

Wat bestuurders in zorg en welzijn kunnen

Leren van

UITGAVE #4
OKTOBER 2014

‘Als samenleving gaan
we steeds moeizamer
om met fouten’ *pagina 10*

‘Bestuurders moeten meer
investeren in de dialoog
met de samenleving’ *pagina 16*

Internationaal bestuurder

**Louise
Fresco**

5 eigenschappen

*zorgbestuurder
‘nieuwe stijl’*

pagina 14

Curriculum

LOUISE FRESCO

1952

Louise Ottilie Fresco wordt op 11 februari geboren in Meppel.



1986, het eerste tv-opreden van Louise. Ze spreekt met Sonja Barend over de cassave, het onderwerp van haar proefschrift.

1986

Promoveert cum laude op tropische plantenteelt en productiesystemen aan Wageningen University. Bekleedt functies bij de Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), de West African Rice Development Association in Ivoorkust en het Asian Vegetable Research Center in Taiwan.



Begin jaren '90, met de AVRDC Board of Directors and Observers, Taiwan. Als zo vaak is Louise de enige vrouw. In deze periode leert ze onderhandelen met Aziatische landen.

1990

Tot 1997 hoogleraar plantaardige productiesystemen aan Wageningen University.

1997

Tot 1999 Director of Research op het Agriculture Department van de FAO in Rome, tot 2006 Assistant Director-General FAO, de Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties. Benoemd tot Distinguished Professor Wageningen University.

2006

Benoemd tot universiteitshoogleraar aan de UvA, aandachtsgebied: de grondslagen van duurzame ontwikkeling in internationaal perspectief.

2008

Ontvangt de Groeneveld Prijs voor haar bijdrage aan het debat over natuur en landschap. Wordt Kroonlid en lid Dagelijks Bestuur van de Sociaal-Economische Raad (SER).

2009

TED talk in Palm Springs: *How to feed the world. The case for white bread.*

2011

Eerste plaats Top 100 Machtige Vrouwen van *Opzij*, categorie Wetenschap en Onderwijs. Jurylid Libris Literatuurprijs 2011, voorzitter Nationaal Platform Rio +20.

2012

Buitengewoon lid Onderzoeksraad voor Veiligheid. Treedt toe tot de Strategische Adviesraad FAO. Boek *Hamburgers in het Paradijs*, 19e plaats in de *Volkscrant* Top 200 Invloedrijkste Nederlanders.

2013

Ontvangt van Wageningen University de Outstanding Alumnus Award. Zesdelige documentaire *Fresco's Paradijs* verschijnt op tv.

2014

Comeniusprijs voor haar inzet om 'de wetenschap onder de aandacht te brengen van het algemene publiek'. Afscheidscollege UvA. Treedt op 1 juli aan als voorzitter raad van bestuur Wageningen UR en opent op 1 september het Academisch jaar 2014-2015.



Louise bij de presentatie (2012) van *Het insectenkookboek*, samen met auteur Henk van Gurp. Insecten eten is duurzaam, gezond (eiwitten!) en in het buitenland heel normaal.

GASTHOOFDREDACTEUR

DE SAMENLEVING VOLGT bestuurders van grote organisaties met argusogen. In toenemende mate moeten zij verantwoording afleggen voor hun handel en wandel. Dat geldt zeker voor organisaties met publieke taken. De samenleving, via traditionele media maar zeker ook via de sociale media, eist transparantie.

Dat is wennen natuurlijk, maar ook een groot goed. Het biedt kansen om via de *wisdom of the crowd* te komen tot betere producten en diensten. Die wijsheid benutten we nog onvoldoende. Ook zitten er nog resten van het achterhaalde sentiment dat 'professionals wel weten wat goed voor u is'.

In mijn rede bij de opening van het academisch jaar van Wageningen UR heb ik een lans gebroken voor het aangaan van de dialoog. Een dialoog over de afwegingen die de samenleving moet maken bij het oplossen van complexe vraagstukken. Dat is belangrijk bij voedingsvraagstukken, maar evenzeer op het terrein van de zorg.

Die dialoog moet gericht zijn op een gezamenlijk optrekken van professionals, deskundigen én klanten om een optimaal systeem voor de zorg, de voedselproductie of het onderwijs in te richten. Het verantwoordelijkheidsgevoel van de moderne bestuurder moet hierop gericht zijn.

Ik hoop dat dit nummer van *Leren van* u inspireert om met mij te gaan zoeken naar moderne vormen voor een moderne dialoog.

Met vriendelijke groet,
Louise Fresco



2

3



Peter Borgdorff
DIRECTEUR PFZW

'Op de internationale ervaring van Louise ben ik wel jaloers'

'IN ROME EEN DAME, in Afrika met de voeten in de klei'. Zo omschreef een naaste medewerker gast-hoofdredacteur Louise Fresco. Die omschrijving sprak me enorm aan, en toen ik erover nadacht wist ik waarom. Als bestuurder wil je zo zijn: met je pak aan, vergaderen, beslissingen nemen, natuurlijk. Maar niet bang zijn om de handen uit

de mouwen te steken en de voeten in laarzen. Hup, je werkkamer uit, de praktijk in.

“

'Hup, je werkkamer uit, de praktijk in'

Deze *Leren van...* weerspiegelt heel mooi die twee kanten. Met boeiende inzichten over de

'zorgbestuurder nieuwe stijl'; welke vaardigheden moet hij of zij hebben om te werken in snel veranderende omstandigheden en onder het vergrootglas van de publieke opinie? Hoe ga je om met fouten, beslissingen, dilemma's? Onderzoeker en directeur van Erasmus CMDz Wilma van der Scheer komt tot een mooie eigenschappen-top 5 van die zorgbestuurder nieuwe stijl. En ook in het gesprek tussen Louise en Yvonne van Rooy, voorzitter van de NVZ, komt dit aan de orde.

In het artikel 'Fresco's Paradijs' zien we de andere kant, de 'klei'. Ze deelt met ons wat zij leerde in de wereld en wat zij daarvan meeneemt in haar bestuurlijk en wetenschappelijk werk. Op die internationale (bestuurs)ervaring van Louise ben ik wel jaloers. Gelukkig zegt ze ook: *Voor een brede blik hoef je niet per se de wereld rond te reizen.*

Het is vooral een kwestie van perspectief. Die open blik wens ik ons allen toe.'

06 FRESCO'S PARADIJS
Louise over wat zij leerde in de wereld en hoe dat bestuurders in zorg en welzijn kan inspireren

12 ZORGBESTUUR VRAAGT OM BEVLOGENHEID
Uitdagingen en dilemma's van bestuurders in de publieke sector

16 TWEEGESPREK
Louise Fresco in gesprek met NVZ-voorzitter Yvonne van Rooy

22 NIEUWS VAN PFZW
Actuele ontwikkelingen, resultaten en tips

28 STILLE GETUIGEN
Van een lerend leven

32 OPINIE
Vier bestuurders over samenwerken

BOVENDIEN

27 UITBESTEDEN IN ZORG EN WELZIJN: DRIE ADVIEZEN
38 MEER LEREN VAN...
39 CONTACT
40 PODIUM VOOR TALENT



INHOUD



Ook leren van...



Tinie Kardol
RAAD VAN BESTUUR
MARIENSTEDEN VUGHT
- PAGINA 08



Moniek van Jaarsveld
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
WARANDE IN ZEIST - PAGINA 11



Wilma van der Scheer
ONDERZOEKER EN DIRECTEUR
ERASMUS CMDZ - PAGINA 13



Victor van Dijk
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
ZORGORGANISATIE OMRING
- PAGINA 14



Yvonne van Rooy
VOORZITTER NEDERLANDSE
VERENIGING VAN ZIEKENHUIZEN
- PAGINA 16

Louise woonde 10 jaar in Rome.
Ze koestert haar kosmopolitische bagage.

Wat Louise leerde in de wereld

Fresco's Paradijs

5 LEERTHEMA'S

Louise beschikt over brede bestuurlijke en wetenschappelijke ervaring, opgedaan in binnen- én buitenland. Welke lessen die zij leerde kunnen bestuurders in zorg en welzijn inspireren?

TEKST MIRJAM VAN IMMERZEEL

H

HAAR CARRIÈRE BRACHT Louise over de hele wereld. Van oostelijk Afrika, waar ze als jonge landbouwwetenschapper veldwerk deed, tot Rome, waar ze onderzoeksdirecteur en assistent directeur-generaal was van de Voedsel- en Landbouworganisatie FAO. Naast haar wetenschappelijke en bestuurlijke werk heeft Louise zich bewust breed ontwikkeld; als toezichthouder in bedrijfsleven en kunstsector, als lid van (onderzoeks)commissies en adviesraden, als schrijver én documentairemaker. Aan de hand van vijf thema's, die volgens Louise een stempel drukken op het werk van bestuurders, geeft zij haar leerpunten.



