

Uitgave #13

September 2018

LEREN VAN

Duud Hendriks



Innovator



‘Durf
fouten te
maken’

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn



I failed my way to success is een befaamde uitspraak van Thomas Edison. Hiermee refereerde hij aan de vele projecten die mislukt zijn voordat hij zijn grootste succes kon claimen: de gloeilamp.

Innovatie

Nederland staat van oudsher hoog op de ladder van meest innovatieve landen. Ook in de zorg- en welzijnssector zien we dat terug. Zo zijn ziekenhuizen steeds meer hightech-omgevingen, waar computers en 'state-of-the-art'-apparatuur een hoofdrol spelen.

Toch vindt bijna iedereen dat de sector zorg en welzijn in de breedste zin van het woord nog innovatiever zou moeten zijn. Enerzijds heeft dat te maken met de almaar stijgende kosten en personeelstekorten, die vragen om slimme oplossingen. Anderzijds is het feit dat de wensen van patiënten en cliënten sterk veranderen minstens zo belangrijk. Die willen in toenemende mate zo lang mogelijk zelfstandig blijven en, zo mogelijk, in eigen huis zorg op maat krijgen.

Innovatie gaat niet vanzelf. Dat weten wij ook als pensioenfondsen. Sinds enkele jaren werken we samen met onze uitvoeringsorganisatie PGGM aan innovaties. Hiervoor is een kleine, slagvaardige club mensen bezig met het ontwikkelen van nieuwe diensten om werkgevers en hun medewerkers nog beter te ondersteunen. We maken gebruik van nieuwe technieken, zoals blockchain, Artificial Intelligence en Application Programming Interface. Op pagina 36 leest u waarmee wij bezig zijn.

Ik denk dat zowel de zorg- en welzijnssector als de pensioensector veel kan leren van ondernemer Ruud Hendriks. Een van zijn lessen is dat een innovatieve cultuur om maximale openheid vraagt. Over behaalde successen, maar ook over mislukkingen. Bij innovatie hoort het nemen van risico's, en soms is de uitkomst anders dan gehoopt. We moeten bereid zijn dat te accepteren, open zijn over gemaakte fouten en ervan durven te leren. Dat is de innovatieve manier van denken die aan alle andere innovaties voorafgaat.



Peter Borgdorff
Directeur PFZW

Inhoud



Ruud Hendriks: 'De belangrijkste eigenschap van innovatieve mensen is dat ze niet bang zijn fouten te maken.'

'Innovatie in de zorg is een noodzaak. Maar er bestaat een cultuur die nog niet altijd op structureel vernieuwen is gericht. Toch zijn Nederlandse zorginstellingen goed tot echte innovatie in staat.'



08

Stap voor stap

Vernieuwen gaat nooit vanzelf. Dat weet Ruud Hendriks als geen ander. Hij geeft praktische tips hoe je stapsgewijs innoveert.



14

Een portieuf

Drie aansprekende voorbeelden van innovaties wereldwijd en wat je ervan kunt leren.



20

Briljant mislukt

Angst om te falen hindert vernieuwing. Weg met het taboe op mislukken! Vermeende mislukkingen kunnen immers leiden tot nieuwe innovaties.



30

Het nieuwe Dorp

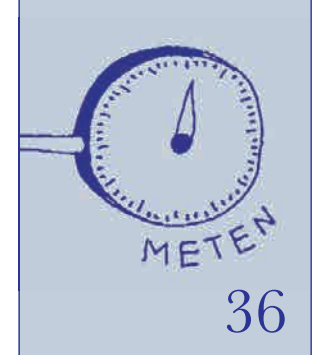
Bestuurder Rob Hoogma van Het Dorp in Arnhem in gesprek met Ruud: 'Innoveren is niet geld in een bodemloze put gooien.'



26

Toverwoord

Drie bestuurders over voortdurende en succesvolle innovatie.



36

Experimenteren

Innoveren als pensioenfonds, hoe doe je dat? Manager Innovatie Peter Bannink legt uit.



44

Podium

Een chip onder je huid wordt net zo gewoon als de mobiele telefoon.

