauze belangrijke kennis over op hun nakomelingen. Wij mensen ervaren 'de overgang' soms als iets negatiefs. Het is immers het verlies van de vruchtbaarheid en daarbij hoort het volkomen onterechte idee dat de rol van de oudere vrouw evolutionair gezien is uitgespeeld. Van orka's kunnen wij leren dat het omgekeerde waar is. Naar analogie van deze diersoort (en van olifanten) zou het niet meer dan vanzelfsprekend moeten zijn dat vrouwen ook op latere leeftijd volledig mee blijven draaien in het arbeidsproces. De kinderen zijn de deur uit en ze hebben veel kennis en ervaring. Ze zijn toe aan een volgende stap en barsten van de ambitie.

# ‘We accepteren de dood niet meer’

Wat kan een zorgbestuurder leren van een boswachter? Arjan Postma ontmoet Martin den Hartog, bestuurder Avoord Zorg en Wonen. Een gesprek over kwaliteit van leven en onze paradoxale houding tegenover risico en veiligheid.

**TEKST:** MIRJAM VAN IMMERZEEL  
**BEELD:** MARTIJN STEINER LOVISA

**A**voord bestaat uit zes woonzorgcentra verdeeld over de gemeenten Etten-Leur, Zundert en omstreken. Aan de hoofdlocatie in Etten-Leur waar Arjan en Martin hebben afgesproken, is ook een hospice verbonden. Leven, ziekte en dood zijn hier aan de orde van de dag. Hoe de natuur daarmee omgaat, blijkt voor beiden – ieder vanuit zijn eigen werkveld – een grote inspiratie. In de neiging van de mens om constant in actie te komen, iets te willen doen om een situatie te verbeteren, zien ze beiden een zekere tragiek, maar vooral ook een leerkans.

‘Vroeger zagen we onszelf als de rentmeester van de schepping, maar tegenwoordig lijkt het wel of de mens een goddelijke interventiemacht is’, zegt Arjan. ‘Dat zie je het duidelijkst in onze omgang met ziekte en dood. We accepteren het gewoonweg niet meer. Als op de Oostvaardersplassen dieren sterven, staan we op onze achterste benen. Als een walvis aanspoelt op Vlieland, komen we als dwergen uit *Gullivers reizen* aanrennen en trekken we aan zijn staart, want hij moet terug naar zee. Lukt dat niet, dan moet er een dierenarts komen om ’m een spuitje te geven. Ook al →

## ‘Op het strand valt de walvis langzaam in slaap, een zachte dood’

weten we niet zeker of zo'n spuitje werkt, als we maar iets doen. Terwijl het dier zich heeft laten aanspoelen om te sterven. Een zieke walvis blijft niet midden op zee hangen, want dan verdrinkt hij. Die doodstrijd wil hij voorkomen door te stranden. Daar valt hij langzaam in slaap, een zachte dood. Als iemand in bed overlijdt, zeggen we toch ook: dat is de beste manier om te sterven?' Martin knikt instemmend. In de verpleegzorg ziet hij dagelijks onze paradoxale verhouding met zaken van leven en dood om zich heen. 'In de gezondheidszorg doen we er alles aan om iemand beter te maken en niet te laten sterven', vertelt hij. 'Tot aan het hospice zijn er medisch specialisten die bellen en zeggen: "ik wil toch de cliënt op de polikliniek zien". Ik snap dat heel goed. Ik zal de eerste zijn die een pil tegen dementie verwelkomt, want het is een verschrikkelijke ziekte. Maar we moeten accepteren dat een oud en ziek lichaam degenerereert. Dat iemand in de laatste fase van dementie in de foetushouding op bed ligt. Dan past het niet meer om te zeggen dat we iedereen een "zinnvolle dagbesteding" moeten opleggen. In die fase moeten we juist accepteren dat we bepaalde dingen niet meer doen; dat we de weg naar het einde zo aangenaam mogelijk maken. Maar er is nogal wat druk vanuit politiek en samenleving en soms ook familie om meer te doen. Want voor ons eigen gevoel willen we het idee hebben dat we er niet machteloos bijstaan.'

### Langer thuis

'Precies', beaamt Arjan. 'Dat is zelfs voor veel mensen het belangrijkste motief. We hebben ons zo'n groot maakbaarheids- →



Waar mensen het leven liefst zo lang mogelijk proberen te rekken, is de dood voor dieren simpelweg onderdeel van het leven.



1



2

1 Een bultrug laat zich aanspoelen op het strand om te sterven. Zo voorkomt hij dat hij verdrinkt op zee. Op het strand valt hij langzaam in slaap, een zachte dood.

2 In de gezondheidszorg doen we er alles aan om iemand beter te maken en niet te laten sterven.

3 De chimpansees achter het hek kijken verbijsterd toe hoe een dode soortgenoot wordt weggedragen. Ze kunnen er niet bij, er is geen ruimte voor rouw. De mens grijpt in en de dode chimpansee wordt opgeruimd.



3



4



**4** Olifanten kennen een lang rouwproces. Nadat de kudde gezamenlijk afscheid heeft genomen, trekken ze verder. Sommige kudden komen na een jaar opnieuw langs de plek waar hun familielid is

overleden. Om opnieuw te rouwen en afscheid te nemen.

**5** Bij grote, ingrijpende gebeurtenissen zoals de dood van prinses Diana, de moord op Pim Fortuyn en de ramp met vlucht MH17

rouwen we samen. We drukken het niet langer weg, maar zoeken steun bij elkaar.

**6** Wij zeggen hoop doet leven, maar in de dierenwereld is het eerder: dood doet leven.



5



**4** Olifanten kennen een lang rouwproces. Nadat de kudde gezamenlijk afscheid heeft genomen, trekken ze verder. Sommige kudden komen na een jaar opnieuw langs de plek waar hun familielid is

overleden. Om opnieuw te rouwen en afscheid te nemen.

**5** Bij grote, ingrijpende gebeurtenissen zoals de dood van prinses Diana, de moord op Pim Fortuyn en de ramp met vlucht MH17

rouwen we samen. We drukken het niet langer weg, maar zoeken steun bij elkaar.

**6** Wij zeggen hoop doet leven, maar in de dierenwereld is het eerder: dood doet leven.

ideaal aangemeten. Mensen vragen me weleens: “ik heb een grote boom in de tuin, moet die niet gesnoeid worden?” Dan vraag ik: “heb je er last van?” Nee, blijkt dan. “Maar anders gaat het verkeerd he?” Ach man, die boom weet zelf het beste hoe hij moet groeien. Soms moet je dingen gewoon loslaten.’