Louise schreef mee aan *Verraad, verleiding en verzoening. De rol van eten in speelfilms*. In *Waitress* bijvoorbeeld, een film van Adrienne Shelly uit 2007

8

1. AFSTAND

Louise werd geboren in Meppel, groeide op in Brussel, studeerde in Wageningen, werkte in Afrika, Italië, de Verenigde Staten, Zweden, Marokko, Zuid-Amerika en Azië. Ze koestert haar kosmopolitische bagage en de contacten die ze opdeed in andere culturen.

Louise: 'Van een afstand doorzie je je eigen samenleving beter. Als je één samenleving kent, dan ken je er eigenlijk geen. Want je kunt niets vergelijken. Toen ik tien jaar in Italië woonde, zei iedereen in Nederland tegen me: geweldig, fantastisch land. Maar als je er woont, kom je erachter dat de overheid niet goed functioneert en dat de ziekenhuizen dramatisch slecht zijn. Terug in Nederland tel je dan je knopen.' Louise is ervan overtuigd dat iedere bestuurder gebaat is bij een brede, open blik op de wereld. Daarvoor hoef je niet altijd te reizen, het is vooral een kwestie van perspectief. **'Een goed bestuurder moet zowel inzoomen op details als uitzoomen. Soms erbovenop, af en toe een paar stappen terug voor het overzicht.** Als je met je neus op de grassprietjes zit, zie je de weide niet

meer. Van zorgbestuurders wordt continu gevraagd zich bezig te houden met kortetermijnoplossingen. De maatschappij verwacht veel en de politiek wil op elk incident wetgeving plakken. Dat bemoeilijkt het werk van zorgbestuurders. Belangrijke zaken als patiëntwaardering en duurzaamheid worden op de lange baan geschoven, terwijl je daar als bestuurder toch de tijd voor moeten nemen. Ik zie dit niet snel veranderen, maar weet wel: **samenwerken en delen van kennis en ervaringen is heel belangrijk.'**

2. KUNST

Schrijven heeft Louise altijd gedaan; wetenschappelijk werk, columns, non-fictie en zelfs romans. Elke schrijver begint als lezer. Ook Louise las als kind alles wat los en vast zat. Door gezondheidsproblemen onderging ze meerdere operaties. Boeken waren een welkome afleiding en verruimden haar geest.

Louise: 'Ik hecht aan lezen, vakliteratuur maar ook romans. Het liefst van buitenlandse schrijvers. Zij openen nieuwe vensters, net als films en kunst. Het is

Moniek van Jaarsveld

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
VAN ANTROZ EN WARANDE



'Wetenschap geeft geen antwoord op ethische vragen'

'ALS BESTUURDER KUNNEN WE inderdaad meer uitleggen, en vertellen wat niet goed gaat of wanneer we iets niet weten. Een goede stelregel is de dingen niet veel mooier voorstellen dan ze zijn en laten zien dat je je op een goede manier inzet voor verbeteringen.

Daarnaast vind ik ook dat het nodig is om met afstand naar onze organisatie en vooral onze doelstellingen te blijven kijken. Ook al vraagt de wijzigende financiering voor 2015 heel veel aandacht, het is ook nodig om van buiten naar binnen te kijken met een langetermijnperspectief. Wat heeft de doelgroep in jouw regio nodig?

Maar het trof me dat Louise de wetenschap noemt als het enige systeem dat zo dicht mogelijk bij de waarheid probeert te komen. Met die absoluteheid ben ik het niet helemaal eens; naast kennis heb je in de dagelijkse praktijk ook wijsheid nodig. Want wetenschap geeft geen antwoord op ethische vragen. Denk in de ouderenzorg bijvoorbeeld aan de balans tussen valpreventie en bewegingsvrijheid. Voor dit soort dilemma's kun je niet altijd regels opstellen; elke situatie vraagt een eigen afweging. Maak daarom ruimte in teams om zulke kwesties te bespreken.'

belangrijk om andere culturen vanuit een andere optiek te leren kennen. **Ik vind dat je als bestuurder meer moet lezen dan de krant. Collega's zeggen vaak dat ze geen tijd hebben voor literatuur, maar dat is een keuze. Boeken en kunst bieden je een andere kijk op de wereld en belichten andere aspecten van de mensheid.**

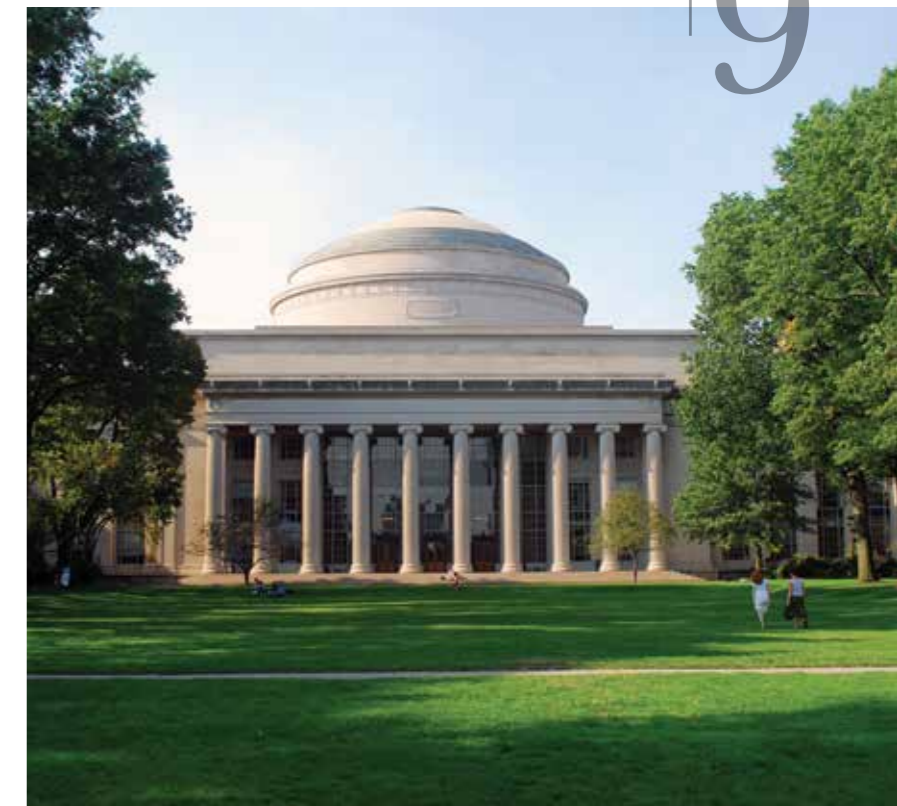
Ik lag ooit in het AMC met een hersenmalaria. Er hing in elke kamer prachtige kunst. Ik vond dat fijn. Kunst zet aan tot denken, biedt een andere manier van kijken. Dat is waardevol voor wetenschap, maar ook voor zorg. Vaak denk je causaal, mensen die associatief zijn kijken meer naar vormen en beweging. Noem het de schoonheid van het bestaan. Ik zou geen werkkamer willen hebben zonder schilderij.'

3. KENNIS

Wetenschappelijke kennis wordt steeds vaker gezien als mening. Op sociale media is voor 'officiële' kennis niet altijd respect. Louise maakt zich daar zorgen over. Wetenschappers, bestuurders en professionals hebben volgens haar de taak om feiten van fictie en niet onderbouwde meningen te blijven scheiden.

Wageningen UR startte in de zomer van 2014 samen met het prestigieuze MIT (Massachusetts Institute of Technology) en TU Delft een nieuw kennisinstituut in Amsterdam

9



Louise: ‘Onzin en zin hebben altijd naast elkaar bestaan. Mensen lijken steeds vaker te vergeten dat de vooruitgang een product is van de wetenschap. Natuurlijk heeft de wetenschap niet altijd de waarheid in pacht, maar het is het enige systeem dat zo dicht bij de waarheid probeert te komen. Het helpt niet dat autoriteiten steeds minder geaccepteerd worden. Zoals bij de vaccinatiecampagne tegen baarmoederhalskanker. Vanwege alle indianenverhalen zijn er beduidend minder meisjes gevaccineerd. Internet maakt het makkelijker om een ‘cafetariahouding’ te hebben ten opzichte van informatie: je kiest wat jou bevalt. Zorgbestuurders moeten hier alerter op zijn. Denken: ‘stelletje idioten op het internet’ is geen optie. Toch zijn er nog maar weinig instellingen met een sociale media-adviseur in dienst, die in de gaten houdt wat er online speelt. Veel gaat mis omdat mensen niet weten welke afwegingen bestuurders moeten maken. Wees transparant en wees eerlijk als je iets niet weet.’

4. DUURZAAMHEID

Voor haar aantreden in Wageningen hield Louise zich als hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam bezig met

de grondslagen van duurzame ontwikkeling in internationaal perspectief. Aan verduurzaming zit volgens haar een bestuurlijke dimensie die meer aandacht verdient.

