

Uitgave #16 Oktober 2020

Leren van *de beste werkgevers*



Topwerkgevers:

‘Slim veranderen
voor meer betrokken
medewerkers’

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn

De coronacrisis liet zien dat organisaties veel beter én sneller in staat zijn om te veranderen dan we dachten. Organisaties zijn als torens waar steeds blokjes op worden gestapeld. Je kunt een heleboel blokjes weghalen en opnieuw opbouwen. Maar dan op een slimme manier, zodat medewerkers meer betrokken raken bij hun werk.



Bevlogen

Vindt u dat u een goede werkgever bent? Het is een vraag die bestuurders in zorg en welzijn zichzelf vroeger waarschijnlijk minder vaak stelden dan vandaag. Veel organisaties houden periodiek een tevredenheidsonderzoek. Of medewerkers tevreden zijn met hun baan wordt dan uitgedrukt in een rapportcijfer. Hoe tevredener ze zijn, hoe beter u het als werkgever doet. Of toch niet?

In deze Leren van kijken we door dat rapportcijfer heen. Want als u een 8.0 scoort, wat zegt dit dan eigenlijk? Is dit goed of moet het nog beter? En bovenal: betekent het dat uw medewerkers graag bij uw organisatie willen blijven werken of toch omzien naar een werkgever die een nog hoger cijfer krijgt? Eén ding staat vast: medewerkers zijn steeds schaarser, organisaties moeten daar zuinig op zijn. Niet alleen het vinden van personeel is cruciaal, het gaat vaak nog veel meer om het binden van mensen.

Ik herinner me de tijd van rond de eeuwwisseling, toen werkgevers sollicitatiegesprekken hielden in de showroom van autodealers. De nieuwe medewerker mocht direct een leasebolide uitkiezen. Ik hoop dat die tijd nooit meer terugkomt. En dat verwacht ik ook: inmiddels weten we dat goed werkgeverschap veel minder met de materiële kant te maken heeft dan we ooit dachten. Uit onderzoek blijkt dat mensen de meer zachte kanten van hun baan minstens zo belangrijk vinden: zelfstandigheid, ontwikkelkansen en zinnig, betekenisvol werk. Juist hierin kan zorg en welzijn zich onderscheiden.

Dit magazine geeft voorbeelden uit onze eigen sector en uit andere branches hoe we de sterke punten van werken in zorg en welzijn nog beter kunnen benutten. Hoe we verder kijken dan het cijfer dat de mate van tevredenheid uitdrukt. Hoe we van tevreden medewerkers ook bevlogen medewerkers kunnen maken. Ik hoop dat het u inspireert.

Peter Borgdorff
Directeur PFZW



PS Vanwege mijn pensioen is dit voor mij de laatste editie van Leren van als directeur van PFZW. Het is voor mij altijd een groot genoegen geweest een bijdrage te leveren. Wellicht tot ziens in een andere omstandigheid!

Inhoud



Zinvol werk zonder gedoe, met heldere verwachtingen. Dat nodigt uit tot zelfstandig handelen. Precies waar mensen behoefte aan hebben volgens adviesorganisatie P5COM. Want zelf regie voeren over je werk, werkzaamheden zelf kunnen verdelen en kunnen indelen: dat stimuleert. Ervoor zorgen dat beslissingen op de juiste plek genomen worden, levert ook nog eens flexibiliteit en snelheid op.



06

Sleutel tot succes

Wat is goed werkgeverschap volgens organisaties die hierop hoog scoren? En kunnen we hun lessen toepassen in zorg en welzijn? Lidl, AkzoNobel en UWV vertellen.



12

Meet en verbeter

Op een innovatieve wijze medewerkers verbonden en bevlogen houden. Deze zorgbestuurders hebben daar zo hun eigen manier voor. Drie inspirerende voorbeelden uit de praktijk.



16

Inzicht

Hoe verhouden de ontwikkelingen in zorg en welzijn zich tot andere sectoren? Cijfers over onder andere ziekteverzuim, werkdruk en medewerkerstevredenheid bieden inzicht.



20

Pietje Bell

Twee toppers uit de lijst van Beste Werkgevers gaan met elkaar in gesprek over burgerlijke ongehoorzaamheid en andere eigenschappen die bijdragen aan goed werkgeverschap.



Aandacht

Meer bevoegdheid op de werkvloer? Draai aan deze knoppen voor succes.



Kennis delen

Met HR-datadiensten van PFZW krijgen werkgevers beter inzicht in de eigen arbeidsmarktdata.



Chef geluk

Van vertrekkende werknemer naar ambassadeur? Omarm deze functie van de toekomst.

VIJF LESSEN OVER



Goed werkgeverschap is cruciaal om medewerkers te vinden en te binden. Maar wat is goed werkgeverschap? Dat vragen we aan Lidl, AkzoNobel en UWV; drie organisaties die hoog scoren in ranglijsten van beste werkgevers. Wat hebben zij geleerd van de coronacrisis? En kunnen we hun lessen ook toepassen in zorg en welzijn?

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: VIJSELAAR EN SIXMA



goed werkgeverschap

In de bekende rankings van 'favoriete werkgevers' staan bedrijven als Shell, KLM en Google stevast bovenaan. Interessanter is het echter te kijken naar bedrijven die als 'beste werkgever' te boek staan. 'Favoriet' en 'best': het lijkt een kleine nuance maar dat is het niet. Bij 'favoriete werkgevers' gaat het vaak om starters op de arbeidsmarkt en de bedrijven waar zij hun carrière het liefst beginnen. Organisaties die

tot 'beste werkgever' worden verkozen, zijn dit voor alle medewerkers, jong én oud. Het gaat om organisaties die hun medewerkers langdurig aan zich weten te binden. Dan komen andere namen bovendrijven en misschien zelfs namen van organisaties die verrassen. Lidl. AkzoNobel. UWV. Wat zien zij zelf als de sleutel tot hun succes bij medewerkers? Wat heeft de coronacrisis aan nieuwe inzichten opgeleverd?



Lidl is een van oorsprong Duitse supermarktketen met 19.500 medewerkers in Nederland. Begin 2020 werd Lidl voor het derde jaar op rij verkozen tot Top Employer. Daarmee mag de supermarktketen zich tot een van de 73 beste werkgevers van het land rekenen. Sophie Geerts-Jaspers begon ruim twaalf jaar geleden als management trainee bij Lidl en is daar sinds 2016 HR-directeur.

Tip Sophie Geerts-Jaspers:

‘Vergeet niet te luisteren naar de stem van jonge medewerkers’

1 OMARM JE MILLENNIALS

Onderzoek na onderzoek bewijst dat millennials (geboren tussen 1985 en 2000) wezenlijk anders in het leven staan dan andere generaties. Dat ervaart Lidl als een van de eerste. Veel jongeren beginnen hun carrière immers in de supermarkt. Sophie Geerts-Jaspers, HR-directeur Lidl Nederland: ‘Ik waardeer de creatieve geest in een millennial. Ze denken minder hiërarchisch en meer out of the box. Millennials zien oplossingen door bureaucreatie heen. Maar ze zijn ook ongeduldiger. Ze wachten bijvoorbeeld niet tot jij ze belt over hun sollicitatie. Horen ze een paar dagen niets, dan solliciteren ze ergens anders en ben jij ze kwijt.’ Om de stem van jonge medewerkers beter te horen, is enkele jaren geleden het ‘Jong Lidl-bestuur’ opgericht. Dat organiseert activiteiten voor jongeren in het bedrijf, maar praat ook met de directie.

AkzoNobel zet sterk in op diversiteit en inclusiviteit, en zeker ook op leeftijd. ‘We willen meer jongeren op verantwoordelijke functies’, vertelt Joëlle Boxus, Chief Human Resources Officer bij AkzoNobel. ‘Millennials zijn letterlijk de toekomst van het bedrijf, maar over enkele jaren ook onze belangrijkste klanten. We willen hun perspectief op de samenleving – die anders is dan die van oudere generaties – horen op plekken waar de besluiten worden genomen. Millennials zijn bijvoorbeeld

gewend aan een maatschappij die enorm snel verandert. Thuiswerken door de coronacrisis? Waar oudere managers tal van problemen zagen, was het voor jongeren geen probleem.’

Volgens Nicole Weijnenberg, plaatsvervangend directeur HRM bij UWV, is persoonlijke ontwikkeling voor millennials minstens zo belangrijk als veel geld verdienen. ‘In onze nieuwste arbeidsmarktcampagne werven we niet zozeer nieuwe medewerkers voor een bepaalde functie, maar voor UWV als organisatie. De boodschap is daarmee dat je bij ons kunt leren en doorstromen.’