Martin: ‘Ja, we moeten reëel zijn: de mensen die nu bij ons komen wonen, verblijven minder dan een jaar bij ons. Mensen blijven tegenwoordig veel langer thuis. Eigenlijk komen ze pas hier in de palliatieve fase. Daarom zou palliatieve zorg veel meer aandacht moeten krijgen. We kunnen geen dagen aan het leven toevoegen, we kunnen hooguit de tijd die er nog is, goed laten verlopen. Geen pijn, misschien ook spiritueel in het reine komen.’

Arjan: ‘Wat we vergeten is dat het leven uit verschillende levensfasen bestaat. We hebben bedacht dat de fase tussen jong en oud het enige moment in het leven is dat telt; de volwassen fase. Maar alle levensfasen hebben een rol in onze samenleving. Als puber wil je er zo snel mogelijk oud uitzien, maar daarna mag je niet meer ouder worden. Daarom accepteren we ook niet meer dat oma oud en dement wordt.’

### Risico's mijden

Alles wat het leven ons toewerpt zomaar accepteren, blijkt echter niet wat Arjan en Martin bedoelen. Onze evolutie heeft gebracht dat we voor heel veel problemen in het leven daadwerkelijk oplossingen hebben bedacht. Denk aan medicijnen en behandelingen... ‘En een complexe samenleving en dito zorgstelsel’, vult Martin aan. ‘De zorg is nu een staatszaak. Iets wat

### Tip Martin

‘Haal niet alleen de samenleving naar binnen met vrijwilligers en activiteiten, maar breng je bewoners en cliënten ook naar de samenleving. Gun ze hun vrijheid en eigen regie. Ban niet alle risico's uit, die horen bij het leven. Laten we ook ouderdom, al dan niet met gebreken, leefbaar houden.’



eigenlijk diep in mensen zit, is gejuridificeerd: altruïsme. En dat heeft een paradox in onze perceptie van zorg gebracht. Natuurlijk zorg je zo lang mogelijk zelf voor een zieke partner of kind thuis. Maar op het moment dat dat kind of die partner naar een instelling verhuist, verandert er iets in onze perceptie van zorgkwaliteit.

Want dan zitten we in een systeem waarin zorg ineens afdwingbaar is geworden, waarin er aanspraak is op rechten.’

Hoe gaan jullie daarmee om, wil Arjan weten. ‘Daar raak je een dilemma’, geeft Martin toe. ‘Van een instelling verwachten de samenleving, politiek en ook familie dat het alle risico's van het leven vermijdt. Maar is dat reëel, en belangrijker: is dat iets wat ouderen zelf willen? Wat we heel vaak horen is: “moet ik nou vier, vijf jaar langer leven achter slot en grendel? Vanuit de woonkamer een beetje naar buiten staren? Is dat het? Liever leef ik wat korter, maar kom ik wel buiten. Als mij wat overkomt, dan overkomt het mij. Maar beperk mij alsjeblieft niet in mijn vrijheid.” We bespreken dat met de bewoner en de familie, en benoemen helder de risico's. En vervolgens gaan de deuren dus niet op slot. Het ergst wat ons ooit is overkomen, is dat we op een mooie lentedag een mevrouw buiten de instelling aantreffen op een terras waar zij een glaasje sinaasappelsap zat te drinken. Volgens mij zou ik dat ook doen. Why not? Anders had ze nooit genoten van die dag, van dat moment. →

‘Soms moet je dingen gewoon loslaten’

## Tip Arjan

'Alles in de natuur gaat om de lange termijn, net als zorg. Jullie snappen wat er nodig is, dus luister niet te veel naar de waan van de dag. Jullie zijn de professionals, geloof daarin.'



Sinds we een opendeurenbeleid voeren, komen bewoners meer buiten en hebben ze een beter dag- en nachtritme. Misschien vallen ze wel een keer. Maar dat zal ook binnen gebeuren. Als er eens iets misgaat, is dat een drama voor dat individuele geval natuurlijk. Maar het wrange is dat je dan als zorgsector vanwege zo'n voorval ineens te maken krijgt met allerlei extra regels.'

**Vrijheid behouden**

Arjan gooit zijn handen in de lucht. 'Ongelofelijk', zegt hij. 'We zijn ook zo bang geworden voor het leven. Risico's poetsen we overal weg. Vroeger zat de samenleving vol gevaren, net als de natuur. Toen waren we gewend om risico te nemen. Tegenslag hoorde erbij. In de jaren zeventig had een kind een actieradius van tweeënhalve kilometer rond het ouderlijk huis. Tegenwoordig is dat voor kinderen nog maar vijftig tot honderd meter. Allemaal angst. We geven veel te makkelijk de schuld aan een organisatie als er eens iets misgaat. Dieren sluiten we op in een dierentuin, want dan zijn ze veilig. Die beesten zelf willen het liefste erop uit. Dat zit in hun, en onze natuur. Ook oude mensen willen gewoon hun leven leiden. Wat zeggen de kinderen als je dat uitlegt?'

Martin: 'Het is enorm traumatisch als je je vader of moeder voor de laatste paar maanden naar zo'n verpleeghuis moet brengen. Ik snap heel goed dat kinderen risico's willen uitbannen. Maar het is een complexe paradox. Voor je geliefden wil je alle risico's vermijden, maar als ik vraag wat ze zelf zouden willen in een dergelijke situatie geven ze toe dat ze hun vrijheid

## 'Van een instelling verwacht iedereen dat het alle risico's van het leven vermijdt'

willen behouden. Ik heb daar geen waardeoordeel over, het is een dilemma waar we dagelijks mee te maken hebben. Daarom is het zo belangrijk dat je mensen in je teams hebt die in zo'n complexe situatie heel goed in staat zijn om met alle betrokkenen te praten over de verschillende wensen en mogelijkheden.'