Louise: ‘Bij duurzaamheid denken we vooral aan praktische zaken als energie en water. Maar welke mechanismen werken op de achtergrond en hoe kun je die beïnvloeden? Belangrijkste is dat je duurzaamheid niet zwart/wit ziet, maar als een opeenvolging van afwegingen. Je wilt bijvoorbeeld een energiezuinig gebouw. Voer je dat consequent door, dan kunnen bijvoorbeeld de ramen niet meer open. Terwijl we weten dat ziekenhuispatiënten behoefte hebben aan contact met de omgeving. Soms moet je dus minder milieuvriendelijk zijn in het belang van je patiënten. Maak je die afwegingen expliciet, dan kun je erover discussiëren met je stakeholders.’

Als zorgbestuurder zou ik willen weten hoe ik scoort opzichte van andere instellingen op het gebied van water, energie, afval. Ook zou ik uitzoeken wat duurzaamheid belemmert – het gebouw, de procedures, medische obstakels – en de discussie aangaan met de



Louise hield zich als hoogleraar aan de UvA bezig met duurzame ontwikkeling

medewerkers. Als bestuurder kun je wel verzinnen dat je duurzaam wilt werken, maar als het niet breed wordt gedragen, wordt het niets.’

5. PREVENTIE

Als lid van de Deltacommissie leerde Louise hoe belangrijk preventie is. Maar ook dat je niet alles kunt voorkomen.

Als samenleving gaan we steeds moeizamer om met fouten en pech, vindt ze. Iets of iemand moet de schuld hebben, zeker als het om gezondheid gaat.

Louise: ‘Je heb fouten en je hebt blunders. Blunders hebben te maken met de arrogantie van de macht, niet luisteren en niet goed communiceren. Het is aan bestuurders dat te voorkomen. Maar totale preventie van fouten is onmogelijk. Als bestuurder of toezichthouder kun je niet voorkomen dat iemand verkeerde medicatie krijgt. Wél moet je zorgen dat procedures en apparatuur aan de eisen voldoen. De tendens is: meer toezicht, maar dat is niet altijd de oplossing.’

Zorgbestuurders zouden volgens Louise meer verantwoordelijkheid op zich kunnen nemen bij de preventie van gezondheidsproblemen. Ook al levert dat niet direct zichtbaar resultaat op. **‘Preventie is economisch zeer rendabel. Je hebt er altijd meerdere partijen voor nodig, maar als bestuurder kun je die verbinding zoeken.** Probleem is dat zorgbestuurders niet worden gewaardeerd voor activiteiten buiten hun directe takenpakket. De overheid zou een meer holistische benadering moeten stimuleren. Als bestuurder geef je dan natuurlijk het goede voorbeeld. Daarom is het belangrijk dat zorgbesturen bestaan uit gemotiveerde, integere mensen.’ ●

Tinie Kardol

HOGLERAAR ACTIEVE OUDERDOM
AAN DE VRIJE UNIVERSITEIT BRUSSEL
EN BESTUURDER BIJ VUGHTERSTEDEN

‘Hoe houd je professionals gemotiveerd?’

‘MILIEUVRIENDELIJK ONDERNEMEN is één aspect van duurzaamheid. Je moet echter ook kijken naar duurzame inzet van je personeel. Hoe houd je professionals fit en gemotiveerd?

Onder verduurzaming schaar ik ook alle inspanningen om de gemeenschapszorg onder mensen te stimuleren. Het wordt belangrijk dat burgers zorg weer als een maatschappelijke plicht gaan zien. Daar moeten we de samenleving op inrichten door mensen er opnieuw gevoelig voor te maken.

Ik vind de observatie van Louise over de waarde van afstand nemen heel mooi. Maar je kunt de beeldspraak ook omdraaien: als je geen grassprietje ziet of kent, dan weet je ook niet wat een grasweide is. Het werkt twee kanten op. Het blijft belangrijk om altijd oog te houden voor details. Kunst is daar een goed voorbeeld van. Vanuit mijn functie weet ik dat bezig zijn met kunst positieve invloed heeft op het welzijn van ouderen en van mensen die door hun gezondheid worden beperkt. Het is ook voor de eigenwaarde van patiënten, cliënten en bewoners belangrijk om te merken dat er zorg en aandacht is voor hun omgeving. Kunst aan de muur is daar een teken van.’



In een land onder de zeespiegel is preventie van levensbelang. Louise was lid van de Deltacommissie



Verschil maken voor mens en maatschappij

Zorgbestuur vraagt om bevlogenheid

TEKST MIRJAM VAN IMMERZEEL

Bestuurders in de publieke sector willen het verschil maken voor mens en maatschappij. Die bevlogenheid is onontbeerlijk. De veranderingen in de samenleving, regelgeving en financiering leiden echter tot fikse dilemma's. Volgens Wilma van der Scheer, onderzoeker en directeur Erasmus CMDz, vraagt deze tijd om een zorgbestuurder 'nieuwe stijl'.

BESTUURDERS IN zorg en welzijn liggen onder het vergrootglas. De verwachtingen van de samenleving en de politiek zijn hoog. Niet alleen worden bestuurders geacht topkwaliteit te leveren en het juiste engagement te tonen, ze mogen eigenlijk helemaal geen fouten maken. Want die worden zwaar aangerekend, en niet zelden publiekelijk afgezet tegen het salaris dat ze verdienen.

Terecht, vindt Wilma van der Scheer, onderzoeker naar besturing in zorgorganisaties en directeur van het Erasmus Centrum voor management development in de zorg (Erasmus CMDz). Afgelopen zomer ervoer ze hoe belangrijk goede organisatie van zorg en communicatie is, toen haar dochter een enkel brak. 'We moesten ontzettend lang wachten. We hadden een afspraak om drie uur 's middags en waren pas om vijf uur aan de beurt. Waarom? Niemand die dat uitlegde. De arts bood geen excuus aan, sterker; het kwam niet eens in hem op. Dat is een gebrek aan de basis van je fatsoensnormen. Maar het heeft ook alles te maken met cultuur en beleid.'

Verdomhoekje

Als onderzoeker beseft Wilma tegelijkertijd dat de bestuurlijke praktijk in de sector complex en weerbarstig is, en dat niet altijd aan de hoge verwachtingen van iedereen kan worden voldaan.

'Het is niet terecht dat zorgbestuurders zo vaak in het verdomhoekje worden geplaatst. Ze doen echt niet zomaar wat, en zijn over het algemeen geen "graaiers". Hun betrokkenheid bij de publieke zaak, hun expertise en ervaring in de sector is groot. Twee derde is zijn carrière ooit in de zorg gestart en is er vervolgens gebleven. Bijna de helft van alle bestuurders heeft als zorgprofessional gewerkt en beschikt dus over eerstehands ervaring met patiënten of klanten. Kritiek uit de samenleving is echter wel iets wat je als bestuurder aan moet kunnen, ook al is die niet altijd terecht. Er wordt een steeds groter

“

WILMA
'ZORG IS
VOOR DE
JONGE
GENERATIE
NIET PER SE
EEN ROEPING'



Wilma van der Scheer

Victor van Dijk

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
ZORGORGANISATIE OMRING



‘DE VERANDERINGEN IN DE ZORG zijn zo groot dat niemand alle gevolgen kan overzien. De overheid trekt zich terug, er is minder geld beschikbaar, er wordt een groter beroep gedaan op de burger om zorg zelf te regelen, maar die heeft daar geen ervaring mee. Ook de samenleving moet opnieuw leren om zelf zorgvragen op te lossen. Als zorgorganisatie sta je middenin dat proces, en als zorgbestuurder dus ook.

Het vraagt een ander soort opstelling dan je misschien als bestuurder gewend bent. Als beheerder zorgen dat je de zaken in je organisatie keurig op orde hebt, is niet meer genoeg. Er komt een enorme differentiatie in cliëntvragen op ons af. Je moet daarin meebewegen als bestuurder door ruimte te scheppen voor creativiteit en innovatie. Tegelijk – en dat zie ik wel als een dilemma – moet je je organisatie financieel gezond houden. Dat zijn twee totaal verschillende competenties.

Neem het vernieuwingsnetwerk THUIS, dat de vraag stelt: ‘Hoe word je beter oud in Noord-Holland Noord?’ Met dit initiatief willen we de kennis en creativiteit van de inwoners aldaar mobiliseren. Dit vraagt vertrouwen en het vermogen om los te laten. Bij gewone projecten heb je controle, weet je hoe je van A naar B gaat. Bij dit project heb je die houvast niet. Innovatie kost geld en je weet niet precies wat het gaat opleveren. Maar dát je moet innoveren staat buiten kijf. Anders verlies je je relevantie in deze veranderende wereld.’

beroep gedaan op een breder scala aan persoonlijke competenties. Daarvan is communicatie misschien wel één van de belangrijkste.’