2 MAAK MEDEWERKERS TROTS

Kenmerkend voor steeds meer medewerkers is dat ze een bijdrage willen leveren aan een betere maatschappij. Uit onderzoek blijkt dat zinvol werk voor zorgmedewerkers zelfs op de eerste plaats komt. Deze tendens is ook te zien bij Lidl en UWV. De uitkeringsinstantie kwam in het verleden een aantal keer negatief in het nieuws. Weijnenberg stelt dat na een incident in het nieuws de medewerkerstevredenheid een knauw kreeg. Maar de coronacrisis heeft een tegengesteld effect. UWV werd verantwoordelijk voor het uitvoeren van de steunmaatregelen tijdens de coronacrisis. ‘Onze medewerkers voelden zich verantwoordelijk voor de NOW-regeling (Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid). De verbinding met de maatschappelijke rol die ze hebben, werd door corona ook in de samenleving weer zichtbaar. Iedereen merkt nu hoe zinvol het werk bij UWV is. Dat is ook het onderwerp van onze huidige arbeidsmarktcampagne, die “ZINHOUD” heet. Zinvol werk, met inhoudelijke uitdaging. De trots is teruggekomen in onze organisatie.’

Geerts-Jaspers heeft bij Lidl eenzelfde ervaring. Dat werken in een supermarkt betekenisvol is, merkten medewerkers pas echt goed toen de coronacrisis uitbrak. ‘Toen werd duidelijk hoe cruciaal supermarkten zijn voor de voedselvoorziening. Daarna proefde je op de winkelvloer een stemming van “de samenleving is in lockdown maar wij draaien door”. Meteen

Tip Nicole Weijnenberg:

‘Laat medewerkers hun verhaal delen, daardoor creëer je verbinding met de buitenwereld’

zagen we een flinke stijging in het aantal reacties op vacatures. Enerzijds omdat scholen dichtgingen en jongeren meer tijd over hadden. Maar zeker ook omdat ze graag een bijdrage willen leveren aan het draaiende houden van de samenleving.’ Bij het doen van zinvol werk hoort een gevoel van trots. Ook bij AkzoNobel was dit een factor. ‘Misschien lijkt verven en lakken niet essentieel in deze crisis, maar wij maken ook coatings voor ziekenhuisbedden, zuurstoftanks en conserven. De medewerkers voelden die noodzaak ook en hebben op volle toeren gedraaid om aan de vraag te kunnen voldoen. Je ziet nu ook nog steeds met hoeveel trots medewerkers praten over wat wij kunnen bijdragen.’

3 LUISTER NAAR VERHALEN

Na de trots die zorgmedewerkers voelden over hun cruciale rol in de coronacrisis kwam de discussie over geld. Voor sommigen zette het uitblijven van een salarisverhoging een domper op het aanvankelijke ‘blijde’ gevoel. Hoe kunnen instellingen hiermee omgaan? Weijnenberg stelt dat je zorgmedewerkers vooral aan het woord moet laten. ‘UWV heeft ervaren dat medewerkers graag hun verhaal vertellen. Als je medewerkers aan het woord laat en dit deelt met anderen, creëer je verbinding tussen medewerkers onderling en met de buitenwereld.’ Bij Lidl kunnen medewerkers via de Lidl-app kwijt wat ze bezighoudt. Geerts-Jaspers: ‘Er worden veel foto’s gedeeld van de winkel, bijvoorbeeld als



AkzoNobel is actief in meer dan 80 landen en produceert onder meer verf en coatings. Van de ruim 33.000 medewerkers werken er 2.500 in Nederland. AkzoNobel was in 2019 de populairste werkgever onder studenten in de sector chemie & lifescience. De Belgische Joëlle Boxus werkt 25 jaar in HRM-functies en is sinds maart 2020 Chief Human Resources Officer bij AkzoNobel.

het groente- en fruiteland er mooi uitziet. Dit versterkt weer de trots op het werk.' Af en toe popt er een smiley op in de app. Daarmee vragen leidinggevenden aan medewerkers of iedereen nog 'happy' is. Op posters in de winkel figuren altijd medewerkers, die daarmee het gezicht van het winkelbedrijf vormen.

Luisteren naar verhalen. Dat moet je behoorlijk letterlijk nemen, vertelt Boxus. 'Omdat veel medewerkers van AkzoNobel thuis werkten, hielden we contact via internet. We hadden bijvoorbeeld whatsappgroepen waarin collega's elke dag foto's deelden, onder meer van hun familie en de huisdieren. De paradox is dat er fysiek meer afstand met medewerkers was, maar ik toch het gevoel heb dat we dichter bij elkaar zijn komen te staan. Ik heb mensen

Tip Joëlle Boxus:

'Geef medewerkers autonomie en laat de top niet alles bepalen'



namelijk op een andere, meer persoonlijke manier leren kennen. Spreek ik nu iemand, dan vraag ik bijvoorbeeld eerst hoe het met "Boston" is. De hond.'

4 DURFTE VERTROUWEN

In bijna alle sectoren is de afgelopen maanden vooral thuis gewerkt. De zorg is hierop een uitzondering. Toch zijn er lessen te trekken van andere organisaties. De belangrijkste les volgens Boxus is dat medewerkers heel flexibel zijn en tot heel veel in staat. 'AkzoNobel heeft boven verwachting goed gepresteerd in de eerste helft van 2020. We hebben medewerkers bedankt voor hun geweldige inzet. Ze hebben de afgelopen maanden laten zien dat ze ons vertrouwen waard zijn. Medewerkers willen die autonomie en flexibiliteit houden. Ik zie hier ook voor de zorg een uitdaging. Mensen hebben in de vuurlinie gestaan. Dan kun je niet terug naar een situatie dat de top weer alles bepaalt.' Bij vertrouwen hoort ook communicatie, vult Weijnenberg aan. 'Uit ons tevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers vinden dat ze weinig invloed hebben op de besluitvorming. Dat is natuurlijk enigszins inherent aan een grote organisatie. Toch moet je altijd proberen de invloed van medewerkers te vergroten. Sta dus open voor nieuwe ideeën. Stimuleer deze ook. En neem medewerkers meer mee in de besluitvorming zodat ze snappen wat er gebeurt en waarom keuzes gemaakt worden. Communicatie scoort bijna nooit hoog in tevredenheidsonderzoeken. Hier is echt nog veel te winnen.'

5 METEN IS WETEN, VISIE NOG BETER

Lidl, AkzoNobel en UWV meten niet alleen continu hun medewerkerstevredenheid, ze hebben daarnaast ook een duidelijke visie op goed werkgeverschap. Lidl vertaalt die visie in vier pijlers waarin de hele loopbaan van medewerkers is gevat: werving, opleiding, binden/boeien, welzijn/mobiliteit. De supermarkt meet maandelijks of bij elke pijler de doelstellingen worden gehaald. Geerts-Jaspers: 'Hoeveel dagen heeft het geduurd voordat een

kandidaat een sollicitatiegesprek heeft gehad? Na hoeveel dagen heeft deze persoon een contract gekregen?' Het meten gebeurt volledig digitaal. Met leidinggevenden die vertrekken worden standaard exitgesprekken gevoerd.

Ook goed leiderschap is vertaald in een aantal principes: open communicatie, resultaatgericht, ontwikkelen, vertrouwen geven en eerlijk handelen en voorbeeldfunctie. We meten bij medewerkers hoe leidinggevenden op deze principes scoren.'

AkzoNobel meet de medewerkerstevredenheid per kwartaal. Boxus: 'Maar we kijken breder en proberen ook de gezondheid van de organisatie in kaart te brengen, onder meer door medewerkers te vragen wat er bij AkzoNobel nog beter kan.' Weijnenberg benadrukt dat meten alleen niet voldoende is. Minstens zo cruciaal is de medewerkerstevredenheid in de organisatie op de agenda houden. 'UWV heeft in elke divisie zogenaamde "ambassadeurs". Dat zijn mensen die zowel veel contact met medewerkers hebben als met het hogere management. Zij houden de vinger aan de pols en weten wat er speelt. Zij zorgen er bijvoorbeeld voor dat de vragen in ons tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek steeds worden aangepast aan wat actueel is onder medewerkers.'



Uitkeringsinstantie UWV heeft ruim 20.000 medewerkers, een aantal dat door de coronacrisis snel groeit. UWV trok recent de aandacht met de opvallende arbeidsmarktcampagne 'ZIN-HOUD'. Nicole Weijnenberg werkt ruim dertig jaar voor UWV en is sinds 2014 plaatsvervangend directeur HRM.

Zorgen voor *bevlogenen* medewerkers

Het vinden en binden van personeel kan op veel manieren. Maar wat werkt ook op langere termijn om tevreden medewerkers in dienst te houden? We vroegen het drie zorgbestuurders die medewerkers op een innovatieve manier verbinden en ze bevlogen proberen te houden.

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: FRANK RUITER

De Kessler Stichting verzorgt opvang en hulp in Den Haag met als doel mensen terug te begeleiden naar een zinvol bestaan. Er werken 300 medewerkers. Directeur is Bram Schinkelshoek.