**Flexibel zijn**

Al pratende komen Martin en Arjan op een oerprincipe in de natuur: de survival of the fittest. Niet als het recht van de sterkste, een oude misvatting volgens Arjan, maar als het voortbestaan van het dier dat zich het beste aan nieuwe omstandigheden aanpast. Martin ziet een link met zijn roerige sector. 'De complexiteit in de zorg is enorm: regelgeving door de overheid, veranderende samenleving, families, financiers en banken... Iedereen stelt eisen vanuit zijn eigen perspectief. Het gaat er nu niet meer om de grootste en de machtigste te zijn, het gaat erom hoe je als organisatie zo flexibel mogelijk kunt zijn, om je aan te passen aan veranderingen. De veranderingen bepalen wat goede verpleeghuiszorg is op welk moment.' ♦

# PFZW Actueel



## 'Omgaan met veranderingen hoort bij het leven'

**VRAAG & ANTWOORD**

'Hoe speelt PFZW in op grote nationale en internationale veranderingen?'

→ P. 30

**DE VERDIEPING**

Voor een breed gedragen hervorming van ons pensioenstelsel is het belangrijk dat de verdeeldheid ophoudt.

→ P. 32

**KORT NIEUWS**

Financiële situatie, nieuwe bestuursvoorzitter, Pensioen voor doorstroom.

→ P. 34

TEKST: MIRJAM VAN IMMERZEEL  
BEELD: STEVE NESTOROVSKI

# ‘Hoe speelt PFZW in op grote nationale en internationale veranderingen?’

## AGE BAKKER

is bestuurslid van PFZW en staatsraad in buitengewone dienst van de Raad van State, en als zodanig betrokken bij de advisering over de Miljoenennota.



**‘We hebben het de afgelopen jaren best goed gedaan’**

‘Omgang met veranderingen hoort bij het leven. Je moet openstaan voor nieuwe ontwikkelingen, bereid zijn om te leren van je ervaringen en flexibel blijven. De reflex om te denken “laten we toch alles bij het oude vertrouwde laten”, is heel menselijk. Toch moeten we ons verzetten tegen die neiging, anders wordt geen vooruitgang geboekt.

En precies zo werkt het ook op landsniveau en bij een pensioenfonds als PFZW. We zijn gewend aan constante verandering. We zullen ook wel moeten, Nederland is immers een kleine open economie die weinig invloed heeft op internationale ontwikkelingen. Een flexibele, pragmatische “Hollandse” houding zorgt dat we ons als land en organisatie goed aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

Een voorbeeld? Neem de lage rente. Aan de oorzaken kunnen we misschien weinig doen. De lage rente is al jaren een feit

door de nasleep van de financiële crisis, door de vergrijzing en het beleid van de centrale banken. En het zal ook nog een poosje voortduren. Maar we hebben wel grip op onze wijze van reageren. Daarmee hebben we ook invloed. Het is in de eerste plaats belangrijk om alle stakeholders goed te informeren met een eerlijk verhaal over de staat van de pensioenen. Dit jaar heeft PFZW gelukkig niet de pensioenen hoeven te verlagen. Dat komt door onze focus op onze hoofdtaak: zo renderend mogelijk beleggen om pensioenen veilig te stellen. Met gemiddeld zeven, acht procent rendement per jaar hebben we dat de afgelopen jaren best goed gedaan. Maar we werden ook geholpen doordat de rente sinds de verkiezing van president Trump weer wat is opgelopen.’ ♦



# Veranderen met beleid

TEKST: MIRJAM VAN IMMERZEEL  
BEELD: STEVE NESTOROVSKI

Klimaatverandering, migratie en flexibilisering van de arbeidsmarkt zetten vertrouwde verhoudingen op scherp. PFZW speelt in op deze veranderingen. Onder meer met een duurzaam investeringsbeleid en door mee te denken over een nieuw pensioenstelsel.

## Hoe oefent PFZW invloed uit op de toekomst van het pensioen?

PFZW is in principe van de sociale partners, zij dragen hun visie uit in Den Haag. Maar naast deze 'indirecte' invloed treedt PFZW ook zelfstandig naar buiten met specifieke expertise op het vlak van pensioenen, daarbij rekening houdend met de verschillende politieke en maatschappelijke belangen. Omdat onze horizon ver weg ligt, kijkt PFZW vooral naar manieren hoe het pensioensysteem ook op lange termijn zijn doel kan blijven dienen. Daarom werken we mee aan een voorstel voor een nieuw pensioenstelsel dat breed wordt gedragen door de pensioenwereld, werkgevers, werknemers en de politiek.

## Wat zijn volgens PFZW de grote lijnen van zo'n nieuw pensioenstelsel?

Het zou de duurzaamheid van het stelsel goed doen als we kunnen meebewegen met veranderingen in de samenleving en met individuele behoeften. Het nieuwe systeem zal deelnemers meer inzicht moeten bieden in het eigen aandeel in het pensioen. Dus: meer flexibiliteit, meer keuzevrijheid en individueel afgebakende pensioenpotjes. Maar het kind met het badwater weggoeien, is een heilloze weg. Het oude pensioenstelsel helemaal loslaten is niet wenselijk. Het belang van een gezamenlijke opbouw heeft het Centraal Planbureau onlangs nog eens vastgesteld. Samen risico's delen levert zeven procent meer pensioen op. En door de schaalgrootte van grote fondsen blijven de kosten laag.

## De toekomst van het pensioen is een heikel punt in Den Haag. Hoe gaat PFZW om met de vaak vluchtige aard van de politiek?

Daar zit inderdaad een verschil met de lange adem van pensioenfondsen. Ook de belangen en meningen die daaruit voortvloeien, lopen ver uiteen bij politieke partijen. Er zijn partijen die alles bij het oude willen laten, en zelfs hervormingen willen terugdraaien. Anderen zeggen juist dat het systeem helemaal op de schop moet waarbij ieder de eigen pensioenpot naar vrije

keuze mag laten beheren. Hier hebben stakeholders als PFZW vanuit hun expertise de verantwoordelijkheid om realiteitszin in te brengen. Veranderen is goed en moet ook, maar wel met beleid.

## Wat zijn de belangrijkste uitdagingen?

Mensen leven langer waardoor pensioenen langer moeten worden uitgekeerd. En door de vergrijzing zie je dat meer mensen op hetzelfde moment aanspraak maken op het pensioen. Daarnaast zie je dat het aantal mensen met een flexibel arbeidscontract flink groeit. Zij bouwen in de periode dat ze niet werken geen pensioen op. Ook daar moeten we als fonds rekening mee houden. Het pensioen is geen zekerheid meer zoals vroeger. We pleiten voor een pensioenregeling die goed rekening houdt met de economische omstandigheden en die duidelijk is over de gevolgen daarvan zodat mensen reële verwachtingen hebben. In het algemeen kun je stellen dat we van een 'one size fits all'-stelsel naar een maatwerkstelsel gaan dat veel meer rekening houdt met de leeftijd van mensen. Het zou goed zijn als de pensioenwereld en de sociale partners met een breed gedragen hervorming zouden kunnen komen, een stelsel dat ook voor de politiek acceptabel is en doorgerekend door het CPB. Daarvoor is het belangrijk dat de verdeeldheid ophoudt.