Niet zelden schieten zorgbestuurders in de verdediging bij kritiek. Wilma: ‘Het vergrootglas kan onzeker maken. Politiek en publiek signaleren incidenten en eisen dat die brandjes meteen worden geblust. Dat is natuurlijk terecht. Maar er moet wel aandacht blijven voor het grotere plaatje; onderliggende problemen en lange termijndoelen.’

Wilma promoveerde op onderzoek naar bestuurders in de zorg en hun dilemma’s en richtte het Erasmus CMDz op, dat speciale managementopleidingen voor de zorgsector ontwikkelt en aanbiedt. Ze signaleert een langzame, maar gestage verschuiving naar een nieuw type bestuurder in de zorg.

‘De samenleving verandert en daarmee ook de zorg. En dus verandert de manier van besturen mee. Zorg en financiering worden anders ingericht. Er wordt een groter beroep gedaan op burgers zelf, en van bestuurders wordt verwacht dat ze beter luisteren naar hun ideeën. We zijn in Nederland allemaal opgegroeid met het gelijkheidsdenken, maar op veel plekken in zorg en welzijn moeten bestuurders en professionals dat nu loslaten. Er komt meer differentiatie. Bestuurders moeten bovendien meer samenwerking zoeken met andere instellingen, willen zij de toekomst van hun organisatie veiligstellen.’

5 eigenschappen van de zorgbestuurder ‘nieuwe stijl’

- 1** Vakinhoudelijke kennis en ervaring zijn onontbeerlijk in deze complexe sector.
- 2** Betrokkenheid bij de publieke zaak, in het bijzonder zorg en welzijn, helpt doelen scherp te houden.
- 3** Een goede sociale antenne naar alle stakeholders zorgt voor legitimering van bestuur en beleid.
- 4** Vermogen tot zelfreflectie: niet alleen verantwoording binnenshuis aandurven, maar ook naar buiten.
- 5** Omgaan met verandering: veranderingen horen bij het vak, accepteer dat of ga iets anders doen.

In de managementopleidingen van Erasmus CMDz neemt Wilma deze culturele omslag en de nadruk op persoonlijke competenties mee. Naast deze ‘zachte’ vaardigheden moeten bestuurders volgens haar ook de juiste mensen om zich heen weten te verzamelen om hun organisatie financieel gezond te houden: ‘Een bestuurder kan niet meer alles alleen af. Daarvoor zijn de zaken te complex geworden. Je hebt onder meer specialisten in vastgoed, business intelligence en echte onderhandelaars nodig. Die stromen nu vaak in vanuit het bedrijfsleven, merk ik. Regelgeving en financiële risico’s drukken vandaag de dag echt een zwaarder stempel.’

Frisse wind

De zorgbestuurder nieuwe stijl kan het zich niet meer veroorloven in zijn kantoor te blijven zitten. Wilma: ‘Dit tijdsgewricht vraagt om een pragmatische bestuurder die dáár is, waar hij moet zijn. Die het gesprek en zo nodig de confrontatie aangaat op de werkvloer, met klanten of patiënten en andere stakeholders. Jongere bestuurders doen dat makkelijker. Dat zijn meer relatiemanagers die graag verbinding zoeken. Wat ook helpt is dat de mythe rond de bestuurskamer en de functie van bestuurder aan het verdwijnen is. Besturen in de zorg is voor de jonge generatie niet per se een roeping of iets wat je voor de rest van je loopbaan blijft doen. Ze stappen ook vaker over tussen sectoren, en ik denk dat dat een goede ontwikkeling is. Er waait zo een frisse wind door de zorg.’

Het klinkt bijna als een wisseling van de wacht. De ene generatie volgt de andere op. Maar goed bestuur is volgens Wilma niet een kwestie van leeftijd. De instroom van vrouwelijke bestuurders speelt ook een rol. ‘Zij stellen vaak net even andere vragen over hun functioneren en de bijdrage die ze willen leveren aan de zorg. Vrouwelijke bestuurders hebben vaker een zorginhoudelijke achtergrond. Hierdoor brengen ze niet zelden ook meer kennis en ervaring van de werkvloer met zich mee.’

Meer jongeren en meer vrouwen: gaat het daarmee ineens allemaal beter? Wilma moet lachen. ‘Zo werkt het niet. We hadden het over de grote verandering die de inrichting van de zorg nu doormaakt. Daar is tijd voor nodig. Met de Zorgbrede Governancecode* in handen, hebben bestuurders en toezichthouders aanknopingspunten om zaken te verbeteren. Ik noem het niet zo zeer professionalisering, maar meer een normalisering van omgangsvormen en gebruiken. Daarvoor heb je alle talenten nodig: jong en oud, mannen en vrouwen.’ ●



Reactie Louise

‘BETREK MENSEN’

‘Alles wat zich in de publieke sector afspeelt, ligt onder het vergrootglas van de maatschappij, dat geldt niet alleen voor de zorg. Bestuurders moeten daarmee leren omgaan. De samenleving besteedt heel veel geld aan publieke taken als zorg en onderwijs. Het is logisch dat over die bestedingen verantwoording moet worden afgelegd. Het is ook logisch dat de mondige burgers mee willen praten over die uitgaven. Dat is niet lastig of vervelend, maar juist bruikbaar. Via de verschillende platforms die de moderne media ons bieden, kunnen we mensen veel beter betrekken bij wat we doen. De moderne publieke bestuurder staat daarom in een voortdurende conversatie met zijn omgeving, vanuit bevoegdheid met je organisatie én met de wens bij te dragen aan de maatschappij. Voor mij is dat niet nieuw. Zo hoort het eigenlijk al heel lang te zijn.’



Onder zorgbestuurders. Omgaan met bestuurlijke ambigüiteit in de zorg van Wilma van der Scheer is te lezen op erasmuscmdz.nl en uitgegeven bij Reed Business (2013)

* ZORGBREDE GOVERNANCECODE

ActiZ, GGZ Nederland, NVZ en VGN namen in 2006 het initiatief voor de Zorgbrede Governancecode, die in 2010 is aangescherpt. Naleving is verplicht voor organisaties die zijn aangesloten bij de Brancheorganisaties Zorg (BoZ).

Louise ontmoet Yvonne van Rooy,
voorzitter van de Nederlandse
Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ)

Winnen

TWEEGESPREK

vanuit de tweede linie

Yvonne van Rooy behartigt de belangen van de ziekenhuiswereld, Louise bestuurt Wageningen UR. Twee organisaties die onder het vergrootglas van de samenleving liggen. Hoe gaan zij daarmee om, welke parallellen en verschillen zien ze en wat kunnen ze van elkaar leren?

16

TEKST FRANK VAN WIJCK FOTOGRAFIE JANITA SASSEN

De verplichting voor een bestuurder om samenwerking te zoeken met andere partijen in de publieke sector is een thema waarin de twee vrouwen elkaar direct vinden.

Yvonne: 'Kenmerk van ziekenhuizen én universiteiten is dat ze, meer dan welke andere sector ook, in samenwerking te maken hebben met heel veel stakeholders. Met professionals werken is niet eenvoudig, of het nu docenten of hoogleraren zijn, dokters of verpleegkundigen. Maar in de ziekenhuiswereld hebben we ook te maken met vrijwilligers, zorgverzekeraars, toezichthouders, gemeenten, et cetera. Als bestuurder moet je dus een geboren samenwerker en netwerker zijn.'

Louise: 'Dat sluit ook aan bij de trend in de samenleving. Vroeger was verkoking de trend, nu is dat "ketendenken". Dit vraagt om samenwerking met mensen met verschillende opvattingen. Mensen die op de korte termijn ongelijksoortige doelen nastreven, maar wel dezelfde langetermijnbelangen hebben. Dus moeten bestuurders inspireren, verbindend samenwerken. Dat is anders dan utilitaristisch samenwerken, waarbij het om direct resultaat gaat.'

Yvonne: 'Zeker, anderen de ruimte geven om succes te hebben. Ik vergelijk het met de sportwereld, waarin iemand me ooit zei: "Winnen doe je vanuit



“
LOUISE
'JE MOET UITLEG-
GEN DAT AAN
KWALITEIT ALTIJD
EEN PRIJS ZIT'

“
YVONNE
'ALS BESTUUR-
DER MOET JE
EEN GEBOREN
NETWERKER ZIJN'

17

“
LOUISE
'JE MOET UITLEG-
GEN DAT AAN
KWALITEIT ALTIJD
EEN PRIJS ZIT'

de tweede linie”. Het is teamwerk, hiërarchisch leidinggeven werkt niet.’

Louise: ‘In je ivoren toren blijven zitten evenmin. Je moet naar buiten treden, maar inderdaad wel met een zekere bescheidenheid.’

Yvonne: ‘Ja, maar ook met daadkracht. Als alle standpunten duidelijk zijn, kunnen zeggen: en nu nemen we een besluit.’