'Onze medewerkers zijn uit zichzelf erg betrokken bij het werk en onze doelgroep. Daar hoef ik niet zo veel op te sturen. Een van mijn belangrijkste taken als werkgever vind ik het voorkomen van een te hoge werkdruk bij medewerkers. Werken met daklozen, verslaafden en mensen met een psychiatrische ziekte (en vaak gecombineerd) kan behoorlijk pittig zijn. Ik wil niet dat medewerkers zichzelf voorbijlopen waardoor hun bevlogenheid afneemt. Dat doen we op twee manieren. In de eerste plaats werken we nieuwe krachten goed in. Het inwerkprogramma, dat voor iedereen begint met een introductie van een MT-lid en dus ook met mij, duurt een jaar. Medewerkers leren onze organisatie door en door kennen, maken kennis met onze scholingsprogramma's en krijgen begeleiding van ervaren medewerkers. Een tweede manier om te hoge werkdruk te voorkomen, is verantwoordelijkheid bij medewerkers neer te leggen. Dat kan in onze optiek met een platte organisatiestructuur. We hebben er een managementlaag tussenuit gehaald, waardoor we nu slechts vijf managers in dienst hebben. De coronacrisis - we hebben gelukkig geen besmettingen gehad - heeft ons als organisatie dichter bij elkaar gebracht. Omdat onze ambulante medewerkers niet meer naar cliënten thuis konden, hielden ze reistijd over. We hebben deze medewerkers ingezet op andere afdelingen en dat heeft een positieve uitwerking gehad op de sfeer en saamhorigheid. Dat gevoel willen we niet kwijtraken als het straks weer "terug naar normaal" wordt. Ik zin dus op een werkwijze om het contact tussen medewerkers ook na corona intensief te houden.'

'Het gevoel van saamhorigheid wil ik ook na corona behouden'

Amerpoort is een zorgorganisatie met meer dan tweehonderd vestigingen in Utrecht en Flevoland. Er werken bijna 2.700 medewerkers en 765 vrijwilligers. Bestuurder is Paul Willems.

‘Ons dilemma is dat ons ziekteverzuim te hoog is, ondanks diverse maatregelen om dat cijfer naar beneden te krijgen. Eens in de drie jaar doen we een medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Sinds dit jaar koppelen we gegevens daaruit aan andere HR-data die we hebben. Denk daarbij aan verzuimcijfers, roosters en informatie uit exitgesprekken. Door naar dwarsverbanden te zoeken, hopen we meer inzicht te krijgen in de redenen van verzuim én te zien of onze aannames over de redenen van verzuim wel kloppen. Een eerste opvallende uitkomst is dat “zorgzwaarte” en *span of control* niet per definitie lijken samen te hangen met een hoog verzuim, terwijl we daar altijd wel van zijn uitgegaan. Het leren omgaan met spanningen en angst daarentegen blijkt wel een positief effect te hebben op het terugdringen van verzuim. Dat zagen we ook tijdens de coronacrisis. In gesprek gaan over de angst voor besmetting van je omgeving en jezelf heeft medewerkers geholpen. Er lijkt een andere opvallende correlatie te zijn tussen de mogelijkheid tot verdere persoonlijke ontwikkeling en verzuim. Medewerkers die veel aan opleiding en training doen, zijn minder vaak ziek. Dit verband moet echter nog beter onderzocht worden, want we zijn pas net begonnen met het analyseren van onze data.

Op termijn hopen we met alle data in kaart te brengen wat de grootste risicofactoren zijn voor verzuim, welke groepen het meest kwetsbaar zijn, maar ook welke factoren het meest bijdragen aan werkplezier. Ik ben ervan overtuigd dat we in HR-beleid, en in dit geval specifiek bij verzuimbeleid, meer gebruik kunnen en moeten maken van “harde” feiten en inzichten die we op basis van HR-analytics verzamelen. Naast natuurlijk het gebruik van gezond verstand.’

‘Met slim gebruik van data krijgen we inzicht in verzuim’

‘We hebben het gevoel van trots aanzienlijk versterkt’

Ambulancedienst Zuid-Holland Zuid krijgt zo'n 40.000 hulpvragen per jaar. De organisatie heeft vijf vestigingen en tweehonderd medewerkers. In 2019 werd de organisatie beste werkgever in de branche. Directeur is Hans Janssen.

‘Dat we zijn uitgeroepen tot beste werkgever heeft voor mij te maken met drie factoren. In de eerste plaats hebben we veel werk gemaakt van onze interne en externe communicatie. We deden veel mooie en goede dingen, maar communiceerden er nauwelijks over. Door zowel naar buiten als naar binnen te vertellen over ons werk hebben we het gevoel van trots bij medewerkers aanzienlijk versterkt. Een voorbeeld is de film op onze website die laat zien hoe bijzonder ons werk is en hoe onze medewerkers dat werk doen. We krijgen er veel positieve reacties op. Een tweede factor is dat deze organisatie innovatie heeft omarmd. Ambulanceverpleegkundigen willen steeds blijven leren en met de nieuwste technologie werken. Door een samenwerking aan te gaan met het Erasmus MC en Albert Schweitzer ziekenhuis hebben we een innovatieve cultuur bevorderd. Onze verpleegkundigen maken kennis met andere organisaties, waar met andere materialen gewerkt wordt. Voorbeelden van innovaties zijn aanpassingen in ons calamiteitenonderzoek en een nieuw elektronisch ritformulier, dat veel administratie digitaliseert. Maar ook vragen we medewerkers explicieter hoe tevreden ze zijn over hun werk en wat er beter zou kunnen. De derde en laatste factor is de inrichting van onze vestigingen. Medewerkers moeten zich daar thuis voelen. We hebben ze daarom ingericht als huiskamers. Geen bedden meer, maar een bank waar je 's nachts even lekker kunt uitrusten.’

Kijk en vergelijk

Zorg en welzijn is een van de grootste sectoren van Nederland. Hoe verhouden de ontwikkelingen in zorg en welzijn zich tot andere sectoren? Deze cijfers bieden inzicht.

Bronnen: CBS en Effectory.

TEKST: JEROEN BORDEWIJK
BEELD: LIEKE JANSSEN

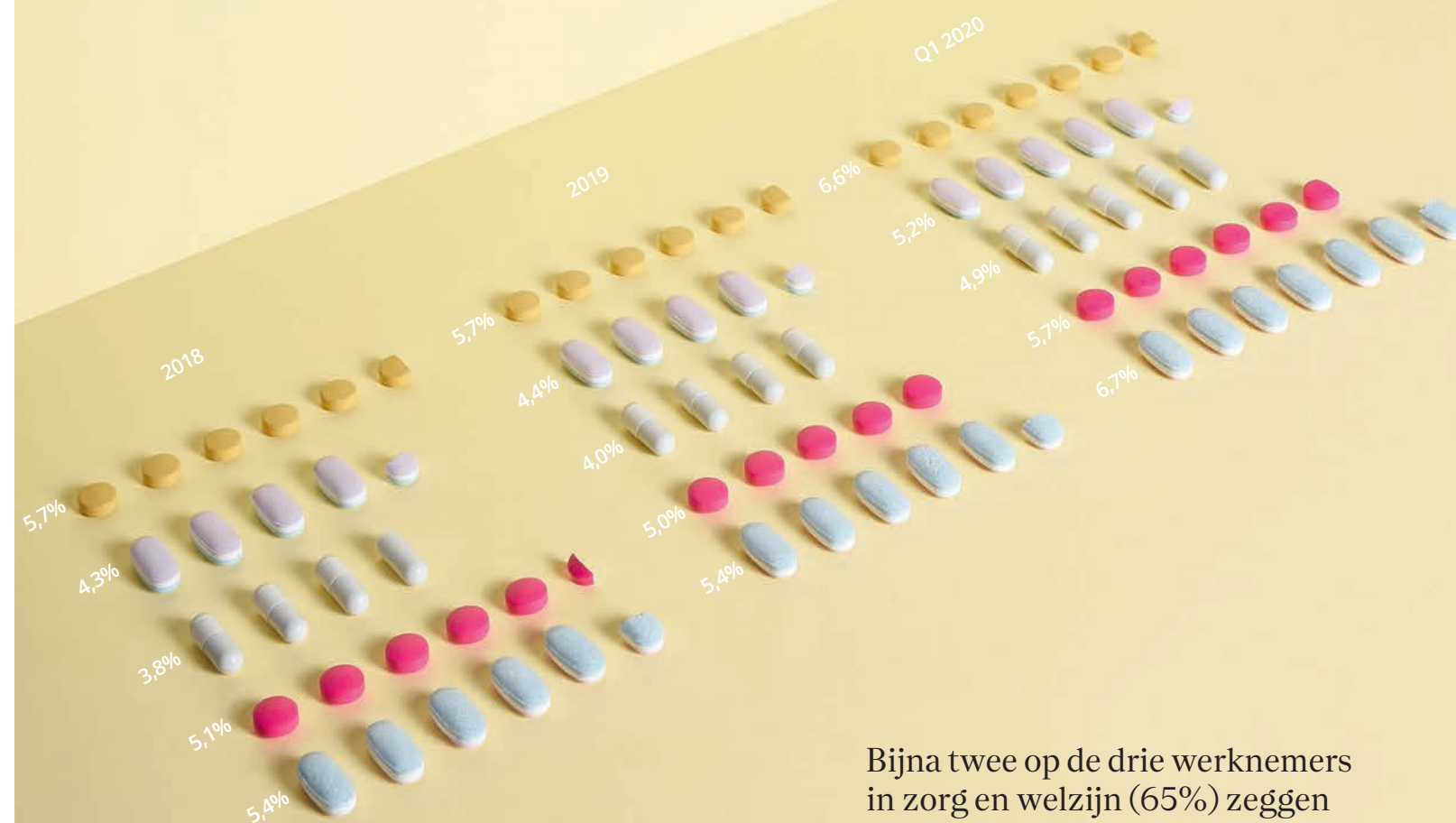
Verzuim

- Zorg en welzijn
- Nederlandse arbeidsmarkt (totaal)
- Andere (zware) beroepen:
- Bouwnijverheid
- Onderwijs
- Industrie

Gemiddeld aantal openstaande vacatures*

	Q1 2018	Q1 2019	Q1 2020
Zorg en welzijn	24	27	27
Nederlandse arbeidsmarkt (totaal)	29	33	26
Andere (zware) beroepen:			
Bouwnijverheid	50	59	42
Onderwijs	10	13	11
Industrie	27	31	24

* per 1000 banen



Bijna twee op de drie werknemers in zorg en welzijn (65%) zeggen het gevoel te hebben dat de werkdruk in de voorafgaande twaalf maanden is toegenomen.