## Door grote geopolitieke veranderingen lijkt de wereld weleens op zijn kop te staan. Hoe gaat PFZW daarmee om?

Verschuivende machtsverhoudingen tussen oost en west en migratiestromen tussen zuid en noord vormen de grootste economische risico's van deze tijd. China en India zijn de nieuwe grootmachten in opkomst, terwijl de Verenigde Staten zich dreigen te verschansen

in protectionisme, en de Europese Unie in een bestaanscrisis verkeert. Deze grote bewegingen zijn een bron van zorg voor pensioenfondsen. Door onze langetermijnhorizon hoeven we gelukkig niet op elke actualiteit te reageren. Maar we volgen met onze investeringen bijvoorbeeld wel de beweging naar Azië, terwijl we tegelijkertijd ook actief blijven in Nederland en andere westerse landen. En we investeren in bedrijven die op de toekomst inspelen en in duurzame projecten.

## Welke invloed heeft PFZW op klimaatverandering en de overstap op duurzame energie?

PFZW is al tien jaar op rij het meest duurzame fonds. PFZW wil echter zijn CO<sub>2</sub> voetafdruk verder verkleinen. Belangen in de tweehonderd meest vervuilende bedrijven worden afgebouwd. Daarmee reageert PFZW niet alleen op ecologische, maatschappelijke en politieke veranderingen, het stuurt ook heel nadrukkelijk mee. Als grote bedrijven zien dat investeringen worden teruggetrokken vanwege milieubelastende praktijken, dan komt het thema vanzelf op de agenda's in de bestuurskamers. De praktijk zal op termijn bewijzen dat duurzame beleggingen net zo goed of zelfs beter renderen. Naast klimaatverandering richten we ons ook op toegankelijke gezondheidszorg, water en veilige voedselvoorziening met een actief investeringsbeleid. PFZW kan daar concreet impact hebben. ♦



## Oudere bouwt arbeidsuren af ten gunste van jongere

Hoe zorg je dat medewerkers vitaal hun pensioen halen en hoe faciliteer je de aanwas van jonge medewerkers? De pensioenregeling van PFZW biedt de optie: 'Pensioen voor doorstroom'. De basis van deze 'generatieregeling' is dat het aantal werkzame uren en daarmee het inkomen van oudere medewerkers wordt afgebouwd. Belangrijkste doel is om hen langer inzetbaar te houden. De financiële ruimte kan benut worden voor de instroom van jongeren. Achterliggende idee is dat oudere werknemers in de laatste jaren voor hun pensionering in de gelegenheid worden gesteld om minder te gaan werken,

bijvoorbeeld 50%. De werkgever betaalt evenredig wat meer loon door, zeg 70%. De medewerker draagt ook zelf bij aan het voorkomen van inkomensverlies. Dat kan door het pensioen bij PFZW in deeltijd eerder te laten ingaan. Verlofuren opnemen of inkomensverlies compenseren met middelen die vrijkomen uit een loopbaanbudget kan ook. De HR-adviseurs van PFZW hebben al menige zorg- en welzijnorganisatie geadviseerd over 'Pensioen voor doorstroom'. De materie is complex en vergt maatwerk. Maar wordt de regeling goed opgezet, dan kan zij positief uitpakken voor zowel werkgever als medewerker.

## Beleggen in zorgvastgoed

PFZW doet samen met Aegon Nederland een extra belegging in binnenlands zorgvastgoed. Het investeert 200 miljoen euro in kleinschalige woonvoorzieningen voor ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen. Prettig voor hen én voor de deelnemers van ons pensioenfonds. Gezien de groeiende groep ouderen in Nederland is het immers een belegging met goede vooruitzichten. De extra belegging betreft zorghuizen voor mensen van verschillende inkomensniveaus met een huur vanaf 750 euro, inclusief diensten als energie, schoonmaak en maaltijden.



## PENSIOENEN NIET OMLAAG. MAAR OOK NIET OMHOOG...

PFZW hoeft de pensioenen in 2017 niet te verlagen. Maar het fonds is nog niet uit de gevarenzone en een verhoging zit er de komende jaren niet in. Daarvoor moet eerst de financiële positie van het pensioenfonds verbeteren. Op 31 december 2016 was de actuele dekkinggraad van PFZW 95,3%. Dat was 6,1% hoger dan in het derde kwartaal en lag ruim boven de kritische grens. Bij een dekkinggraad onder die grens hadden de pensioenen moeten worden verlaagd. Daar werd lange tijd ook rekening mee

gehouden. De rente bleef dalen en de dekkinggraad bereikte in het derde kwartaal een dieptepunt. In het laatste kwartaal steeg de rente langzaam. Samen met een goed beleggingsrendement over 2016 leidde dat ertoe dat een verlaging van de pensioenen in 2017 gelukkig niet nodig was. Of een verlaging de komende jaren ook niet nodig zal zijn, is nog niet zeker. De beleidsdekkinggraad (de gemiddelde dekkinggraad over de afgelopen twaalf maanden) daalde in het vierde kwartaal van 2016, van 90,8 naar 90,1%.



## Peter Borgdorff blogt

Een van de grootste opgaven voor een nieuw kabinet is de hervorming van ons pensioenstelsel. We worden steeds ouder en ons pensioen wordt ook duurder doordat de rente laag staat. Dat is niet langer houdbaar. Over hervormen wordt al jaren gesproken, maar nu lijkt het menens te worden.