Onder het vergrootglas

Louise: ‘Het moeilijke van de huidige tijd is dat de patiënt of burger verwacht dat alles perfect verloopt. Lukt dit even niet, dan barst internet uit zijn voegen en bedrijven politieke partijen en belangengroepen incidentpolitiek. Die vertaalt zich dan in een roep om meer regels en meer toezicht, maar die bieden natuurlijk alleen maar schijnveiligheid.’

Yvonne: ‘Dat herken ik uit de zorg. Een incident leidt tot een hype en de roep om meer regels. Dat is moeilijk te accepteren voor mensen die met passie bezig zijn met patiëntenzorg. Maar de samenleving eist wel meer openheid. Dat vergt maatwerk en geen woud aan kwaliteitsindicatoren waarin de patiënt de weg kwijtraakt. Daarom zijn we ook trots op het Kwaliteitsvenster (zie op pagina 19 ‘Inzicht in kwaliteit’), dat we als ziekenhuissector als tegenwicht hebben gemaakt. De ziekenhuizen durven zich hiermee kwetsbaar op te stellen.’

Louise: ‘Je moet transparantie hanteerbaar maken voor de patiënt of burger, ingewikkelde dingen op een eenvoudige manier vertellen. En uitleggen dat aan kwaliteit altijd een prijs zit. Tegelijkertijd is het moeilijk te accepteren in een maatschappij waarin we verwend zijn en waarin we niet meer kunnen aangaan dat ook zoiets als domme pech bestaat. Mensen willen een schuldige kunnen aanwijzen. Er is geen absolute autoriteit meer zoals vroeger de kerk.

De overheid vult dit gat onvoldoende. Dus is het onze taak ervoor te zorgen dat iedereen begrijpt dat niet alle risico's uit te bannen zijn en dat er grenzen blijven bestaan aan de zekerheden die je kunt bieden. Die stap hebben we nog niet gezet.’

Yvonne: ‘Integendeel, we proberen juist met steeds meer regels en toezicht alle risico's uit te bannen. Dit leidt tot veel registraties en tot kostbare tijd van professionals die opgaat aan bureaucratie.’

Louise: ‘Dit geldt op het gebied van voedselveiligheid net zo goed als in de zorg. We moeten dus als bestuurders het gesprek aan met de samenleving om uit te leggen dat alles een kwestie van keuzes is, dat aan iedere keuze kosten vastzitten en dat incidenten nooit uit te sluiten zijn.



Belangrijk hierbij is ook te beseffen dat we nu toezicht op toezicht stapelen en dat dit niet werkt. Binnen de levensmiddelenindustrie zie je dat sectorafspraken een goed alternatief zijn: producenten gaan minder zout en suiker in hun producten gebruiken en geen advertenties meer richten op kinderen. Bedrijven hebben hier belang bij. Een bedrijf dat in de fout gaat, wordt met één YouTube-filmpje genadeloos afgeserveerd.’

Yvonne: ‘Het is de enige oplossing. In de Tweede Kamer was ik woordvoerder Schiphol. Toen we een bureau zochten dat de kwaliteit kon doorlichten, konden we er geen één vinden dat onafhankelijk was.



Over Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ)

De NVZ is de branchevereniging voor algemene ziekenhuizen en categorale instellingen als audiologische centra, kankercentra, revalidatiecentra, dialysecentra en radiotherapeutische instituten.

NVZ behartigt de belangen op zorginhoudelijk, economisch en sociaal vlak. Op dit moment zijn 114 zorginstellingen lid van NVZ.



Inzicht in kwaliteit

Met het Kwaliteitsvenster krijgen patiënten inzicht in de kwaliteit van zorg. Aan de hand van tien onderwerpen ziet de patiënt op de website van ziekenhuizen hoe het met de zorgkwaliteit gesteld is. De NVZ heeft dit online venster samen met patiënten, ziekenhuizen en deskundigen ontwikkeld en het werd in mei van dit jaar ingevoerd.

“
YVONNE
'UNIVERSITEITEN EN ZIEKENHUIZEN ZIJN OOK EEN MOTOR VOOR DE ECONOMIE'

Ze hadden allemaal wel eens werk voor Schiphol gedaan. Alleen zelfregulering biedt hiervoor een uitweg. Het zorgt bovendien voor commitment. Je ziet dat ook bij wetenschappers en dokters: het enige wat werkt is *peer review* (collegiale toetsing, red.).'

Allemaal in hetzelfde ecosysteem

Louise: 'Van de moderne bestuurder wordt verwacht dat je een brede blik hebt op de toekomst, maar ook kunt inzoomen op details. Het is van belang dat we als bestuurders meer investeren in de dialoog met de samenleving. Via

traditionele media én via sociale media.'

Yvonne: 'Je doet dat om zichtbaar te maken wat je aan die samenleving bijdraagt. Universiteiten en ziekenhuizen zijn niet alleen een kostenpost, maar ook een motor voor de economie. Zo zorgen ze voor veel werkgelegenheid.'

Louise: 'Dus daarom is samenwerken met het bedrijfsleven belangrijk. Die verknoptheid werd vroeger als not done ervaren, maar dat is voorbij. Je moet die juist uitdragen, want je zit alle-



maal in hetzelfde ecosysteem waarin je allemaal je eigen rol vervult. Die rollen kun je versterken voor elkaar en dat is ook goed, want je bent er niet alleen voor jezelf.'

Yvonne: 'Dat doen wij als ziekenhuizen ook. Samenwerken met bedrijven om de logistieke stromen in de ziekenhuizen te verbeteren. Samenwerken met universiteiten op het gebied van voeding.' (Lees in *Opinie* meer over samenwerken, pagina 32.)



Tip van Yvonne

'MAAK JE KWALITEIT INZICHTELIJK, MAAR LEG OOK UIT DAT NIET ALLES MAAKBAAR IS'

Bewuster leven

En zo verschuift de focus van het gesprek vanzelf naar duurzaamheid. Een onderwerp dat in de zorg al tientallen jaren steeds op de agenda verschijnt, maar vaak na verloop van tijd naar de achtergrond verdwijnt.

Yvonne: 'Er zal best een golfbeweging in de aandacht voor het onderwerp zitten, maar de onderstroom wordt steeds substantiëler. Onderschat de trend in de samenleving tot bewuster leven vooral niet. Door technologische ontwikkelingen wordt ook steeds meer mogelijk, bijvoorbeeld in reductie van energieverbruik, in recycling en waterzuivering.'

Louise: 'De grootste lekken in duurzaamheid in de voedselketen zitten nog steeds bij de consument. Een halve liter water koken voor één kopje thee bijvoorbeeld. Het is een opdracht van de publieke sector om de aandacht voor het onderwerp door te trekken naar de huiskamer. Als bestuurders hebben we hierin zeker een verantwoordelijkheid.' ●



Minder pensioenopbouw in 2015

HET IS DE GROOTSTE BEZUINIGING uit het regeerakkoord: de beperking van de pensioenopbouw per 1 januari 2015. Op pfzw.nl leest u er alles over.

Dit zijn de belangrijkste wijzigingen voor u:

- Opbouwpercentage ouderdomspensioen daalt naar 1,75%
- Bij een bruto jaarinkomen van € 100.000,— geen pensioenopbouw meer mogelijk vanuit het bruto salaris binnen de collectieve regeling
- Door de aftopping op deze grens daalt het te bereiken ouderdomspensioen
- Het partnerpensioen kan ineens fors lager uitvallen

Eventueel komt er een nieuw pensioenproduct om de aftopping van de pensioenopbouw bij de hoge inkomens te compenseren. U krijgt bericht als er meer duidelijk is.

Op pfzw.nl/aftopping vindt u rekenvoorbeelden over de gevolgen

Primeur voor bestuur

RIA VEDDER-WUBBEN IS sinds 1 juli het eerste rechtstreeks gekozen bestuurslid van PFZW. Zij is vertegenwoordiger namens de pensioengerechtigden. Eerder traden Gerard Bergsma en Age Bakker tot het bestuur. Deze experts op het gebied van vermogensbeheer en risicomangement vertegenwoordigen de werknemers en de werkgevers. Alle bestuurders hebben hun specialisme, maar hebben gezamenlijk als taak om iedereen te vertegenwoordigen.