44% van de werknemers in de zorg ervaart een 'hoge tot zeer hoge werkdruk'. Uitgesplitst naar verschillende deelsectoren varieert dit percentage tussen 33% en 53%.

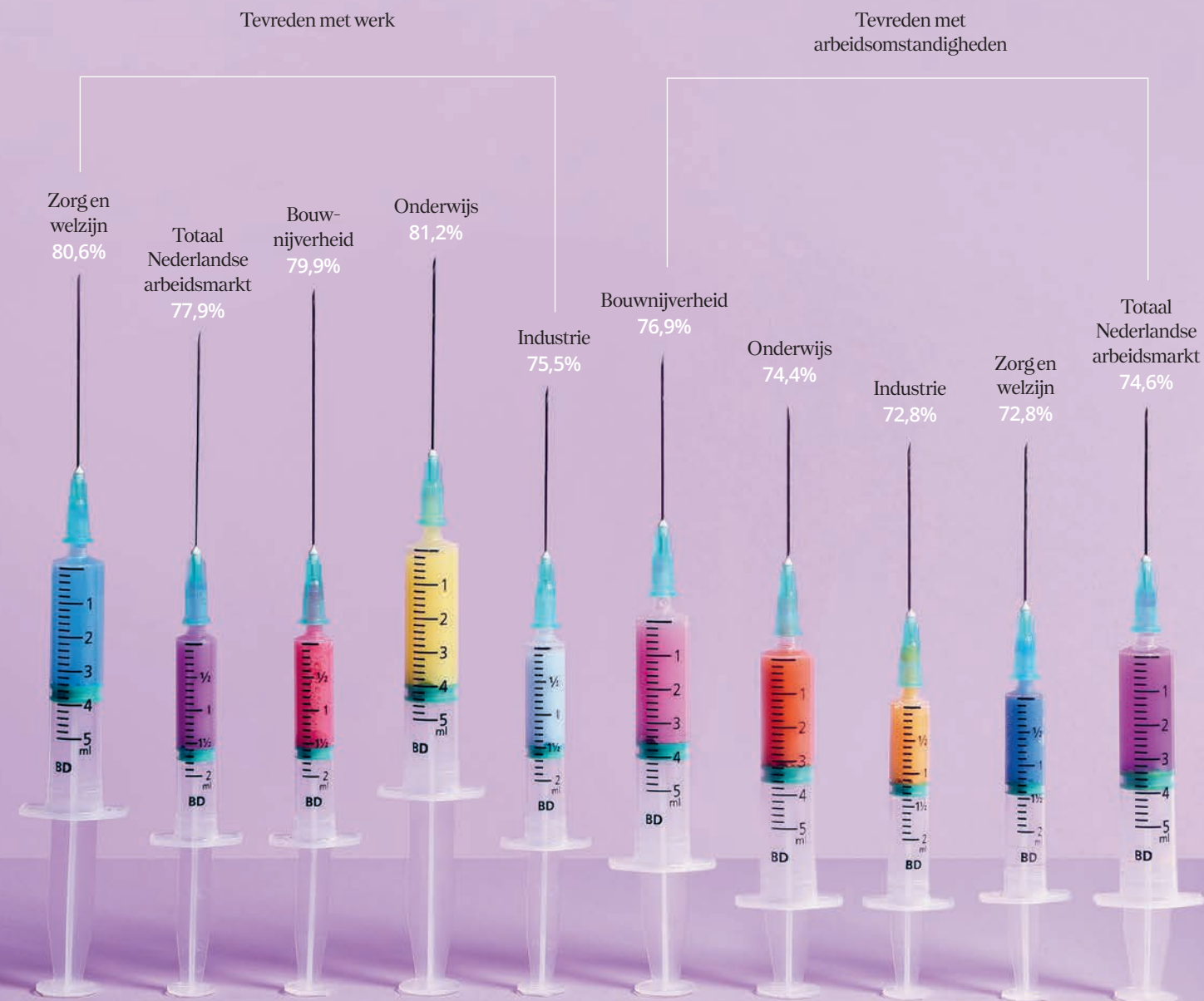
Instream arbeidsongeschiktheid in 2019

	Instream WIA	Totaal aantal banen
Nederlandse arbeidsmarkt (totaal)	36.350	10.690.000
Nederlandse arbeidsmarkt (totaal)		0,34%
Zorg		0,45%
Industrie		0,34%
Bouwbedrijf		0,11%
Onderwijs en wetenschappen		0,36%



Burn-outklachten in 2018

Werknemerstevredenheid in 2019



78% van de werknemers in zorg en welzijn is tevreden tot zeer tevreden met het werk. Ruim 90% zegt inhoudelijk leuk werk te hebben. 78% vindt de sfeer op de afdeling 'plezierig'.

Gemiddelde pensioenleeftijd in 2018

Totaal Nederlandse arbeidsmarkt	65,0 jaar
Zorg en welzijn	64,4 jaar
Delfstoffenwinning en Industrie	65,4 jaar
Onderwijs	64,6 jaar
Bouwnijverheid	65,0 jaar

Bewust een Pietje Bell zijn

Winnaars in werkgeverschap voldoen aan dezelfde natuurwetten, ongeacht de sector. Ben de Koning van zorgorganisatie Frankelandgroep en CEO Steef Visser van accountant Visser & Visser ontdekken een overvloed aan overeenkomsten, maar kunnen ook van elkaar leren.



Ben de Koning is al dertig jaar directeur-bestuurder bij de Frankelandgroep, met vijf locaties voor ouderenzorg en een thuiszorgdivisie in Schiedam en Vlaardingen. De Frankelandgroep is voor het derde jaar op rij winnaar van de sector VVT in de Effectory-ranking Beste Werkgevers. En het mag zich voor de tweede keer de beste werkgever van alle sectoren noemen.

De kwieke tachtigers die Ben de Koning tijdens een rondleiding tegenkomt, houden wel van een dolletje. En hij ook. In de fitnesszaal en het zwembad van de locatie Frankeland in Schiedam vliegen de ondeugende opmerkingen over en weer. En met een kortstondig optreden als kapper in de inpandige kapsalon tovert De Koning een lach op het gezicht van een bewoner. De bestuurder van de ouderenzorgorganisatie creëert een vrolijke sfeer. De filosofie van zijn organisatie is eenvoudig: een zo gewoon mogelijk leven voor ouderen. De Koning: 'Onze norm voor zorg is: hoe zou jij willen dat wij met jou of je moeder omgaan? De norm voor werk is: hoe wil je als medewerker worden behandeld?' Deze normen gaan bij De Koning vóór regels die door anderen zijn bedacht. Hij vertelt dat het eigen zwembad en de fitnessruimte er in 1996 zijn gekomen – hoewel dat toen eigenlijk niet mocht. 'Wij zijn bewust een Pietje Bell. Als iets niet kan of mag, gaan we het juist doen.'

Want wie het goede wil voor medewerkers en klanten, moet burgerlijk ongehoorzaam zijn.'

Voortdurend voeden en faciliteren

De Koning treedt op als gastheer voor CEO Steef Visser van Visser & Visser accountants en fiscalisten. Beiden zijn sectorwinnaars in de Effectory-ranking Beste Werkgevers. De Frankelandgroep is zelfs al voor de tweede keer beste werkgever van Nederland. Samen gaan ze voor dit verhaal op zoek naar het geheim van goed werkgeverschap en wat ze van elkaar kunnen leren. Als we na de rondleiding in de 'pleinserre' zitten, blijkt Visser zich te herkennen in het betoog van De Koning dat je mensen moet behandelen zoals je zelf behandeld wilt worden. Herkenning ziet Visser eveneens in het pleidooi voor burgerlijke ongehoorzaamheid. 'Wetten en regels staan vernieuwing vaak in de weg. Zoals bij onze innovatieve data-analyse van dossiers, waar toezichthouder AFM met argusogen naar kijkt. Dan moet je de randen opzoeken zodat dingen ten goede veranderen.' Innovatie is volgens Visser noodzakelijk om de veranderingen door digitalisering bij te benen. Daar komt bij dat het werk hierdoor uitdagend blijft. Maar een innovatieve cultuur creëren is in de financiële dienstverlening best een kunst. 'Je moet dat voortdurend voeden en faciliteren. Bij ons werken "blauwe" mensen die goed zijn in binnen de kaders denken, maar die je moet stimuleren in dingen op een andere manier doen. Onze cultuur biedt hiervoor een goede voedingsbodem. Er heerst bij ons een gevoel van: wij hebben dit samen opgebouwd. Medewerkers willen presteren en voelen zich, ook lager in de organisatie, verantwoordelijk. Je mag bij ons fouten maken. In het verleden hebben we een pensioentak proberen op te zetten. Dat is niet gelukt. We hebben toen niemand iets verweten maar erkend dat het een inschattingfout was.'