Peter Borgdorff houdt u op de hoogte met zijn wekelijkse 'Borgblog'. Lees en reageer op [pfzw.nl/blog](http://pfzw.nl/blog)



## NIEUWE BESTUURS-VOORZITTER PFZW

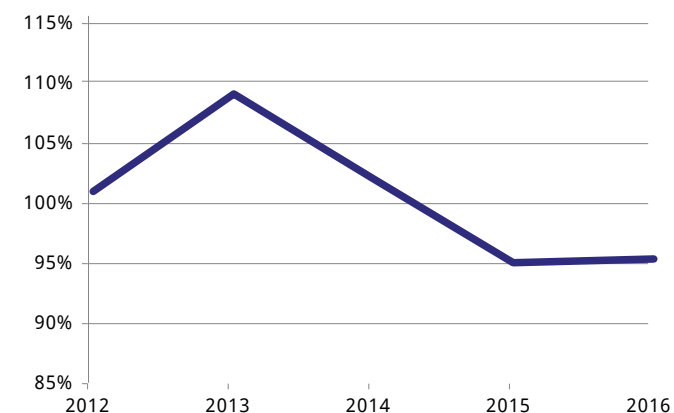
Vanaf 1 maart heeft PFZW een nieuwe bestuursvoorzitter: Carla Moonen (53). Zij was dijkgraaf van het waterschap Brabantse Delta, lid van de Raad van Toezicht van MVO Nederland en het Groene Brein en daarvoor adviseur van het kabinet van de minister-president. Carla Moonen is verkozen vanwege haar bestuurlijke ervaring en politieke netwerk. Zij volgt Hans Alders op, die zestien jaar voorzitter was.

## Eerste aanleveringen via UPA

De eerste aanleveringen van salaris- en pensioengegevens via de Uniforme Pensioen Aangifte (UPA) zijn achter de rug. De meeste werkgevers en administratiekantoren deden hun pensioenaangifte op deze manier. PFZW en de aangesloten werkgevers stapten op 1 januari 2017 op de nieuwe standaard over waarbij pensioengegevens volautomatisch worden uitgewisseld op basis van de salarisadministratie. Voordeel voor werkgevers is een meer gespreide betaling van de pensioenpremies. Aanlevering van het jaarwerk over 2017 is bovendien niet meer nodig (over 2016 nog wel).

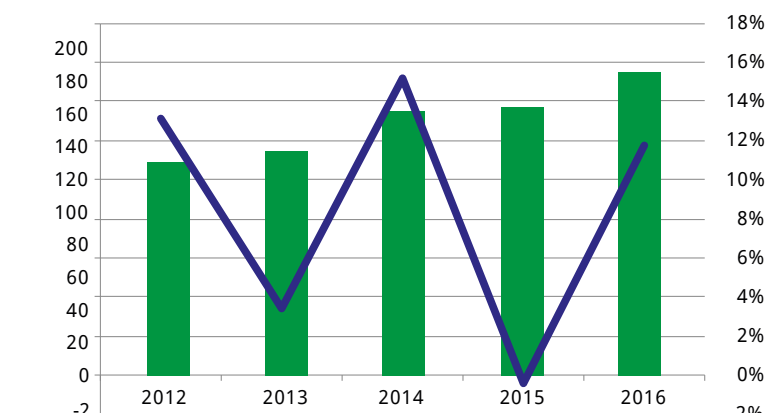
## Actuele dekkinggraad

De actuele dekkinggraad was per februari 2017 96,8%



## Belegd vermogen en beleggingsresultaat

2016: € 185 miljard  
2016: 12%



# Als een *slang* je oude vel afwerpen

Mensen de ruimte geven om zelf na te denken levert creativiteit op, zegt bestuurder Gerald Rijks. Hoe gaan collegabestuurders om met veranderingen in hun organisatie?

TEKST: FRANCINE SMINK  
BEELD: MARTIJN STEINER LOVISA,  
MAARTEN WILLEMSTEIN

**Gerald Rijks, manager HR Carante Groep, een samenwerkingsverband van dertien zelfstandige zorgorganisaties voor met name ouderen en mensen met een verstandelijke beperking**

'Iedere donderdag tussen tien en twaalf uur een wandeling: zo ging het 25 jaar geleden nog in de zorg. Alle cliënten kregen hetzelfde aangeboden, op momenten die het beste pasten in het systeem. Vandaag de dag zit de samenleving anders in elkaar. Cliënten zijn zelfbewust en vragen om een eigen inkleuring van hun dagelijks leven, steeds vaker ook vanuit een andere culturele achtergrond. Daar kun je als zorgende alleen een antwoord op formuleren als je in vrijheid kunt handelen. Daarom geloof ik erin dat je maximale verantwoordelijkheid moet neerleggen op de plek waar het werk plaatsvindt: in het huis of de groep waar de cliënt woont. Meer "leefwereld" en minder "systeemwereld" betekent in de praktijk: minder protocollen en regels en meer ruimte en autonomie voor de mensen die het werk doen. In vrijheid denken mensen zelf na. Geef vertrouwen en mensen groeien. Wilde paprika's smaken beter dan paprika's uit de kas, ze zijn kleurrijker en veelvormig. In vrijheid ontstaat een sfeer waarin medewerkers flexibel en creatief kunnen omgaan met de verschillende behoeftes van cliënten, want daarmee begint alles. Of het nu om wandelen gaat, een bezoek aan de moskee, aanschaf van spullen of het tijdstip van eten. Vergelijk de organisatie met het ecosysteem van een kudde gazelles op de Afrikaanse savanne. Samen op pad, daardoor weerbaar en veilig. Maar ze leven soms ook los van elkaar, vrij en zelfbewust.'

**'Zoals de gazellen op de savanne: samen op pad, weerbaar en veilig'**

**'Het was eng en onzeker, maar angst werkt louterend'**

**Henk Janssen, bestuurder bij de Limburgse welzijnsorganisatie Stichting Wel.kom**

Van oudsher vervult het welzijnswerk een belangrijke taak in Venlo en Roermond. Welzijnswerkers zijn de ogen en oren van de gemeente, zij zien de mensen die het niet of met moeite redden en die ondersteuning nodig hebben. Net als andere welzijnsorganisaties ging ook Wel.kom zich toeleggen op nevenactiviteiten: een botanische tuin, een poppodium, een kinderboerderij. Toen ik hier vier jaar geleden kwam, was de organisatie technisch failliet. In het belang van de medewerkers en de continuïteit van het werk moest er een doorstart komen. We hebben Wel.kom omgebouwd tot een nieuwe organisatie, met nauwelijks managers en de focus geheel op het pure welzijnswerk. Als een slang – die rechttuitkijkt omdat zijn oogleden niet bewegen – hebben we ons oude vel afgeworpen. De keuzes die we maakten waren deels intuïtief. Dat was eng en onzeker en we zijn lang bang geweest alsnog failliet te gaan. Maar het mooie is: angst werkt louterend. Je wordt enorm alert, je ego sterft en komt opnieuw tot leven. Wel.kom heeft het gered, we boeken nu weer positieve resultaten. Dat doen we met veel minder mensen, maar die zijn zeer betrokken en voelen zich gewaardeerd. Op onze personeelsfeesten kwam vroeger lang niet iedereen, ons laatste feestje vierden we met 88 van de 90 medewerkers.'