Lees op pfzw.nl/bestuur meer over de bestuursleden

OVER PFZW



Nieuwjaarsplannen

HET KABINET HEEFT EEN WETSVORSTEL aan de Tweede Kamer gestuurd met de vernieuwde regels die ervoor moeten zorgen dat pensioenfondsen hun afspraken nakomen. Dit wordt ook wel het vernieuwde Financieel Toetsingskader (FTK) genoemd. Het is de bedoeling dat de wet in 2015 ingaat. Positieve punten zijn dat we minder afhankelijk worden van dagkoersen op de financiële markten. Daardoor worden de dekkingsgraad en de premie die u betaalt stabiel. En als het economisch tegenzit, mogen we tegenvallers uitsmeren over een periode van tien jaar. Dat geeft rust en duidelijkheid. Maar pensioenfondsen moeten ook hogere buffers aanleggen dan nu al het geval is. Een reserve opbouwen is verstandig, maar het betekent wel dat we onze ambitie om de pensioenen jaarlijks te verhogen (indexeren) de komende jaren waarschijnlijk moeilijker kunnen waarmaken. Wij hebben in de Tweede Kamer gepleit voor versoepeling van de voorgestelde regels, zodat we u een pensioen kunnen blijven bieden dat zijn koopkracht behoudt. Zodra bekend is hoe de wetgeving er precies uit gaat zien en wat de gevolgen zijn voor onze pensioenregeling, laten wij u dat weten.

Op pfzw.nl/nieuwpensioen vindt u meer informatie



Peter Borgdorff blogt

19 september 2014

'De economie wordt door de lage rente aangejaagd. Maar spaarders, pensioendeelnemers en gepensioneerden betalen daarvoor nu een deel van de rekening.'

12 september 2014

'We waren blij verrast met de belangstelling voor de bestuurszetel. Er meldden zich tientallen potentiële kandidaten, ondanks de zware criteria.'

5 september 2014

'Praat mee over de toekomst van ons pensioen'

Peter Borgdorff blogt wekelijks, waarbij hij zich laat inspireren door de actualiteit. Lees zijn blogs op pfzw.nl/blog

PFZW helpt

Wat gebeurt er bij ontslag met de pensioenopbouw? Welke gevolgen heeft een scheiding voor het pensioen en welke als uw medewerker stopt met werken? Omdat pensioenvraagstukken zo lastig kunnen zijn, heeft PFZW informatiekaarten en denkhulpen voor HR-professionals samengesteld. Op pfzw.nl/denkhelp leest u er alles over.

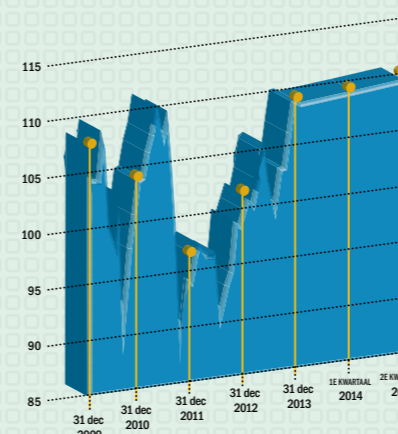


'Wat doe ik bij...'



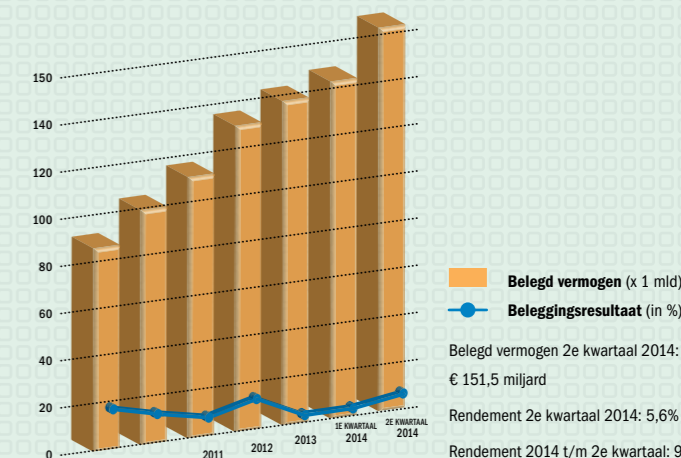
PFZW werkt voortdurend aan de verbetering van de dienstverlening. Zo zijn onlangs de website voor medewerkers en de website voor werkgevers vernieuwd. Uw P&O-functionaris en salarisadministrateur vinden nu nog gemakkelijker de weg op pfzw.nl/werkgevers via 'Wat doe ik bij...' in het menu.

Dekkingsgraad



Dekkingsgraad
Per eind augustus was de dekkingsgraad: 109%. Deze zakt naar verwachting in het laatste kwartaal van 2014 a.g.v. de lage rentestand.

Beleggingsresultaat en belegd vermogen



Belegd vermogen (x 1 mld)
Beleggingsresultaat (in %)
Belegd vermogen 2e kwartaal 2014: € 151,5 miljard
Rendement 2e kwartaal 2014: 5,6%
Rendement 2014 t/m 2e kwartaal: 9,0%

‘HEEFT PFZW TE MAKEN MET UITGEBREIDE REGELGEVING BIJ HET INTERNATIONAAL UITBESTEDEN?’

Net zoals de voedselproductieketen een aaneenschakeling is van internationale afspraken, eisen en richtlijnen?



‘Minder, maar het aantal regels en eisen neemt wél toe’

‘Net als de voedingsindustrie heeft het pensioenfonds een forse maatschappelijke opdracht. Medewerkers verwachten bij hun pensioen ongeveer 70 procent van hun gemiddelde jaarsalaris uitbetaald te krijgen. Dat betekent dat onze beleggingen gemiddeld minimaal 5,9 procent rendement moeten opleveren. Met de financiële crises neemt ook de regelgeving toe.

Anders dan in de voedingsindustrie wordt de regelgeving voor het pensioenstelsel nu nog gedomineerd door de Nederlandse overheid. De Nederlandsche Bank ziet erop toe dat wij netjes beleggen en niet te veel risico nemen. Wat wij moeten communiceren naar medewerkers, werkgevers en partners bepaalt de Autoriteit Financiële Markten.

De internationale invloed neemt wél toe. De Europese Unie krijgt steeds meer te zeggen, met name op het gebied van wet- en regel-

geving rondom het financieel handelsverkeer. Er is nog geen gestandaardiseerde internationale norm voor kwaliteit. Wat pensioenfondsen nu wel doen is kwaliteit en kosten vergelijkbaar én transparant maken aan de hand van de CEM-benchmark*. CEM is een benchmarkorganisatie die de kwaliteit van vermogens- en pensioenbeheer toetst en vergelijkt, ook voor PFZW. Verder gebruiken wij tal van ISO-standaarden rondom informatiebeveiliging en kwaliteitssystemen, die zeer vergelijkbaar zijn met de veiligheidsnormen binnen de voedingsindustrie.

Sinds 2012 ben ik als projectleider betrokken bij het opzetten van een internationale richtlijn. ISO-37500 ziet eind dit jaar het licht. In deze norm zijn ook enkele waardevolle lessen vanuit de voedingsindustrie opgenomen, zoals het delen van informatie in de productieketen.’

Peter Bannink is manager
Uitbesteding en risico-
management bij PFZW



“
‘ER IS NOG
GEEN GESTANDAAR-
DISEERDE INTER-
NATIONALE NORM
VOOR KWALITEIT VAN
UITBESTEDEN’

* Zie Trends pagina 27

Nieuwe ISO-standaard grote internationale stap

Goed besturen is goed uitbesteden

Uitbesteden is voor pensioenfondsen een relatief jonge tak van sport. Eén ding is zeker: zonder goede regie is het vrijwel onmogelijk succesvol uit te besteden. Peter Bannink van PFZW praat over het belang van standaardisatie, waardelevering en governance.

PFZW besteedt sinds 2008 alle uitvoerende werkzaamheden uit, van de pensioenadministratie tot consultancy en van callcenter-activiteiten tot beleggen. De organisatie zelf bestaat uit een bestuur en een bestuursbureau, dat toeziet op de activiteiten van de leveranciers en dat de bestuurlijke processen bewaakt. Voor deze inrichting van de PFZW-organisatie is gekozen omdat het bestuur al vroeg voorzag dat wet- en regelgeving de activiteiten van pensioenfondsen zou beknotten. Van de wetgever moeten pensioenfondsen zich namelijk beperken tot het verstrekken van pensioenen en het verrichten van werkzaamheden die daarmee rechtstreeks verband houden.

Peter: 'In het uitbesteden van vermogensbeheer is de

pensioensector inmiddels aardig volwassen, maar andere terreinen zijn voor ons nog redelijk nieuw. Wij zijn daarom volop bezig processen te standaardiseren. Van andere sectoren – denk aan de petrochemie, voedingsindustrie, ICT-sector – kunnen we nog veel leren over bijvoorbeeld ketenbeheersing.'