'Innovatie in de sector zorg en welzijn is noodzakelijk om stijgende kosten in de hand te houden, maar bovenal om cliënten steeds betere zorg te kunnen bieden.'



Gasthoofdredacteur

Duud Hendriks

Innovator

CV

1959

Geboren te Amsterdam

1978

Zeezenders Mi Amigo en Caroline

1979

School voor Journalistiek

1981

Redacteur NOS Studio Sport

1985

Presentator Veronica's Nieuwslijn

1987

Initiator Sky Radio

1989

Initiator en eerste programmadirecteur van RTL Nederland

1992

Directeur NBC Superchannel (CNBC)

1993

Raad van Bestuur Endemol

1995

Medeoprichter Sport 7 (gestopt in 1996)

2002

Eigenaar Radio Nationaal (gestopt in 2005)

2005

2HMedia mede-eigenaar van Slam!FM

2007

Televisiezender Het Gesprek

2010-heden

Startupbootcamp, Inno-leaps, The Talent Institute

‘Een commercieel bedrijf innoveert om te overleven. Want wie niet vernieuwt, verliest de concurrentieslag. Dat is bij instellingen in zorg en welzijn vaak niet anders. Daar is innovatie onder meer noodzakelijk om stijgende kosten in de hand te houden, maar bovenal om cliënten steeds betere zorg te kunnen bieden. De wetten van innovatie voor bedrijven en non-profitinstellingen zijn volkomen identiek. Een van die wetten is dat fouten maken en onrendabele investeringen onlosmakelijk verbonden zijn met het innovatieproces. Daarover, en veel meer onderwerpen, gaat dit magazine.’



IN 5 STAPPEN NAAR *succesvol* INNOVEREN

Ruud Hendriks (59) is een geboren vernieuwer. Met zijn Startupbootcamp helpt hij startende bedrijven en ervaart hij dagelijks de kick van innovatie. Maar wat kun je als zorg- of welzijnsorganisatie nou doen om innovatie te bevorderen? Lees de vijf gouden stappen van Ruud Hendriks.

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: STONE

Voor Ruud Hendriks is het geen vraag maar een vaststaand feit: innovatie in de sector zorg en welzijn is een noodzaak. Tegelijk beseft Hendriks dat innoveren moeilijk is en helemaal in complexe omgevingen als de gezondheidszorg of de wereld van pensioenfondsen. Het zijn werelden die vergeven zijn van regelgeving, en er bestaat een cultuur die nog niet altijd op structureel vernieuwen is gericht. Enerzijds zullen jonge technische start-ups de sector zorg en welzijn helpen met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, is de overtuiging van Hendriks. Anderzijds denkt hij dat Nederlandse zorg- en welzijnsinstellingen ook zelf goed tot echte innovatie in staat zijn. In dat proces onderscheidt hij een aantal cruciale stappen:

1 STEL GEMENGDE TEAMS SAMEN

Innovatie begint met een goed idee. Maar veel belangrijker dan het (originale) idee is de uitvoering. Volgens Hendriks stagneert innovatie vaak omdat te veel wordt blindgestaard op het genereren van de meest vernieuwende ideeën. Maar het idee an sich is niet het belangrijkste. Het gaat altijd om de mensen en de teams die het in de praktijk kunnen brengen. Dan draait het – voor zowel bestaande als nieuwe medewerkers – om eigenschappen als lef, doorzettingsvermogen, creativiteit en incasservermogen om tegenslagen te overwinnen. Wil je innovatieve mensen in je organisatie, dan zul je daar bij het aannamebeleid veel meer rekening mee moeten houden. ‘Mijn advies is niet alleen naar een cv en ervaring te kijken. Iemands persoonlijkheid moet ook een aanvulling op het bestaande team zijn’, zegt Hendriks. ‘Ik ben me ervan bewust dat het in de zorg vaak al moeilijk genoeg is om überhaupt mensen voor vacatures te krijgen. Dus kijk ook hoe je intern kunt schuiven om mensen die elkaar aanvoelen en aanvullen bij elkaar te zetten, en hoe je door partnerships aan te gaan andere innovatieve teams aan je organisatie kunt binden.’

Er is niets mis met een afdeling innovatie, zolang deze erop gericht is de hele organisatie mee te nemen in het denken over vernieuwing.