**'Als je mensen de ruimte geeft, komen passie en motivatie vrij'**

**Jiska Horn, algemeen directeur CompaNanny, organisatie voor alle vormen van kinderopvang**

'De kinderopvang heeft een moeilijke periode achter de rug, maar ons is het ook in die tijd redelijk goed gegaan. Waarom? Wij zijn nog niet heel lang geleden klein begonnen. We zaten dicht op elkaar en durfden intuïtief te handelen. We benaderen alles altijd vanuit de wens om het beter te doen: in de begeleiding en ontwikkeling van de kinderen, de flexibiliteit die we ouders bieden, de ontwikkeling van medewerkers en de uitbouw van de organisatie. Mensen zijn in dit werk cruciaal. Ik geloóf in onze medewerkers. Daarom geven wij hen veel mogelijkheden om verder te leren en bieden we overal ruimte voor eigen initiatieven. 650 mensen bij elkaar hebben heel veel goede ideeën. Nu we groter zijn – we hebben inmiddels zeventien vestigingen – moeten we het delen van kennis meer organiseren. Al zit dat vooral in cultuur, meer dan in structuur. Als je mensen ruimte geeft, komen passie en intrinsieke motivatie vrij. Dat is belangrijk als je met kinderen werkt. Je moet vanuit jezelf adequaat kunnen reageren. We hebben een uitvoerig pedagogisch beleid, maar op de groep komt het erop aan hoe je handelt als mens.'



# Mee- bewegen met de tijd

Darwin zei het al: wie zich het beste kan aanpassen aan veranderingen heeft de grootste overlevingskans. Dit geldt ook voor organisaties. Anno 2017 komt daar echter iets bij. Aanpassen is goed, wendbaarheid nog beter.

TEKST: RUTGER VAHL  
BEELD: KAY COENEN

Wat is de overeenkomst tussen het Ministerie van Defensie, het UWV, Free Record Shop en V&D? Ze kwamen allemaal in financiële problemen door totaal uit de hand gelopen ICT-projecten. Volgens de Algemene Rekenkamer kost het mislukken van (te) ambitieuze automatiseringsprojecten de samenleving jaarlijks zeven à acht miljard euro. Een derde van het geld dat naar nieuwe ICT-infrastructuur gaat, is hierdoor vaak bij voorbaat weggegooid geld.

### Wees wendbaar

Om dit soort debacles te voorkomen is agile werken bedacht, met de scrum-methode als meest bekende variant. 'Agile' betekent wendbaar, en dat is wat de methode beoogt: projecten beheersbaar houden door wendbaar mee te bewegen met (onverwachte) situaties en nieuwe wensen. Kenmerkend is dat projecten worden opgedeeld in korte periodes, feitelijk miniprojecten die 'sprints', 'iteratie' of 'timebox' heten. Deze aanpak zorgt ervoor dat er sneller (deel)resultaten zijn, bijvoor-

beeld producten die direct gebruiksklaar zijn, maar ook dat kosten beter beheersbaar worden. Want dreigen de kosten uit de hand te lopen, dan kan er meteen worden bijgestuurd. Een tweede kenmerk van agile werken is dat zelfsturende teams projecten uitvoeren zonder met een blauwdruk aan de slag gaan. Er is een einddoel, maar hoe dat doel wordt bereikt, is aan de teams. Zij evalueren na elke sprint wat de beste weg is om verder te gaan.

### Scrumprojecten bij Pluryn

Pluryn is een landelijke organisatie voor zorg aan en behandeling van mensen met complexe zorgvragen. Agile werken betekent bij Pluryn dat er voor nieuwe projecten een team wordt samengesteld dat al op dag één van start gaat. Het principe van agile is immers 'al doende leert men'. Teamleden moeten zich twee dagen in de week vrijmaken voor een scrumproject. Het proces is niet dichtgetimmerd (wat bij andere methodes veel meer gebeurt) maar opengelaten. Wél is duidelijk waar het project toe moet leiden, zoals bijvoorbeeld een nieuw ICT-systeem om het verzuim beter

en flexibeler te registreren. Maar hoe dat doel bereikt wordt, is niet vastgelegd. Daarvoor zijn er de product owner en scrum master. De product owner is verantwoordelijk voor de visie op het gewenste resultaat. Hij of zij overlegt met de stakeholders zoals de directie, cliënten, familie van cliënten, zorgt voor een goede communicatie en transparantie en managet (te hoge) verwachtingen. De scrum master, vaak een externe deskundige, is een soort spelleider die toeziet op het proces en het team en de product owner faciliteert.

### Hapklare brokken

Eén van de risico's is dat stakeholders precies willen weten hoe al hun wensen gerealiseerd worden. De product owner krijgt dan vragen van de directie als: wat hebben we precies als het klaar is? Wie gaan ermee werken en hebben de medewerkers hieraan voldoende houvast? Dit is lastig voor de product owner. Immers, alleen als helder is wat stakeholders en product owner opgeleverd willen hebben, kan het team de weg ernaartoe (het 'hoe') naar tevredenheid uitvoeren. Tegelijk is door de

stap-voor-stap-aanpak de einduitkomst moeilijk op voorhand concreet te maken. Houd het daarom klein en tastbaar, en zorg voor zichtbare toegevoegde waarde, adviseert informatiemanager Thomas Geelkerken van Pluryn. Sprints moeten beperkt worden tot hapklare, overzichtelijke brokken. Hou je verre van vage taal en al te abstracte termen. De aanpak is erg van onderop, waarbij medewerkers zelf projecten bedenken die ze via de scrum-methode willen oppakken. Dit eigen initiatief vergroot de betrokkenheid en het enthousiasme. Flexibiliteit staat in geen geval gelijk aan vrijblijvendheid. De meerwaarde van agile werken, zo is de ervaring van Pluryn, is dat het resultaat van de projecten al gaande het proces kan worden getest. Maar ook dat er in een vroeger stadium kan worden bijgestuurd als uit de praktijk blijkt dat de resultaten niet stroken met de verwachtingen. Dit pakt zeker gunstig uit voor de kosten.