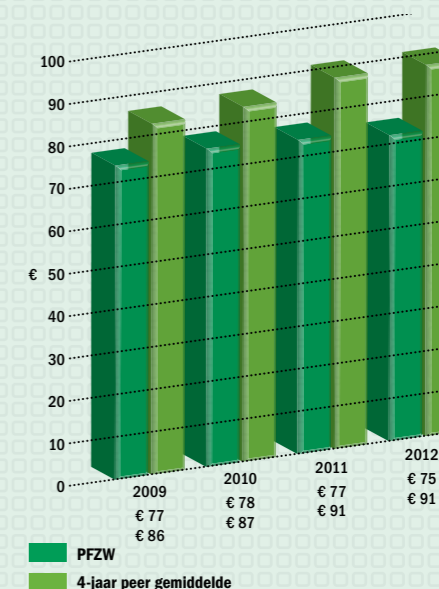
Duurzame relaties

Een belangrijke internationale stap in het professionaliseren van het uitbesteden is het opzetten van een nieuwe ISO-standaard. Eind 2014 ziet ISO-37500 Guidance on Outsourcing het licht, een internationale samenwerking waarvan Bannink projectleider is. 'Deze richtlijn beschrijft de vaktechnische aspecten van uitbe-

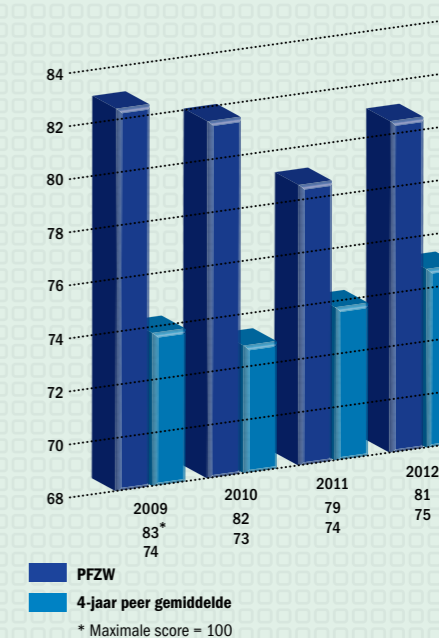
steden. Graag had ik ook richtlijnen opgenomen op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord beleggen, maar daarvoor is nog geen internationaal draagvlak. Wat we wél hebben bereikt is flexibiliteit. Ook is er volgens de nieuwe standaard ruimte voor innovatie en ontwikkeling van diensten. Precies de elementen die voor pensioenfondsen van belang zijn.'

De ISO-37500 richtlijn standaardiseert de terminologie en bevat een set van internationaal erkende good practices. Uitbesteden wordt niet meer gezien als iets eenmaligs, maar als een cyclus, waarbij het aangaan van een duurzame en zakelijke relatie de basis vormt. Bannink is van mening dat het model goed past in de sector zorg en welzijn. 'De kern van het uitbestedingsmodel zit in het leveren van waarde en het besturen van de wijzigingen. Ook zorginstellingen hebben steeds vaker te kampen met wijzigingen in de wet- en regelgeving. Uitbesteding volgens de nieuwe ISO-standaard biedt handvatten voor een proces dat verschuivende behoeftes opvolgt met aangepaste diensten. Dat impliceert dat beide partijen transparant handelen en samenwerken aan hogere doelen voor de lange termijn.'

Trends in kosten pensioenbeheer



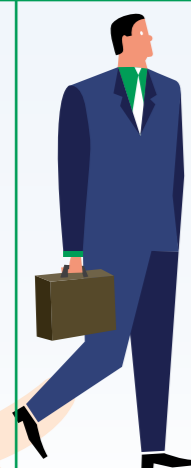
Trends in servicegerichtheid



26

27

3x
GOUDEN TIPS
bij uitbesteden
in zorg en
welzijn



1

**MAAK
CONTRACTEN
FLEXIBEL EN
ZAKELIJK**

Neem in de contracten innovatiediensten op die zorgen voor wijzigingen van de afgesproken standaard diensten. Natuurlijk gaat niet voor niets de zon op. Helder moet zijn wie welke investeringen doet, wie welke kosten voor zijn rekening neemt en wie uiteindelijk eigenaar is van het intellectueel eigendom. Als deze randvoorwaarden goed zijn bepaald, is de kiem voor een duurzame uitbestedingsrelatie gelegd.

2

**BESTEED UIT
WAT JE ZELF
BEGRIJPT EN
REGISSEER**

Veel organisaties besteden werkzaamheden uit omdat zij er zelf hoofdpijn van krijgen of omdat ze kosten willen besparen. Dit leidt vaak tot problemen omdat:

- je de uitbesteding niet goed kunt managen, wanneer je niet begrijpt wat je uitbesteedt.
- je mogelijk de eigen regieorganisatie vergeet in te richten, als je enkel en alleen naar kosten kijkt.

Succesvol uitbesteden vereist dus een professionele regieorganisatie die begrijpt wat er wordt uitbesteed. Reken qua kosten ongeveer op 12 procent van het totale uitbestedingsbedrag.

3

**REGEL HET
EINDE AAN
HET BEGIN**

Iedere uitbestedingsrelatie komt een keer ten einde. Houd daar rekening mee tijdens het aangaan van het contract. Denk aan zaken als: van wie is het intellectueel eigendom? Van wie zijn de systemen? Hoe gaan we om met de mensen en investeringen? Hoe lang duurt het ontbinden van de relatie? Waar ligt de verdeling van de kosten? Regel dit al tijdens de samenwerking en niet pas aan het einde ervan.

Stille getuigen

FOTOGRAFIE BART NIJS

LEREND LEVEN

Louise koos drie attributen die getuigen van een lerend leven, binnen én buiten onze landsgrenzen. Ze laten zien dat rust, geduld en aandacht onontbeerlijk zijn voor de wetenschap.



BACKSPACE

'Een pleidooi voor de vulpen in het digitale tijdperk. Want schrijven met vulpen vraagt om rust en reflectie en dat past bij een wetenschapper. De tekst ligt vast zodra hij is geschreven. Geen backspace om even snel een alinea of woord te verwijderen.'

Louise ontving deze vulpen bij haar aanstelling als bestuursvoorzitter van Wageningen Universiteit.



EVENWICHTSKUNST

'Deze ammoniet (een fossiel) maakt nederig voor wie er oog voor heeft. Versteend leven dat miljoenen jaren geleden over onze planeet scharrelde. Een planeet die er heel anders uitzag dan vandaag de dag. Dat het leven op aarde zich zo heeft ontwikkeld dat de mens nu regeert, is wonderlijk én fascinerend. De mens beïnvloedt het klimaat en dat is zorgwekkend. Op korte termijn, want op de lange termijn zal het evenwicht zich herstellen.'



Meer leren

Lees:

'Onsje kunst en cultuur bespaart kilo's zorg', hetnieuweouderworden.nu

Bekijk via pfzw.nl/lerenvan de TED talk van Louise Fresco 'on feeding the world' en van Naomi Oreskes 'why we should believe in science'

ITALIAANSE LES

'Risotto is het gerecht van geduld en aandacht. Stap voor stap laat je de smaak en textuur van de rijst tot ontwikkeling komen. Rijst - wereldwijd een belangrijk voedselgewas - moeten we koesteren. Zoals we met de risotto de culinaire traditie van de Italianen koesteren. Zij nemen de tijd voor eten. Daar kunnen we in Nederland van leren.'





OPINIE

TEKST MEREL BEVAART FOTOGRAFIE DAVID VAN DAM

‘Zonder samenwerking kom je niet vooruit’

Aandacht, uitzicht op groen, een knuffeldier. Naast medisch handelen is ook de omgeving belangrijk voor het welzijn of herstel van mensen. Vier bestuurders vertellen over hun zoektocht naar innovaties en partners.

32

33

“

**'ONZE BEWONERS
KRIJGEN WEER
MEER ZIN IN
HET LEVEN'**

ANDRÉ ENDEMAN

Bestuurder van zorgorganisatie
Markenheem in de gemeenten
Doetinchem en Bronckhorst

‘Ouderen blijven langer vitaal als er aandacht is voor elkaar en daar hebben we onze zorglocaties echt op ingericht. We stimuleren contact met anderen en betrekken daar onder meer de gemeente, het MKB en scholen bij. Leerlingen van het ROC en de praktijkschool lopen bij ons stage en bezoeken onze bewoners; dat zorgt voor een beetje reuring. Daarnaast organiseren we veel activiteiten en maken ontmoetingen mogelijk, bijvoorbeeld door buurtbewoners uit te nodigen voor een barbecue. Zij zien onze zorglocaties echt als trefpunt om samen koffie te drinken, te biljarten of een kaartje te leggen. Iedereen kan dagelijks mee eten in het wijkrestaurant van een van onze locaties. Eten is het hoogtepunt van de dag, daarom is er veel aandacht voor eetwensen van bewoners, maar ook voor bediening en service. Je ziet dat deze aanpak mensen met elkaar verbindt en dat bewoners daardoor weer meer zin krijgen in het leven. Ze voelen dat ze ertoe doen en erbij horen, dat is zo belangrijk.’