EEN KANTOOR DAT INNOVATIE ADEMT

Ruud Hendriks is er het levende bewijs van dat je je als mens meerdere keren opnieuw kunt uitvinden. Van radio- en televisiepresentator werd hij mediaondernemer bij RTL4 en 5, Endemol en Sport7. In 2010 was hij medeoprichter van Startupbootcamp. Innovatie is volgens hem geen vrijwillige keuze maar een must om te overleven. En mocht hij dat

één moment dreigen te vergeten, dan is er altijd nog zijn werkplek die hem eraan herinnert: het voormalige IBM-kantoor in Amsterdam-West. ‘Als er één goed voorbeeld is van een bedrijf dat zich in zijn ruim 100-jarige geschiedenis meerdere keren radicaal heeft aangepast, dan is het IBM wel’, aldus Hendriks.

‘Angst om te falen is funest’**2 GEEF ZELF HET GOEDE VOORBEELD**

Een innovatieve cultuur valt niet van buitenaf te implementeren, die moet van binnenuit groeien. Een voorwaarde daarvoor is dat innovatie door de top van de organisatie wordt omarmd en uitgedragen. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht dienen zelf het goede voorbeeld te geven. Zij zijn de ambassadeurs van vernieuwing en moeten het gevoel van urgentie uitdragen. Bijvoorbeeld door veel over innovatie te communiceren, waardoor medewerkers het gevoel krijgen dat dit belangrijk is en zij er een rol in spelen. Directeuren en managers moeten een sfeer creëren waarin medewerkers zich vrij voelen om met vernieuwende ideeën te komen en niet bang zijn te falen. De belangrijkste eigenschap van innovatieve mensen is namelijk, stelt Hendriks, dat ze niet bang zijn fouten te maken. *I failed my way to success* is een befaamde uitspraak van Thomas Edison. Nog funester voor een innovatieve cultuur dan angst om te falen zijn conflicten. Ruzie heeft al menig start-up de kop gekost, weet Hendriks. Dit inzicht heeft ertoe geleid dat de deelnemers aan zijn Startupbootcamp maandelijks naar een pre-mediator moeten. Daar worden meningsverschillen uitgepraat voordat zij tot conflicten kunnen uitgroeien.

3 VALIDEER HET IDEE

Los van hoe de nieuwe ideeën tot stand komen, stap 3 is volgens Ruud Hendriks dat goed onderzocht wordt of de bedachte oplossing wel echt in een behoefte voorziet. Validatie dus, een gedegen marktonderzoek om uit te vinden of een innovatie levensvatbaar is. Het lijkt een open deur, en toch is →



STARTUPBOOTCAMP GAAT 'MEDISCH'

Startupbootcamp ontstond in 2010 en heeft sindsdien al meer dan 600 jonge ondernemingen geholpen om van innovatie naar product te gaan. Wereldwijd lopen er programma's in 21 steden in 17 landen. Jaarlijks doen er 300 *start-ups* mee. In Amsterdam, waar 70 fulltime medewerkers voor Startupbootcamp werken, draait alles om innovaties voor de

financiële wereld, e-commerce en *smart cities*. Er is plaats voor circa 30 *start-ups* per jaar, en in Amsterdam zijn al zo'n 150 jonge bedrijven begeleid.

Dat innovatie in de zorg onmiskenbaar een trend is, bewijst het plan van Startupbootcamp om in 2019 de zorgsector aan het Nederlandse innovatieprogramma toe te voegen. Zorg

wordt dan één van de speerpunten, waarbij het accent komt te liggen op technische innovaties, zoals zorg-op-afstand. Door bijvoorbeeld chips te implanteren in het menselijk lichaam en functies te monitoren en zelfs (gedeeltelijk) over te nemen. Innovatie zit 'm ook in andere ondersteunende technieken als gezichtsherkenning om privacy-kwesties op te lossen.

het dat volgens Hendriks niet. Wie lang in een bepaalde sector werkt, kan weleens overmoedig worden, leert de ervaring. Validatie gaat overigens veel verder dan het inschakelen van een testpanel: 'Je doelgroep kan honderd keer zeggen dat ze vinden dat je een goed idee hebt. Uiteindelijk gaat het erom dat je toekomstige klanten er ook geld voor over hebben. En daar zit een wereld van verschil tussen.'