Van ons allemaal

Ook De Koning denkt dat zijn organisatie het verschil maakt met de cultuur. 'Onze mensen merken dat de organisatie meer dan andere moeite voor ze doet en dat ze worden gehoord. Wij besteden aandacht aan alle details, tot aan

de kerstpakketten toe. We maken mensen medeverantwoordelijk en luisteren naar wat beter kan. Zo organiseren we jaarlijks – al meer dan twintig jaar – beleidsdagen. Iedereen in de organisatie gaat met zijn team een dag uit. Tijdens zo'n beleidsdag praten medewerkers anderhalf uur met een van de directeuren. Daarmee laten we zien: de organisatie is van ons allemaal.' Alles begint volgens De Koning met investeren in medewerkers. 'Ik zeg altijd: tevreden medewerkers, tevreden klanten en tevreden stakeholders. In die volgorde! We investeren in kwaliteit en ontwikkeling en zorgen dat onze mensen hun werk goed kunnen doen.' Alle aandacht voor medewerkers vertaalt zich volgens De Koning in 'normale vriendelijkheid' naar klanten. 'Daar draait in de zorg alles om.'

Achterdeur bewaken

Een goede bedrijfscultuur is geen gegeven. Je moet alert zijn, bijvoorbeeld als je snel groeit en veel nieuwe mensen aanneemt. Zeker bij

een krappe arbeidsmarkt, waar deze organisatie mee te maken hebben, is dat een risico. Visser: 'Wij groeien ondanks corona met zeven procent en hebben dertig vacatures. Dus het blijft zaak om je af te vragen waarom er toch ook mensen weggaan.' De Koning: 'Als de arbeidsmarkt krap is moet je je achterdeur goed bewaken.' De Frankelandgroep komt dankzij de goede werkgeversreputatie volgens hem relatief gemakkelijk aan mensen. 'We zijn twee jaar geleden nog met honderd mensen gegroeid. Maar er zit ergens een grens aan. Je wilt geen mensen aannemen die niet bij je passen.' Het risico van de krappe arbeidsmarkt weerhoudt de Frankelandgroep er niet van te blijven groeien. De Koning wil inspelen op de grote vraag naar ouderenzorgplekken door vergrijzing en doet daarvoor grote investeringen. 'Hier in Schiedam en omgeving staan tweehonderd mensen op de wachtlijst voor verpleeghuisplaatsen. Dan ga je gekke dingen doen. Zoals het kopen van een aan deze locatie grenzende feestzaal, bowlingbaan, show- →

Tip van Ben:

'Groei niet te groot. Elk jaar komt er een grote organisatie die ons wil inlijven, maar in ons beleidsplan staat VIMG: vijf (locaties) is mooi genoeg.'



Steef Visser is CEO van Visser & Visser, een landelijke keten van accountants en fiscalisten. Hij richtte deze organisatie in 1989 op met Ger Visser. In dertig jaar groeide Visser & Visser uit tot een keten met twaalf vestigingen en ruim 350 medewerkers. De organisatie is voor het tweede jaar op rij winnaar van de sector financiële dienstverlening in de Effectory-ranking Beste Werkgevers.

room, autogarage en Shell-station. Daar gaan we slopen en bijbouwen. Dat is een kostbare investering en een ingewikkeld project. Maar ik voel dat als onze verantwoordelijkheid. Wat als het jouw moeder is die geen plek krijgt?' Gaat het feit dat de zorg tijdens de coronacrisis in de schijnwerpers heeft gestaan, helpen bij het oplossen van het personeelstekort? De Koning denkt van niet: 'Mensen zijn niet dom. Ze zien niet alleen het "heldendom", maar ook dat sommige zorg-medewerkers zich in de steek gelaten voelen door overheid en maatschappij.'

Knokken voor cultuurbehoud

De coronacrisis heeft het werkgeverschap van beide bestuurders natuurlijk

onder druk gezet. Visser voelde dat hij als leider juist in deze tijd voor het behoud van de cultuur moest 'knokken'. 'We hebben elke week via een zelfgemaakt filmpje op intranet gedeeld hoe we omgingen met de gevolgen. Dat gaf rust. Collega's wisten waar ze aan toe waren: ik verlies mijn baan niet, ik mag de bureaustoel van de zaak thuis gebruiken, ik mag mijn moeder zes weken mantelzorg geven... We hielden niet vast aan regeltjes, maar moedigden mensen aan om zelf oplossingen te verzinnen om het samen op te vangen.' In de ouderenzorg heeft de crisis er natuurlijk ingehakt bij bewoners en medewerkers, ook mentaal. Volgens De Koning was het daarom tijdens de

coronacrisis belangrijk om stappen extra te zetten. 'Wij waren er allemaal, ook op kantoor. We wilden onze mensen niet het idee geven dat ze er alleen voor stonden.' De Frankelandgroep regelde voor medewerkers elke dag een extra versnapering en iedere week een cadeautje. 'Natuurlijk kochten we dat in tegen de normale prijs bij lokale leveranciers. Ook organiseerden we buitenoptredens om het zo leuk mogelijk te houden.' Hoe kan het dat er soms ook organisaties zijn die dit soort dingen niet doen? Visser: 'Omdat het niet in het hart van de mensen aan de top zit.' De Koning: 'Je moet van mensen houden.'

Vijfsterrenniveau

De twee herkennen zoveel in elkaars verhaal dat ze het lastig vinden om iets te noemen wat ze van elkaar kunnen leren. Visser, na enig nadenken: 'Wat ik van dit bezoek leer is dat je een goed sfeertje kunt houden ondanks de trieste situatie rond corona. Hier heeft iedereen een vriendelijk woord voor bezoekers. Er ligt geen grauwdeken over deze organisatie. Toen ik binnenkwam dacht ik: een beetje een ouder-

wetse balie, maar de gastvrijheid was van vijfsterrenniveau. Ik werd ondanks enige drukte direct vriendelijk en duidelijk te woord gestaan. Daar kunnen wij nog wel wat van leren.' De Koning: 'Mooi aan jouw verhaal vind ik dat je open durft te zijn, ook over dingen die niet goed zijn gegaan. Jij doet je niet anders voor dan je bent. Dat is essentieel als leider. Een trucje werkt niet. Dat merken mensen meteen.'

Tip van Steef:

'Verberg nooit je fouten. Geef ze direct toe en verwacht dat ook van je medewerkers. Zeg sorry. Daarna is het goed. Het zijn simpele dingen.'

Effectory:

Drie sterren

In het Beste Werkgeversonderzoek van Effectory beoordelen jaarlijks meer dan 500.000 medewerkers hun werkgever. De Frankelandgroep was één van de winnaars in de sector VVT en scoorde gemiddeld een 8,84. De zorginstantie blinkt vooral uit in 'trots op de organisatie' en 'vertrouwen in toekomst organisatie'. Accountant Visser & Visser behaalde in het segment financiële dienstverlening

3 sterren. De sterren geven aan hoeveel een organisatie boven het branchegemiddelde scoort. Drie sterren staat voor minimaal een half punt beter. Organisaties met een Beste Werkgevers Keurmerk krijgen gemiddeld het cijfer 7,5. Organisaties zonder dat keurmerk scoren gemiddeld een 6,6.

Bevlogen medewerkers zijn goud waard. Ze werken harder, zijn effectiever en leveren beter werk. Zulke medewerkers wil iedereen wel. Maar volgens spreker en inspirator Arjen Banach moeten werkgevers in zorg en welzijn dan wel aan de juiste knoppen draaien.

Zulke medewerkers wil iedereen

TEKST: RUTGER VAHL

Volgens het CBS is 78 procent van de medewerkers in de zorg (heel) tevreden. Ruim 90 procent vindt het werk inhoudelijk leuk en 78 procent vindt de sfeer plezierig. Maar tevreden medewerkers zijn niet per definitie bevlogen medewerkers. Bevlogen medewerkers hebben passie voor hun werkzaamheden en tonen volop inzet. Zij halen alles uit hun functie wat erin zit, hebben een laag ziekteverzuim en zetten graag een stapje extra voor het beste resultaat. Bevlogen medewerkers werken meer samen, leren snel, zijn creatief en willen zich op de lange termijn graag ontwikkelen binnen hun vakgebied. Dit alles maakt hen bijzonder productief. Bevlogenheid is een goede voor-speller voor klanttevredenheid en een laag per-

soneelsverloop. Organisaties met veel bevlogen medewerkers zijn ook nog eens aantrekkelijker op de arbeidsmarkt en krijgen tot 50 procent meer sollicitanten, zo blijkt uit onderzoek van Effectory. Datzelfde bureau stelde echter vast dat gemiddeld slechts 39,2 procent van de Nederlandse beroepsbevolking bevlogen genoemd mag worden. De zorg springt er positief uit met 43,1 procent, net als het onderwijs met 40,2 procent, maar ook in deze sectoren zijn bevlogen medewerkers dus in de minderheid.