HENNIE BRONS

Voorzitter raad van bestuur Stichting
Groenhuysen (ouderenzorg) in de
regio Roosendaal

“

**'VERGRIJZING
IS OOK IN
JAPAN EEN
PROBLEEM'**

‘Wij hebben ervoor gekozen om de institutionele sfeer weg te halen uit onze zorglocaties. We zetten onze nieuwbouw op als appartementencomplexen, volgens de principes van healing environment: met meer privacy, daglicht en verbinding met de natuur. Zo creëren we een veilige en overzichtelijke omgeving met een herkenbare structuur. Daardoor kunnen bewoners zich goed oriënteren. Met oog op de vergrijzing in de toekomst hebben we zo ruim mogelijk gebouwd. Anders heb je binnen twintig jaar een gebrek aan ruimte en zijn de kosten van een forse renovatie nauwelijks terug te verdienen. Dat is niet alleen in Nederland een probleem, maar bijvoorbeeld ook in Japan. We hebben het laten uitrekenen en onze nieuwbouw blijkt heel toekomstbestendig, want op termijn kunnen we die renovatie als het ware overslaan. We zijn aangenaam verrast door de buitenlandse belangstelling. Het stadsbestuur van Tokio is heel geïnteresseerd in ons verdienmodel en bezoekers uit landen als Duitsland, Zwitserland en Italië kijken vooral naar hoe wij wonen en de verschillende zorgvormen met elkaar combineren.’



“

‘JE KUNT BETER VAN ELKAAR LEREN DAN ZELF HET WIEL UITVINDEN’

WIEL PLOEGMAN

Voorzitter raad van bestuur Proteion in Noord- en Midden-Limburg en het oosten van Noord-Brabant

‘Sinds vier jaar geven we bewoners met dementie een robotzeehond. Die geeft kopjes en maakt een zacht piepend geluidje als je ertegen praat. Dat biedt rust en geeft een gevoel van veiligheid. De mensen ervaren het als zeer prettig en ik zie veel minder onrust. Een robot is zeker geen vervanging voor mensen, maar wel een heel welkome aanvulling. Wij hebben dit niet zelf bedacht, het idee komt uit Japan. Wij vinden dat je beter van elkaar kunt leren dan dat iedereen opnieuw het wiel gaat uitvinden, daarom laten we ons graag inspireren door samenwerkingsprojecten. Zo zijn we aangesloten bij EIZT, het Expertisecentrum voor innovatieve zorg en technologie, waar we kennis delen. We experimenteren met zorg op afstand, leefstijlmonitoring en producten voor ondersteuning thuis. Daarbij kijken we vooral naar betaalbare oplossingen met bewezen meerwaarde. Met Kersten Revalidatietechniek ontwikkelen we producten die het leven vergemakkelijken, zoals een innovatieve traplift die in elk huis is in te bouwen en weer eenvoudig is te verwijderen.’



ROEL GOFFIN

Lid van de raad van bestuur van Orbis Medisch en Zorgconcern in Sittard-Geleen

“

‘ONLANGS KWAM EEN CHINESE DELEGATIE OP BEZOEK OM VAN ÓNS TE LEREN’

‘Een ziekenhuis bouwen dat niet al verouderd was op de dag van de opening; dat was onze uitdaging. Overall ter wereld zien we mooie innovaties op het gebied van patiëntgerichtheid, logistiek en backoffice. Aan ons de taak die integraal door te voeren. We waren in 2009 de eerste in Nederland met enkel eenpersoonskamers voor meerdaagse opnames; dat hebben we overgenomen van buitenlandse privéklinieken. De patiënttevredenheid schoot binnen drie maanden omhoog van 7,8 naar 8,3. Zo blij zijn mensen dus met hun privacy. Ziekenhuizen in Zwitserland en Noorwegen gaven ons een ander inzicht. Nu verloopt onze materiaalstroom, van onder meer linnen en voeding, via een apart gangen- en liftensysteem met automatische karren. Buiten het zicht van patiënten en bezoekers, dat geeft rust. Onlangs kwam een Chinese delegatie naar Orbis om van óns te leren. Ze zijn vooral geïnteresseerd in onze digitale ziekenhuisomgeving. De Chinese standaarden zijn van een hoog niveau en het is heel interessant om te zien hoe zij omgaan met inzichten en kennis van nu. Vanwege de vergrijzing zijn zij bijvoorbeeld al ver in het omgaan met grote stromen patiënten terwijl de ziekenhuiscapaciteit beperkt is. Daar kunnen wij, op onze beurt, weer van leren voor onze volgende innovatiegolf.’

LET OPI

Meer leren van...

'Leren van' is méér dan een blad. Ieder jaar organiseren wij inspirerende thematafels en een interactief college. Hier ontmoet u de gasthoofdredacteur én collega's uit de sector. Als bestuurder in zorg en welzijn bent u bij deze bijeenkomsten van harte welkom.

UITNODIGING

THEMATAFEL 10 NOVEMBER:

'De rol van de bestuurder volgens Louise'

Meer dan ooit ligt het werk van bestuurders onder een vergrootglas. Dit vraagt om transparantie en dialoog. Hoe ziet die rol er vandaag de dag uit? Welke invulling geeft u eraan? En hoe kijkt internationaal bestuurder Louise Fresco hiernaar? Voer dit boeiende gesprek met haar tijdens de thematafel 'De rol van de bestuurder volgens Louise'.

Maandag 10 november 2014, van 14.00 tot 17.00 uur op de Campus van Wageningen UR te Wageningen.

Voor aanmelden en meer informatie: pfzw.nl/thematafel

Thematafel Thérèse gemist?

WAS U NIET BIJ DE thematafel met Thérèse Boer van De Librije? Dan heeft u een smakelijk kijkje in de keuken gemist. Bekijk op pfzw.nl/thematafel het visueel verslag.

Waardering 8,5

DEELNEMERS WAARDEERDEN de twee thematafels met Thérèse Boer met gemiddeld een 8,5. Een reactie van een van hen, dr. Tinie Kardol: 'Goede ambiance, fijne sfeer en praktische tips'.

Leren van in 2015

LEREN VAN VERSCHIJNT drie keer per jaar. De volgende editie ligt in februari 2015 op uw bureau. In de tussentijd kunt u meer leren op onze website.

KIJK OP PFZW.NL/LERENVAN

Contact

Accountmanagers zijn de aangewezen personen om u bij te praten op pensioengebied, de ontwikkelingen te schetsen bij PFZW en u te ondersteunen bij het informeren van uw medewerkers. Ook kunnen zij adviseren bij het optimaliseren van uw pensioenadministratie of uw HR-beleid.



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



Noord Brabant en Zuidelijk Midden-Nederland
Lieke Berrelkamp
06 13 87 28 89
lieke.berrelkamp@pfzw.nl



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



Stad Utrecht
Lenneke Rademaker
06 20 39 02 02
lenneke.rademaker@pfzw.nl



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



Oostelijk Midden-Nederland en het Gooi
Anita van Rooijen
06 51 00 26 94
anita.van.rooijen@pfzw.nl



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



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



Noord-Nederland
Henk Bos
06 20 13 35 23
henk.bos@pfzw.nl

COLOFON

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

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

CONCEPT EN REALISATIE
ZB Communicatie & Media, zbc.com.nl
In samenwerking met Greg Bryant en Martijn Ubink

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

PODIUM

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

SAMUEL LEVIE (31)

Foodtrendwatcher, medeoprichter van worstenmaker Brandt en Levie en van adviesbureau The Food Cabinet.

WAT

Geëngageerd worstenmaker, trendwatcher, inspirator en ondernemer op weg naar duurzamer voedselsysteem. In 2010 benoemd tot Maatschappelijk Ondernemer van het Jaar en in 2012 tot Food Trendwatcher van het Jaar.

BIJZONDERE UITSPRAAK

'Iedereen eet drie keer per dag. Dus kan iedereen drie keer per dag kiezen voor een andere voedselindustrie. Stem met je vork.'



LOUISE OVER

Samuel

'Samuel Levie combineert idealisme met zakelijkheid. Daarmee behoort hij tot de een nieuwe generatie ondernemers, die naast geld verdienen ook een maatschappelijk doel heeft. Met zijn initiatieven prikkelt hij grote ondernemingen om harder te werken aan een duurzamer voedselsysteem. Samuel is één van de oprichters van de Youth Food Movement en de YFM Academie. Met debatten, een foodfilmfestival, studiereizen en eat-ins willen ze mensen bewust maken van hun eetpatroon. Om tot een eerlijker en gezonder voedselsysteem te komen.

Met zijn kleinschalige worstenmakerij alleen gaat dat voedselsysteem niet veranderen. Dat weet Samuel zelf ook wel. De grote voedselproducenten maken uiteindelijk het echte verschil. Met een partner heeft hij nu The Food Cabinet opgericht, dat organisaties helpt bij te dragen aan een beter voedselsysteem. Samuel zou wat mij betreft nog meer in discussie kunnen gaan met de wetenschap. Dat zou zijn activiteiten kunnen versterken.' ●