In 2010 begon Ruud Hendriks de tv-zender 'Het Gesprek', een kanaal met louter praatprogramma's. Hendriks: 'Heel veel mensen hadden ons verteld dat ze hier behoefte aan hadden. Eenmaal op de buis keek er vrijwel niemand naar. We hadden de mensen dus niet alleen moeten vragen of ze "Het Gesprek" een warm hart toedroegen, maar we hadden veel meer moeten testen of ze er ook werkelijk interesse in hadden. Dan had de zender nu wellicht nog bestaan.'

4 TEST, PAS AAN EN TEST OPNIEUW

Na de validatie moet het op kleine schaal testen van het concept in de praktijk volgen. Het is belangrijk om met zo weinig mogelijk financiële middelen iets neer te zetten waarvoor klanten al wel bereid zijn geld te betalen. 'Mijn advies is niet te lang te wachten met testen', zegt Hendriks. 'Begin klein, en bouw het op basis van praktijkervaringen verder uit.'

De belangrijkste vraag moet steeds zijn wat de doelgroep van de vernieuwing vindt en wat mensen er concreet aan hebben. Hendriks spreekt van een 'pivot', te vertalen met 'een verandering van product of businessmodel'. Bij Startupbootcamp is dit de meest cruciale fase. Hendriks: 'Het voordeel is enerzijds dat je de test snel aan nieuwe inzichten kunt aanpassen. Zeventig procent van de bedrijven die aan Startupbootcamp meedoen, veranderen tijdens hun deelname hun strategie en soms zelfs hun hele product.' Volgens Hendriks is een ander voordeel van een pivot dat ook grote, wat loggere organisaties zich als start-ups kunnen gedragen. De test vindt immers binnen afgebakende kaders plaats en

heeft geen effect op de totale bedrijfsvoering. Door het kleinschalig te houden (kleine teams, afgebakende doelgroep, overzichtelijk budget), is het innovatieproces ook aanzienlijk te versnellen. En doordat er snel resultaten zijn, blijven medewerkers ook goed betrokken en voelen ze de urgentie van vernieuwing.

5 BOUW UIT, MAAR BLIJF AANPASSEN

Is de innovatie getest en aangepast aan de daadwerkelijke behoefte van de doelgroep, dan volgt de grootschalige uitrol. Vroeger schreven organisaties daarvoor een businessplan; dat vindt Hendriks achterhaald. 'Er zijn altijd dingen anders dan je had verwacht.' Een beter alternatief is het zogenaamde 'Business Model Canvas'. Dat brengt het businessplan terug tot 1 A4. Het model bestaat uit negen bouwstenen. Wie zijn je strategische partners? Wat zijn je kernactiviteiten? Welke waarde voeg je toe? Wat verwacht de klant? Hoe zit het met kosten en baten? Hendriks: 'Door het visueel in kaart te brengen, en aannames te testen, wordt duidelijk welk element nog onvolgende ontwikkeld is, en ook wat er moet gebeuren als één van de bouwstenen verandert. Bovenal helpt het Business Model Canvas om voortdurend te monitoren of innovaties nog aan de vraag van cliënten voldoen, of dat er aanpassingen nodig zijn.' ♦

'Vroeger schreven organisaties een businessplan. Dat is achterhaald. Je kunt de werkelijkheid nooit vangen op papier. Er zijn altijd dingen anders dan je had verwacht.'



VERDER LEZEN EN KIJKEN

De drie favoriete boeken van Ruud Hendriks over innovatie:

1. The Startup Way (auteur: Eric Ries)
2. Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future (auteur: Ashlee Vance)
3. Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it) (auteurs: Salim Ismail & Michael S. Malone & Yuri van Geest)

Kijktip

Een mooie video is de TED-lezing van psycholoog Dan Gilbert: 'Waarom we foute beslissingen nemen.' Hij neemt je mee in het beslissingsproces en laat je zien waar je onderbewuste de baas is over je ratio. (Google op 'tedx gilbert beslissingen')

Topvoorbeelden van internationale innovatie. Ruud Hendriks over ASML, Elon Musk en de Nederlandse app StuComm.