### Werken dieren ook 'agile'?

De vraag of de 'scrum-methode' bekend is in de natuur, kan Arjan Postma niet



meteen bevestigend beantwoorden. Het probleem met deze vraag is dat het nauwelijks te onderzoeken is, aldus Postma. 'Om te weten of dieren volgens een vooropgezet langetermijnplan handelen of hun doelen op basis van de korte termijn bepalen, moet je in hun hersens kunnen kijken en dat lukt ons niet', stelt hij. Maar er zijn wel legio voorbeelden van dieren die hun strategie afstemmen op de omgeving waarin ze leven. Denk aan vogels die nesten bouwen met het materiaal dat voorhanden is (desnoods stukken plastic!) of die ander voedsel gaan eten als hun voorkeursvoedsel door klimaatverandering niet meer in voldoende mate aanwezig is. Postma: 'Bij agile werken denk ik aan bevers, die net zo lang dammetjes aanleggen tot hun omgeving voldoende onder water staat om burchten te bouwen. Leven ze al in een gebied met waterpoelen, dan laten ze het knagen aan bomen geheel achterwege.'

Maar ook de mens is een dier. Postma komt met een ander voorbeeld, uit een lang verleden. 'Toen oermensen in de Stille Zuidzee vlotten bouwden en het ruime sop kozen, wisten ze niet waar ze zouden uit-

“ Agile werken vereist meer coachend leiderschap ”

komen. Maar ze hadden wel een einddoel voor ogen, namelijk nieuw leefgebied met meer ruimte en meer voedsel. Eiland voor eiland is de oceaan gekoloniseerd. Misschien zou je dit “agile avant la lettre” kunnen noemen.'

### Handige app voor huisartsen

Acht huisartsenpraktijken in een deel van Purmerend gebruiken sinds twee jaar een webapplicatie waarmee ze informatie over oudere patiënten met zorgverleners in de regio delen. 'We merkten dat er over deze kwetsbare groep te weinig afstemming was tussen huisartsen, diëtisten, fysio- en ergo-



therapeuten, sociaal werkers en wijkverpleegkundigen', zegt huisarts Roos Daan. 'Juist bij ouderen, die veel verschillende vormen van zorg nodig hebben, is het delen van informatie cruciaal.'

Met de ICT-toepassing kunnen de circa zeventig deelnemende zorgverleners zorgbehandelplannen aanleggen over de zeshonderd oudere patiënten om wie het gaat. Daan: 'Elkaar fysiek treffen is lastig, omdat iedereen het druk heeft. Digitaal contact leggen en onderhouden is laagdrempeliger. De grootste uitdaging is tijd maken om met de webapplicatie te leren werken.'

“ Er moet ruimte worden geboden aan eigen initiatief van zorgverleners ”

Door af en toe bijeenkomsten te organiseren is het ons gelukt de deelname flink te verhogen. Ik durf te stellen dat de kwaliteit van zorg aan ouderen inderdaad is gestegen doordat er meer informatie beschikbaar is.'

#### Een kwestie van wennen

Volgens implementatiemanager Jeroen Huijskens van eGPO, het bedrijf dat de webapplicatie inmiddels bij zo'n 2000 zorgverleners in Nederland heeft geïnstalleerd, is dit een mooi voorbeeld van agile werken in de zorg. 'Agile werken houdt onder meer in dat je transparant bent en informatie met elkaar deelt op voet van gelijkheid. In het voorbeeld van de Purmerendse huisartsen wordt per patiënt een zorgactieplan gemaakt. Indien nodig worden taken uitgezet voor een periode van drie weken. Het systeem geeft vervolgens een terugkoppeling welke taken zijn gedaan en welke zijn blijven liggen.' Huijskens ervaart dat sommige zorgverleners moeten wennen aan deze nieuwe manier van werken. 'In de zorg zijn beroepsgroepen altijd vrij autonoom geweest. De meeste zorgverleners snappen

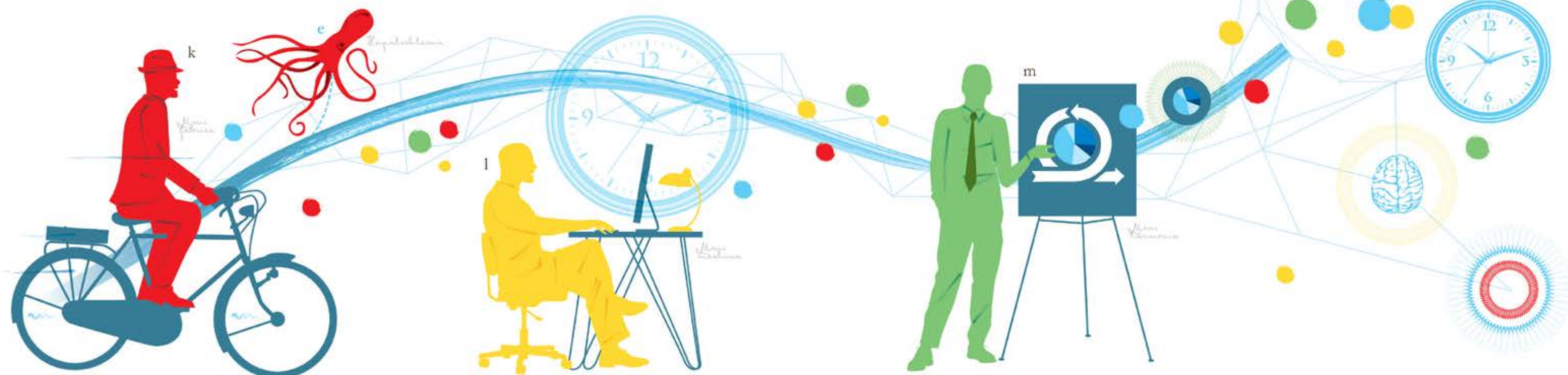
waarom het delen van informatie goed is, maar vinden het tegelijk onprettig dat anderen bij hen in de keuken kunnen kijken. Ik merk echter dat dit vaak slechts tijdelijk is en een kwestie van wennen.'