Betekenisvol werk

Volgens Arjen Banach kunnen werkgevers aan verschillende knoppen draaien om van tevreden medewerkers ook echt bevlogen medewerkers te maken. Om te weten aan welke

1. De 'Chief Happiness Officer' is waarschijnlijk een uitvinding van fast-foodketen McDonald's. In 2003 werd clown Ronald McDonald tot CHO benoemd. Zijn taak: het jeugdigen en gelukkig houden van alle bezoekers aan de hamburger-restaurants.

2. De term 'employee of the month' dook voor het eerst op in Amerikaanse kranten in 1947. In Nederland zagen we de 'medewerker van de maand' als eerste bij Amerikaanse bedrijven. Echt populair is deze uitverkiezing nog altijd niet.

3. Van alle verbeteringen op de werkvloer was de vrije zaterdag een grote doorbraak. In Nederland werd die ingevoerd op 23 december 1960. In de Verenigde Staten bestond die al sinds 1954.



ANP/GAMMA PRESSE IMAGES



DEPOSITPHOTOS

'Clown Ronald McDonald was in 2003 de eerste Chief Happiness Officer'



ANP/SPAARNESTAD PHOTO

BURN A CANDLE AT BOTH ENDS, AND IT WILL
SOON BE GONE.



5

4. In 1979 schreef de Volkskrant over hulp aan verslaafden in Amsterdam. Medewerkers vielen uit door iets nieuws, het burn-out-syndroom: 'Dat komt er simpel gezegd op neer dat met veel inzet en ambitie gestarte mensen op den duur emotioneel zo worden leeggezogen door de problemen waarmee ze dagelijks te maken hebben dat ze er niet meer tegen bestand blijken.'

5. De term bevlogen medewerkers raakte in Nederland pas eind jaren negentig in zwang. In 2005 was het landelijk nieuws dat arbodienst Arboned voor het eerst de bevlogenheid van medewerkers ging meten.

6. De eerste landelijke cao kwam in 1914 tot stand. Hij werd afgesloten in de grafische industrie, tussen de Nederlandse Bond van Boekdrukkerijen en de Werkliedenorganisatie in de Typografie. Het initiatief voor deze eerste cao kwam vooral van de werkgevers. In de grafische sector heerste namelijk een grote onderlinge concurrentie.



AN/PATRICIA REHE

Arjen Banach

is een bevlogen mens met een passie voor alles wat er op de werkvloer gebeurt. Hij brengt dit als spreker graag over op anderen. Hij schrijft over geluk op de werkvloer voor diverse (management)sites en is spreker en schrijver. In 2019 verscheen zijn boek 'Organisatievide', waarin hij ingaat op de winnende principes van Toekomstgerichte Organisaties.



knoppen je kunt draaien, gebruikt Banach onder meer het PERK-model. 'Daarbij staat de P voor purpose: mensen willen betekenisvol werk doen. In de zorg is dit volop aanwezig, alleen ervaren zorgmedewerkers dit steeds minder. Dat komt door de werkdruk en de vele veranderingen waarmee medewerkers in de zorg worden geconfronteerd. De E staat voor engagement, dat zich het best laat vertalen in de vrijheid om je eigen werk in te richten en er zelf voor te kunnen zorgen dat je werk ook echt past bij wie je bent. Ook dit staat onder druk in de zorg, omdat medewerkers zich steeds meer moeten houden aan regels en protocollen. Dan hebben we de R van resilience: veerkracht; het vermogen flexibel om te gaan met veranderingen, tegenslagen en teleurstellingen. De veerkracht van medewerkers wordt op de proef gesteld door iets als de coronacrisis. En tot slot is er de K van kindness, de mate waarin medewerkers zich met elkaar verbonden voelen, hoe ze erkenning en waardering krijgen, van managers, cliënten en collega's. Maar hieronder valt bijvoorbeeld ook het veilig kunnen melden van misstanden.'

De W van werkgever

Wat ontbreekt in het PERK-model is de W van werkgever, zegt Banach. 'Het begint er al mee dat werkgevers vaak een volkomen verkeerd beeld hebben van bevlogenheid in hun organisatie. Zelf schatten ze die in op de tachtig procent, maar in werkelijkheid is het rond de

veertig procent.' De tweede misvatting is dat bevlogenheid en tevredenheid samenhangen met geld. Waar het volgens Banach echt om gaat, is aandacht. 'Een kenmerk van bevlogen medewerkers is dat ze na hun dienst mentaal niet volledig zijn uitgeput, maar juist met voldoening terugkijken op hun werkdag en daar energie uit kunnen putten.' De beste manier om energie in je organisatie te krijgen, is door aandacht te geven, constateert Banach. Daarvoor kun je als werkgever aan een aantal knoppen draaien. Allereerst is dat aandacht vanuit de organisatie voor medewerkers. 'Gaat het over het management en de werkvloer, dan praat men in termen van "zij" en "wij". De prestatielat voor medewerkers in de zorg is de laatste jaren steeds hoger komen te liggen en niet verwonderlijk nemen het verzuim en het verloop toe. Werkgevers luisteren vaak nog wel naar wat medewerkers nodig hebben om weer grip te krijgen op werk, maar het lukt ze mondjesmaat ook echt veranderingen ten goede door te

**'Je moet eerst
aandacht aan jezelf
geven, dan pas aan
een ander'**



Wat betekent corona voor betrokkenheid?

De uitbraak van COVID-19 leert ons veel over de betrokkenheid van medewerkers. Volgens Arjen Banach voelen zorgprofessionals zich enerzijds meer gewaardeerd en op waarde geschat. Ze hebben veel aandacht gehad van werk-

gevers, cliënten en van de maatschappij. Maar bij de bonus van duizend euro heeft hij zijn bedenkingen. 'Het kan voor zorgmedewerkers aanvoelen of ze eenmalig beloond worden voor hun extra inzet terwijl er vooral behoefte is

aan meer structurele waardering voor het werk in de zorg.' Hij denkt dat de aanvankelijke blijdschap over de bonus hierdoor mogelijk kan omslaan in frustratie. 'Daar zou ik als werkgever erg alert op zijn.'

voeren. Aandacht is een belangrijke eerste stap. Het Nederlandse softwarebedrijf AFAS is een werkgever die dat goed begrijpt. Wat doet AFAS? Een klein voorbeeld: er is elke dag verse sinaasappelsap voor medewerkers. Er gaan 200.000 sinaasappels per jaar doorheen en dat kost 40.000 euro. Dat is veel geld en lang niet iedere organisatie kan dit zomaar kopiëren, maar mede hierdoor hebben AFAS-medewerkers het gevoel dat hun werkgever veel aandacht voor hen heeft.'

 **Arjen Banach** maakt ook de podcast 'Energie aan het Werk'. Daarin doet hij onderzoek naar wat de geheimen zijn van succesvolle organisaties en professionals. Zie onder meer iTunes en Spotify.

het normaal is dat je eerst jezelf aandacht geeft en dan pas anderen.' En daarmee hebben we volgens Banach de echte sleutel tot bevlogenheid in handen: geef medewerkers vrijheid en vertrouwen. 'Werken regeldruk maken dat zorgmedewerkers het gevoel hebben dat ze vooral moeten uitvoeren wat anderen voor hen hebben bedacht', stelt Banach. 'Dat is de nekslag voor plezier in het werk en leidt tot burn-outs, weten we uit onderzoek. Geef zorgmedewerkers verantwoordelijkheid. Vertrouw erop dat professionals zelf het beste weten wat wel en niet werkt.'

Belofte op papier

Wat kunnen we tot slot leren van bedrijven die door medewerkers tot beste werkgever worden verkozen? Banach: 'Deze bedrijven doen iets wat op een open deur lijkt maar wat het niet is: ze zetten op papier wat ze onder goed werkgeverschap verstaan. Cisco, uitgeroepen tot beste werkgever ter wereld, heeft een "people deal", een code waarin staat wat medewerkers in hun werk van hun werkgever mogen verwachten. In Nederland werk ik bijvoorbeeld samen met Sensire, een zorgaanbieder uit de Achterhoek. Die hebben niet alleen een klantbelofte, maar werken ook aan een medewerkersbelofte. Schrijf het op. Want als je het niet opschrijft, gaat niemand zich eraan houden.'