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: ANP/JOYCE VAN BELKOM, SPACEX/ALAMY STOCK PHOTO, HOLLANDSE HOOGTE/RONALD VAN DEN HEERIK

ONS BEST BEWAARDE GEHEIM

Nederlandse Silicon Valley in Veldhoven

Hendriks: 'We realiseren het ons nooit, maar zonder het bedrijf ASML uit het Brabantse Veldhoven zou het internet nu niet zijn wat het is. Ook onze smartphones en computers zouden een stuk trager werken. Ik denk dat ASML het best bewaarde geheim van de BV Nederland is, ook omdat het bedrijf zelf weinig ruchtbaarheid geeft aan wat er diep in Brabant gepresteerd wordt. ASML ontwikkelt machines waarmee computerchips kunnen worden gemaakt. Dankzij de machines van ASML zijn chips steeds kleiner en krachtiger geworden. Zestig procent van alle chips ter wereld wordt gemaakt met machines van ASML. Ook de ICT in de gezondheidszorg draait voor een belangrijk deel

op chips die dankzij ASML zijn gefabriceerd. Knap vind ik dat ASML erin slaagt voortdurend toptalent aan zich te binden. Het gaat om slimme en ambitieuze mensen die ook in Silicon Valley bijzonder gewild zijn. Dat zij voor Veldhoven kiezen, zegt veel over de ontwikkelingsmogelijkheden die ASML medewerkers biedt en de innovatieve cultuur van het bedrijf. Daarnaast doet ASML nog iets anders heel goed: in 2012 heeft het belangrijke afnemers als Intel, Samsung en TSMC aandelen in ASML laten kopen. Niet alleen stroomde daardoor kapitaal naar Veldhoven, bovendien wist ASML met de regeling zijn belangrijkste klanten aan zich te binden.'

ALLES OP HET SPEL ZETTEN

De landing van de Falcon Heavy

Het leek een computersimulatie, maar het gebeurde echt. Op 6 februari 2018 stuurde SpaceX (het bedrijf van Elon Musk, ook de grote man achter automerk Tesla) de Falcon Heavy-raket tot 150 kilometer hoogte de atmosfeer in. De twee sideboosters – de aandrijfkrakten – die de raket tot in de ruimte brachten, landden daarna gelijktijdig (!) verticaal op Cape Canaveral in Florida. Een staaltje innovatie waar zelfs NASA niet aan kan tippen.

Ruud Hendriks: 'Dit is een doorbraak in ruimtevaart-techniek, omdat aandrijfkrakten, voor het eerst in de geschiedenis, opnieuw te gebruiken zijn. Dit reduceert de kosten van lanceringen met miljoenen dollars.'

De Falcon Heavy zelf is eveneens erg vernieuwend. De twee sideboosters geven de raket de krachtigste stuwning die er momenteel bestaat. Het kostte SpaceX veel inspanning om dat technisch mogelijk te maken.

Dat het is gelukt, is een andere doorbraak in ruimtevaart-techniek. Hendriks: 'Deze prestatie staat symbool voor de unieke ondernemer die Elon Musk is: hij is niet bang om te falen, weet mensen op een ongelooflijke manier te inspireren en durft alles op het spel te zetten, inclusief zijn eigen reputatie en financiële zekerheid. Elon Musk bewijst met de Falcon Heavy wat er mogelijk is als mensen het lef hebben om ogenschijnlijk onrealistische doelen te stellen.'



COMMUNICEREN MET STUDENTEN 2.0

Facebook zoals Facebook eigenlijk had moeten zijn

Onderwijsinstellingen zijn verplicht hun informatievoorziening op orde te hebben. Maar met intranet alleen redden ze het niet meer. Hoe zorgen zij ervoor dat belangrijke informatie – over roosterwijzigingen, cijfers, deadlines, studievoortgang etc. – bij hun studenten komt? Ronald Kouvelt en William Viveen bedachten een app die inmiddels door 500.000 studenten 5 keer per dag wordt gebruikt. Sinds de oprichting in 2015 is hun bedrijf StuComm enorm hard gegroeid, maar aanvankelijk alleen met eigen kapitaal. Pas toen de app echt goed was en zich had bewezen, heeft StuComm externe financiering gezocht, met name om de stap naar het buitenland te kunnen zetten.