#### Juist in zorg en welzijn!

Er zijn niet veel voorbeelden van zorginstellingen die op een agile manier projecten tot stand brengen. Toch leent juist de zorg zich bij uitstek voor deze methode. Dat stelt Ronald Teeuw, werkzaam bij adviesorganisatie Capgemini. 'De zorg is een complexe omgeving. Daarom worden grote projecten er sinds jaar en dag opgeknipt in kleinere, overzichtelijke deelprojecten. Dat is in feite "agility" zonder dat het agile wordt genoemd.'

Ook de communicatie binnen teams is vaak al goed ontwikkeld. Teeuw: 'Denk aan het medisch disciplinair overleg, het intercollegiale consult, de briefings, de patiëntbesprekingen, et cetera.' De afstemming en overdracht verlopen vaak ook nog eens strak geprotocolleerd, aan de hand van checklists en concrete voorschriften, aldus Teeuw, met bijbehorende rapportage

hoe het is verlopen: 'De randvoorwaarden voor agile werken bestaan vaak al.' Toch ziet hij nog ruimte voor verbeteringen. 'De aansturing vindt in de zorg nog veelal in een top-down-cultuur plaats. Van ministerie tot zorgverlener overvoeren we elkaar met voorschriften hoe te handelen. Maar agile vereist een meer coachend leiderschap en managers die vragen stellen in plaats van antwoorden voorschrijven. Durf los te laten is mijn advies. Er moet ruimte worden geboden aan eigen initiatief van zorgverleners. Die maken in de praktijk immers het verschil in kwaliteit van zorg.' ♦



## Wat we leerden van

# Tony's Chocolonely

Het event *Leren van Tony's Chocolonely* werd op 8 november 2016 bezocht door tientallen bestuurders uit zorg en welzijn. Enkele reacties.



## SAVE THE DATE!

Ik nodig u graag uit voor het Leren van event op 30 mei 2017 in Bunnik. Samen kijken we welke waardevolle lessen we kunnen leren van de dierenwereld. Want de zorg- en welzijnsector lijkt misschien mijlenver af te staan van de natuur. Maar niets is minder waar.

U kunt zich aanmelden via [pfzw.nl/lerenvan](http://pfzw.nl/lerenvan)



**ELO GRAMSBERGEN**  
directeur AriensZorgpalet

'Ik vond het een verrijkende ervaring. De bijeenkomsten van *Leren van* zijn altijd goed. Je ontmoet vakgenoten en je leert er ook écht wat bij.'



**RENATE FIDELI**  
directeur welzijnsorganisatie Meenwaarde

'Meest inspirerend vond ik dat je ook als kleine speler veel impact kunt hebben, als je maar verbinding zoekt met de wereld om je heen.'



**CHRISTIAAN BROUWER,**  
P&O adviseur bij Perspektief

'Tony's Chocolonely durft de problemen in de wereld recht aan te kijken. Die drive voel ik zelf ook heel sterk. Na vandaag heb ik weer wat scherper op mijn netvlies, wat echt belangrijk is.'



**MARIEKE BOKKINGA**  
directeur servicebedrijf Sensire

'Tony's Chocolonely is in alle opzichten vernieuwend. Zowel het product als de manier waarop ze met hun personeel omgaan. Ze werken vanuit passie, net als heel veel mensen in de zorg.'



## Heeft u vragen? Wij helpen u graag

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

<b>Dick van der Galiën</b> 06 53 37 85 01 <a href="mailto:dick.van.der.galien@pfzw.nl">dick.van.der.galien@pfzw.nl</a>	<b>Manfred Nigbur</b> 06 51 72 46 75 <a href="mailto:manfred.nigbur@pfzw.nl">manfred.nigbur@pfzw.nl</a>	<b>Bert Frieswijk</b> 06 53 70 03 74 <a href="mailto:bert.frieswijk@pfzw.nl">bert.frieswijk@pfzw.nl</a>
<b>Lieke Berrelkamp</b> 06 13 87 28 89 <a href="mailto:lieke.berrelkamp@pfzw.nl">lieke.berrelkamp@pfzw.nl</a>	<b>Robert van Lambalgen</b> 06 20 49 52 06 <a href="mailto:robert.van.lambalgen@pfzw.nl">robert.van.lambalgen@pfzw.nl</a>	<b>Bianca Kortekaas</b> 06 53 31 49 47 <a href="mailto:bianca.kortekaas@pfzw.nl">bianca.kortekaas@pfzw.nl</a>
<b>Anita van Rooijen</b> 06 51 00 26 94 <a href="mailto:anita.van.rooijen@pfzw.nl">anita.van.rooijen@pfzw.nl</a>		

## Colofon

**Leren van** is een uitgave van PFZW. Het magazine verschijnt twee keer per jaar in een beperkte oplage en wordt verspreid onder een selectie van bestuurders en besissers van de grotere zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland. Volg ons op Twitter: @PFZWnieuws en kijk op [pfzw.nl/lerenvan](http://pfzw.nl/lerenvan)

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

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

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



# PATATJE SPRINK- HAAN

TEKST: RUTGER VAHL  
BEELD: VAN SANTEN & BOLLEURS

**Arjan Postma over het talent van de toekomst: welk dier verdient over tien jaar een plaats op de cover van dit magazine? Zijn - verrassende - antwoord: de sprinkhaan.**

Arjan Postma: 'In grote delen van de wereld worden sinds mensenheugenis insecten gegeten. In Nederland is dat anders. Dat komt vooral door het koudere klimaat, waardoor hier minder insecten zijn. Het gevolg is dat we insecten als oneetbaar zijn gaan beschouwen. Ik ben er echter van overtuigd dat er in de nabije toekomst ook in Nederland meer insecten op het menu zullen staan. Een bordje gebakken sprinkhaan zal voor de meeste mensen nog een stap te ver zijn. Maar je kunt insecten goed verwerken in allerlei producten. Dat gebeurt trouwens al op steeds grotere schaal. Sprinkhanen zijn een belangrijke vervanger van dierlijke eiwitten. Volgens voedingsdeskundigen staat een kilo van deze insecten qua calorieën gelijk aan vijf Big Macs, zes pizza's of elf hotdogs. Sprinkhanen zijn ook een zeer milieuvriendelijke vervanging van vlees: voor de productie van vlees is veel water nodig en er komen veel broeikasgassen zoals CO<sub>2</sub> en methaan vrij. Het eten van sprinkhanen levert dus een bijdrage aan het bestrijden van zowel klimaatverandering als toekomstige voedseltekorten.'