De patiënt op de tweede plaats

Maar het allerbelangrijkste is de aandacht die medewerkers aan zichzelf geven. Banach: 'Wie in een vliegtuig uitleg krijgt over de zuurstofmaskers, leert dat je altijd eerst zelf een masker moet opzetten. Maar zie je iemand die eerst de kinderen het masker opdoet, dan de partner helpt en ook een oude vrouw op de stoel voor zich, dan weet je dat hij of zij hoogstwaarschijnlijk in de zorg werkt. De titel van mijn nieuwe boek, dat specifiek over cultuur in de zorg gaat en gericht is op zorgmedewerkers, luidt dan ook enigszins provocerend: "Zet de patiënt op 2". Medewerkers in de zorg moeten inzien dat zij alleen goed voor anderen kunnen zorgen als ze eerst voor zichzelf hebben gezorgd. Werkgevers moeten hierbij helpen. Hoe? Door een cultuur te creëren waarin

PFZW Actueel

VRAAG & ANTWOORD

Hoe zet PFZW zich in voor goed werkgeverschap?

→ P. 32

DE VERDIEPING

PFZW biedt inzicht via HR-dataportaal

→ P. 34

KORT NIEUWS

Kans op premieverhoging, dekkingsgraad zorgelijk en uitgewerkt pensioenakkoord

→ P. 36

Hoe zet PFZW zich in voor goed werkgeverschap?

TEKST: JOOST BIJLSMA
BEELD: ARTBOX/A DAY OFF

PFZW ondersteunt werkgevers met HR-datadiensten. Daarmee geven we werkgevers steeds beter inzicht in de eigen arbeidsmarktdata, iets wat alleen maar belangrijker is geworden in deze hectische coronatijd. Peter Bannink, manager innovatie & outsourcing bij PFZW, over hoe data organisaties kunnen helpen.



Bannink: 'Wij willen organisaties en medewerkers in zorg en welzijn optimaal ondersteunen. Dat doen we onder meer via onze data. Die geven inzicht in onderwerpen als instroom en verloop binnen organisaties, de man-vrouwverhouding, de deeltijdfactor of de leeftijdsverdeling. We willen werkgevers met deze gegevens helpen. Zo zagen wij in onze data enkele jaren geleden de arbeidsongeschiktheid toenemen. Dit leek gerelateerd aan de gestegen pensioenleeftijd. Deze trend verontrustte ons. Wij zien graag dat deelnemers gezond en vitaal met pensioen kunnen, ook in de zware beroepen. We maken werkgevers en medewerkers beter bewust van de mogelijkheden het werk aan het einde van de loopbaan af te bouwen. Bijvoorbeeld door het pensioen deels eerder op te nemen.'

Dienende rol

'Wat betreft HR-beleid bij werkgevers past PFZW een dienende rol. Onze meerwaarde zit in het bieden van inzichten en het ondersteunen van beslissingen. Dat kunnen wij doen met de pensioengegevens die wij maandelijks ontvangen. Zoals via het HR-dataportaal voor werkgevers dat wij in mei hebben gelanceerd. Werkgevers krijgen, deels gratis en deels betaald, toegang tot informatie zoals de ontwikkeling in fte's, salarissen en instroom en uitstroom. Interessant is dat werkgevers zichzelf kunnen vergelijken met

andere werkgevers, regionaal of landelijk. Het HR-dataportaal is een krachtig hulpmiddel bij het formuleren en bijsturen van het personeelsbeleid. Het geeft een goed inzicht in en overzicht over de personele trends en ontwikkelingen. In latere versies willen we samen met de sector kennis delen over welke gezondheids- en vitaliseringsmaatregelen effecten sorteren. Die kennis kan werkgevers helpen tijdig de juiste maatregelen te treffen, waarmee ze verzuim en vertrek minimaliseren.'

Jongere doelgroep aan boord houden

'Wanneer dit voor ons een succes is? Als we erin slagen een bijdrage te leveren aan het daadwerkelijk oplossen van problemen in de sector. Neem de grote uitstroom van jonge zorgprofessionals. Uit onze data blijkt dat vooral de eerste vijf werkjaren cruciaal zijn voor het besluit het vak trouw te blijven. Het zou van grote meerwaarde zijn als de inzichten uit de data werkgevers helpen dit punt aan te pakken. Bijvoorbeeld doordat ze hierdoor in staat zijn gerichte interventies te plegen om deze jongere doelgroep aan boord te houden. Dat is niet alleen beter voor zorgorganisaties en medewerkers, maar ook voor de pensioenen. Het behouden van een evenwichtig personeelsbestand betekent namelijk ook een beter evenwicht en betere risicodeling in de pensioenuitvoering.'



Peter Bannink

is sinds 2008 werkzaam bij PFZW, nu als manager innovatie en uitbesteding. Samen met de innovatieafdeling van de uitvoeringsorganisatie ontwikkelt hij met behulp van moderne IT-oplossingen nieuwe concepten voor deelnemers, werkgevers en sociale partners.

Effectiever personeelsbeleid dankzij HR-data

Inzicht in instroom en uitstroom

PFZW wil u helpen data in te zetten voor een effectief personeelsbeleid. Dat doen we via het HR-dataportaal dat deze gegevens sinds mei beschikbaar stelt. Via het portaal krijgt u meer inzicht in uw medewerkersbestand. U vindt hier uw aantallen fte's, de leeftijdsgroepen van uw medewerkers, de salarissen en de functiegroepen. Ook kunt u meer inzicht krijgen in de mobiliteit in uw personeelsbestand. Denk daarbij aan instroom en uitstroom, inclusief waar deze medewerkers vandaan komen en naartoe gaan. U kunt uw situatie vergelijken met die van uw collega's in de regio en landelijk.

Zelf slicen en dicen

Dit najaar wordt de analysemodule van het PFZW HR-dataportaal verwacht. U kunt binnen deze module zelf slicen en dicen met data, uw eigen diepgaande analyses maken, functieprofieldata en verzuimdata inzien en benchmarken.

Inzicht hebben en houden in de beschikbaarheid van personeel. Dat is er de laatste jaren niet gemakkelijker op geworden. Gelukkig stellen innovaties PFZW in staat anoniem data te verzamelen en te analyseren.

Verzuimdata koppelen

Op uw verzoek kunnen we onze inzichten verrijken met uw verzuimdata. In de loop van het jaar faciliteren wij een veilige datakoppeling in het PFZW HR-dataportaal met Vernet. Dit bedrijf is gespecialiseerd in het benchmarken van verzuim en HR-gegevens in de zorgsector. Als u opdracht geeft om de data te koppelen, heeft u nog beter inzicht in uw strategisch HR-beleid en gerichtere stuurinformatie.

Metten is weten

De inzichten van het portaal moeten u helpen bij een gericht personeelsbeleid binnen uw organisatie en in de regio. Op termijn streven wij ernaar ook de effectiviteit van uw interventies vast te stellen. Dit vereist intensief samenwerken met werkgevers om de causale verbanden en effecten van interventies te kunnen onderbouwen. We studeren daarnaast op mogelijkheden om aan de hand van modellen vooruit te kijken, bijvoorbeeld naar uitval of uitstroom. Doel blijft altijd het ondersteunen van uw personeelsbeleid en de arbeidsmarkt. Wij willen u met behulp van data inzichten geven zodat u kunt anticiperen. Hoe eerder u een goed beeld heeft, des te groter de kans dat veranderingen in uw personeelsbeleid effect sorteren. Voorkomen is beter dan genezen.

Meer informatie vindt u op pfzw.nl/hrdataportaal of neem contact op met uw accountmanager.

Meer inzicht en gerichtere stuurinformatie



Kans op premieverhoging neemt toe

Totdat het nieuwe pensioenstelsel van start gaat, moet PFZW zich houden aan de huidige pensioenregels. Dit gaat gepaard met een extreem lage rente die pensioen fors duurder maakt. In 2021 worden de huidige spelregels bovendien aangescherpt. Daardoor moeten we – bij het vaststellen van de pensioenpremie – rekenen met een lager verwacht rendement op onze beleggingen dan nu het geval is. De huidige pensioenopbouw blijven aanbieden tegen de huidige premie is vrijwel onmogelijk. Daardoor is het verhogen van de premie of het verlagen van de pensioenopbouw voor werknemers

onvermijdelijk. Een combinatie van de twee is ook mogelijk. Afhankelijk van hoe de economie zich de komende maanden zal ontwikkelen, verwachten we een premiestijging van ongeveer 2,5 procentpunt. In het najaar van 2020 nemen we een definitief besluit en weten we hoe de premie en pensioenopbouw in 2021 precies gaat uitpakken. Zodra dit bekend is, stellen we u hiervan direct op de hoogte.

Benieuwd naar de laatste ontwikkelingen? Kijk dan op pfzw.nl, waar we u op de hoogte houden van de actuele stand van zaken.