De kracht van de app is dat die gegevens uit veel verschillende bronnen samenbrengt, waardoor studenten zeker weten dat ze geen belangrijke informatie missen. Ruud Hendriks: 'Het mooie vind ik dat StuComm is opgezet door ex-studenten die heel goed weten waar het in de informatievoorziening in het onderwijs misgaat. Ze begrijpen de huidige generatie studenten die volledig digitaal is opgegroeid. Daar zijn ze op een fantastische manier op ingesprongen. Facebook zoals Facebook eigenlijk had moeten zijn. Want StuComm beschermt de privacy van zijn gebruikers wél goed. Ik denk dat deze jongens met hun app de hele wereld gaan veroveren.'

Weg met het TABOE op mislukken

Nadat hij zelf een keer de mist in was gegaan, richtte hoogleraar Paul Iske het Instituut voor Briljante Mislukkingen op. Fouten maken is goed voor innovatie, zegt Ruud Hendriks. Iske is het met hem eens. ‘Weg met het taboe op mislukken.’

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: GETTY IMAGES



Paul Iske

Is hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de Universiteit Maastricht en oprichter van het Instituut voor Briljante Mislukkingen.



Paul Iske definieert een ‘briljante mislukking’ als een ‘goed voorbereide poging om iets te realiseren met een andere uitkomst dan verwacht of gehoopt’. ‘In Nederland gaan we heel krampachtig om met dit soort mislukkingen’, zegt de 57-jarige ondernemer, spreker en hoogleraar. Bij Iske zelf is ook weleens iets mislukt. Voor Shell ontwierp hij in de jaren negentig een voorloper van LinkedIn, een soort interne vacaturebank. Bij de oliemaatschappij werkte het systeem fantastisch, maar toen hij het ook bij andere bedrijven wilde implementeren, kreeg hij het niet van de grond. ‘Ik was te vroeg. Veel bedrijven bleken nog geen intranet te hebben.’

De matrix

Van fouten kun je leren, luidt een bekend gezegde. Maar in de praktijk moffelen we fouten juist graag onder het tapijt. Daar wil Iske verandering in brengen. ‘Het begint met open durven te zijn over wat er niet goed is gegaan’, stelt hij. Hij heeft zestien archetypen geïdentificeerd die inzicht geven in waar het misging. Daarnaast onderscheidt hij mislukkingen op systeem-, organisatie-, team- en individueel niveau.

Paul Iske geeft in twee cases aan hoe en waarom innovaties mislukten en bij een case hoe de mislukking leidde tot een verbetering van het idee.

CASE 1:

de robot- apothek

DE INNOVATIE:

In een nieuw op te richten apotheek werd een aantal routinematige handelingen geautomatiseerd. Zo kwam er een onbemande uitgifte voor herhaalrecepten. Door de automatisering was er meer tijd voor 1-op-1-contact met cliënten.

DE MISLUKKING:

Groothandels weigerden geneesmiddelen te leveren (volgens de apotheker omdat zij geen belang hadden bij een nieuw apothekersconcept). Zorgverzekeraars werkten niet mee omdat de innovatie niet binnen de bestaande vergoedingsstructuur paste. Andere apothekers klaagden bij de inspectie omdat naar hun mening afgeweken werd van beroepsrichtlijnen. Er kwam een nieuwe inspecteur in de regio die niet op de hoogte was van eerdere contacten (en afspraken) van de inspectie met de innovatieve apotheker. De nieuwe inspecteur verbood daarop de nieuwe werkwijze. De apotheker verkocht daarna zijn zaak.

DE LES:

Houd oog voor de context en blijf duidelijk maken waarom een bepaalde innovatie mogelijk en haalbaar is. Zet kleine stapjes. De timing van vernieuwingen is cruciaal. Betrek alle stakeholders (in dit geval: vooral de nieuwe inspecteur) bij de innovatie en ga pas verder als iedereen zijn steun verleent.