Dekkingsgraad blijft zorgelijk

De stemming op de financiële markten veranderde sterk en snel in de coronacrisis. Het eerste kwartaal van 2020 was er een ongekende koersval, maar in het tweede kwartaal volgde een krachtig herstel. Hierdoor krabbelde ook de dekkingsgraad van PFZW weer wat op. Gelukkig kunnen we ons als pensioenfonds op de lange termijn richten. Op de weg daarnaartoe moeten we nog wel een aantal hobbels nemen, bijvoorbeeld de onzekerheden over premie en opbouw. Ook blijven de zorgen over de dekkingsgraad. Die is nog niet hoog genoeg,

waardoor de kans op verlaging van pensioenen in 2021 aanzienlijk blijft. In Nederland regelen we de pensioenen samen. We delen de kosten, de risico's en we beslissen samen. Juist daardoor kunnen we een crisis als deze veel beter aan dan wanneer het ieder voor zich zou zijn.

Elke maand berekent PFZW de dekkingsgraad. Dat is de zogeheten actuele dekkingsgraad. Op pfzw.nl/dekkingsgraad ziet u een overzicht van de actuele dekkingsgraden van de laatste twaalf maanden.

Pensioenakkoord uitgewerkt

Op 14 juli 2020 stemde de Tweede Kamer in met het uitgewerkte pensioenakkoord. Dit betekent dat we aan de slag kunnen met het vernieuwen van het pensioenstelsel. Op uiterlijk 1 januari 2026 moeten alle pensioenfondsen over zijn op de nieuwe pensioenregeling. Maar voordat het nieuwe pensioenstelsel kan worden toegepast, moet het uitgewerkte akkoord worden omgezet in wetgeving. Dat staat op de planning voor het resterende deel van 2020 en 2021. Zodra de wet is ingegaan, naar verwachting op 1 januari 2022, kunnen in 2022 en 2023 concrete afspraken gemaakt worden tussen werkgevers en werknemers. In de twee jaar daarna voeren de pensioenfondsen de nieuwe regels in en gaan ook de nieuwe afspraken tussen werkgevers en werknemers gelden. Vanaf 1 januari 2026 gelden de nieuwe pensioenregels voor iedereen.

‘Minister Koolmees ziet graag dat we de pensioenpremie en pensioenopbouw voor werknemers vanaf 1 januari 2021 onveranderd laten. Maar dat wordt steeds moeilijker.’

Peter Borgdorff, directeur PFZW

De visie van PFZW op actuele thema's in de pensioenwereld is te lezen in het blog van Peter Borgdorff op pfzw.nl

Vernet Health Ranking

Sinds januari 2020 is Vernet onderdeel van PGGM. De Vernet Health Ranking beoordeelt hoe zorgorganisaties binnen de branche presteren op het gebied van ziekteverzuim en de bijbehorende verzuimschade. Indicatoren zijn onder andere het verzuimpercentage, meldingsfrequentie en verzuimkosten per fte. Ieder jaar ontvangen drie organisaties uit de verschillende branches met het hoogste cijfer de Vernet Health Ranking award.

Sommige organisaties scoorden de afgelopen jaren laag op de inzetbaarheid van hun medewerkers, maar zijn inmiddels enorm gestegen in de ranking. Hoe deden ze dat? Voor de inspirerende verzuimschade. Indicatoren zijn onder andere het verzuimpercentage, meldingsfrequentie en verzuimkosten per fte. Ieder jaar ontvangen drie organisaties uit de verschillende branches met het hoogste cijfer de Vernet Health Ranking award.

Op vernet.nl kunt u de gids kosteloos downloaden.

Actuele dekkingsgraad

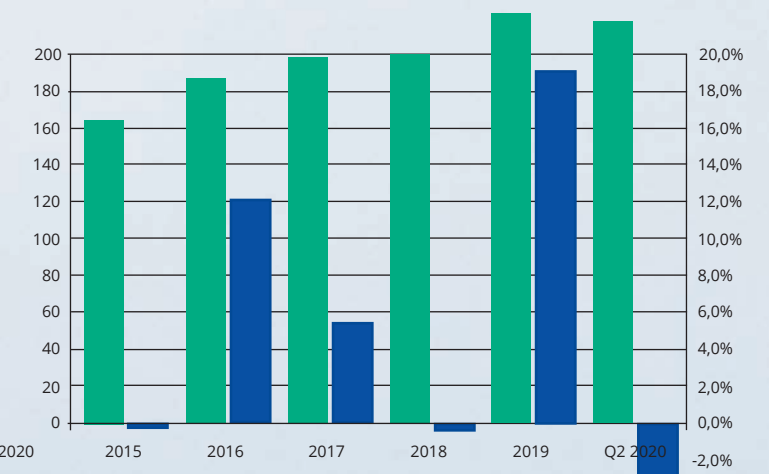
■ De actuele dekkingsgraad in augustus 2020 was 88%.



Belegd vermogen en beleggingsresultaat

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

Juni 2020: € 232,9 miljard
Juni 2020: -2,6%



Wat we leerden van het Rijksmuseum



Wilt u als zorg- en welzijnsinstelling openstaan voor iedereen? Dan is diversiteit in het hele beleid nodig. Hoe gaat uw organisatie daarmee om? Hierover gingen we tijdens de themabijeenkomst op donderdag 31 oktober 2019 in het Rijksmuseum met elkaar en directeur Taco Dibbits in gesprek. Bekijk de terugblik op pfzw.nl/lerenvan



JOPIE NOOREN, *Stichting Bartiméus* 'Ik vond het inspirerend en mooi om te zien hoe kunst en zorg elkaar raken. Tijdens de rondleiding heb ik gezien dat het Rijksmuseum een museum voor iedereen is. Het was een verbindende en verrijkende middag.'



MIRJAM DELEN, *St. Pieters en Bloklands Gasthuis* 'Het meest inspirerende moment was voor mij de presentatie van Taco Dibbits, waarin hij vertelde dat kunst en de zorg veel gemeen hebben.'



NICK VAN DEN HAM, *Stichting Hivos* 'Deze middag heb ik gezien hoe het Rijksmuseum zich bezighoudt met verschillende doelgroepen. Hoe zij mensen die misschien niet altijd van kunst genieten er toch kennis mee laten maken.'



HANS BLOEMEN, *Stichting Land van Horne* 'Kunst is voor iedereen. Ook voor mensen die dementeren. Met kunst kun je met hen in gesprek raken. Vanuit hun verleden hebben ze altijd een referentie. Ik vond het zeer leerzaam.'

Uitnodiging

Top employers onthullen hun geheimen

Hoe onderscheiden topwerkgevers zich? En hoe gaan zij om met veranderingen? AkzoNobel, Lidl en UWV vertellen u op 27 oktober de geheimen van goed werkgeverschap in crisistijd. Daarnaast ontvangt u uit PFZW's schatkamer vol data een unieke inkijk hoe wij eenvoudig en snel cijfers kunnen vergelijken met landelijke en regionale organisaties in dezelfde branche.

Deze keer digitaal?

Deze bijzondere tijd vraagt om een flexibele opzet van 'Leren van'. De locatie is volledig coronaproof en wij houden de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten. Past de overheid de maatregelen aan? Dan passen wij de locatie aan of bieden de bijeenkomst in digitale vorm aan.

Kijk voor meer informatie op pfzw.nl/lerenvan van of stuur een bericht naar lerenvan@pfzw.nl of naar uw accountmanager. Er zijn geen kosten verbonden aan deelname.



Datum: dinsdag
27 oktober
Tijd: 14.30 - 18.00 uur
Locatie: Muntgebouw
Utrecht, Leidseweg 90,
Utrecht

Colofon

Leren van is een uitgave van PFZW. Het magazine verschijnt twee keer per jaar in een beperkte oplage en wordt verspreid onder bestuurders en beslissers van 100+ zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland. Volg ons op LinkedIn en kijk op pfzw.nl/lerenvan

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

Concept en realisatie
ZB Communicatie & Content in samenwerking met Yke Bartels

Aan de inhoud van dit magazine 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.

Prima
werk!



Geloof in werkgeluk

Organisatiefuturoloog Arjen Banach: 'In de toekomst heeft elke zorginstelling hopelijk iemand in dienst die zich bezighoudt met de bevlogenheid van medewerkers. Een zeer klein aantal organisaties heeft daarmee een start gemaakt in de vorm van een Chief Happiness Officer. Deze CHO moet in de eerste plaats onderzoek doen. Hoe is het met de bevlogenheid en energie van medewerkers gesteld en wat doet afbreuk aan die bevlogenheid? Waar lopen ze tegenaan in hun werk? Medewerkers en leidinggevenden moeten zelf tot actie worden aangezet om de bevlogenheid te verhogen. Vervolgens is het de taak van de CHO, of andere persoon die zich daarmee bezighoudt, om het gesprek tussen teams en

hun leidinggevenden op gang te brengen. Dat biedt kansen om het werkplezier te vergroten en de manier van werken te verbeteren. Wie ook de aanjager is van de bevlogenheid onder medewerker: het moet een ontzettend positief en energiek persoon zijn, steeds erop gebrand collega's te enthousiasmeren. Bestuurders moeten meer dan ooit beseffen dat kwalitatieve zorg staat of valt bij de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers. Medewerkers staan enorm onder druk en daarmee de kwaliteit van de zorg. Het is echt tijd om daar actie op te ondernemen.'

Lees het gehele interview met Arjen Banach vanaf pagina 26.