ARCHETYPES:

‘De Gloeilamp’ (veranderingen gaan nooit in een rechte lijn, pas je strategie steeds aan de werkelijkheid aan) en ‘de Duiker van Acapulco’ (timing is cruciaal voor het slagen van veranderingen). →

De 16 archetypes

Paul Iske: 'Deze casus leert ons het meest over het "systeemniveau" bij mislukkingen. Innoveren gaat samen met experimenteren, maar het systeem biedt daarvoor weinig ruimte en werkt voornamelijk evidence-based. Dat is een goed streven, maar je zult weinig kunnen vernieuwen. Het kenmerk van innovaties is nu eenmaal dat zij zich nog niet hebben bewezen. In de sector zorg en welzijn wordt al snel gezegd: de regels staan het niet toe. Maar in de praktijk blijkt er vaak meer mogelijk dan we denken. Als er gevestigde belangen in het spel zijn, is het cruciaal om alle stakeholders erbij te betrekken en mee te nemen. Feiten zijn daarbij belangrijk om te overtuigen: laat zien waarom een innovatie binnen de regels past, en welke verbeteringen er te verwachten zijn.'

CASE 2:

de erfgrans-overschrijding

DE INNOVATIE:

Een bouwondernemer ontwikkelde een techniek om huizen en gebouwen letterlijk een paar meter te verschuiven zonder ze te hoeven afbreken en weer opbouwen.

DE MISLUKKING:

Een bouwbedrijf bouwde een nieuw huis dat anderhalve meter over de erfgrans bleek te staan. De burens maakten bezwaar en het bouwbedrijf was gedwongen de zojuist opgeleverde woning weer af te breken. Maar de bouwonderneming bedacht iets anders. Er werd een nieuwe techniek ontwikkeld om het huis twee meter 'terug te duwen' zodat het volledig op het eigen perceel zou komen te staan. Hoewel die techniek een grote investering vereiste, leverde het zoveel publiciteit op

Om te kunnen leren van mislukkingen helpt het als we ze makkelijker kunnen herkennen. Daarom heeft Paul Iske 16 archetypes bedacht. Ze omschrijven de meest voorkomende patronen die tot Brilljante Mislukkingen leiden. De archetypes hebben tot de verbeelding sprekende namen: 'de Olifant', 'de Zwarte Zwaan', 'de Verkeerde Portemonnee', 'de Brug

van Honduras', 'de Lege Plek aan Tafel', 'de Huid van de Beer', 'de Gloeilamp', 'de Generaal zonder Leger', 'de Junk', 'de Canyon', 'de Rechterhersenheft', 'de Bananenschil', 'de Boerendochter', 'het Einstein-punt', 'de Duiker van Acapulco' en 'The Winner Takes it All'. Voor een uitleg bij de archetypes kijk op briljantemislukkingen.nl/archetypes

dat het bouwbedrijf zich hiermee positief heeft kunnen etaleren.

DE LES:

Fouten zitten in een klein hoekje. Het onnauwkeurig lezen van de kadastrale kaart leidde ertoe dat de woning deels op de grond van de burens werd gebouwd. Check en dubbelcheck is het devies. Maar de echte les is hier dat vermeende mislukkingen soms tot nieuwe innovaties kunnen leiden. Probeer dus altijd te bedenken of een verlies mogelijk in een overwinning valt om te buigen. De bouwondernemer was open over zijn fout en dit genereerde veel (positieve) publiciteit.

ARCHETYPES:

'De Boerendochter' (soms vind je iets waar je niet naar op zoek was) en 'de Bananenschil' (fouten zitten in een klein hoekje). Paul Iske: 'De verantwoordelijke aannemer heeft niet goed genoeg naar de kadastrale kaart gekeken. Had hij dat wel gedaan, dan was deze fout nooit gemaakt. We zijn geneigd om medewerkers die opzichtig falen demotie te geven of zelfs te ontslaan. Maar in bovenstaande case zou dat heel onverstandig zijn. De persoon in kwestie zal nooit meer iets laten bouwen zonder de kadastrale kaart nauwkeurig te bestuderen. Het is ook onrechtvaardig om mensen af te rekenen op één fout. We zeggen niet voor niets: fouten maken is menselijk.' →

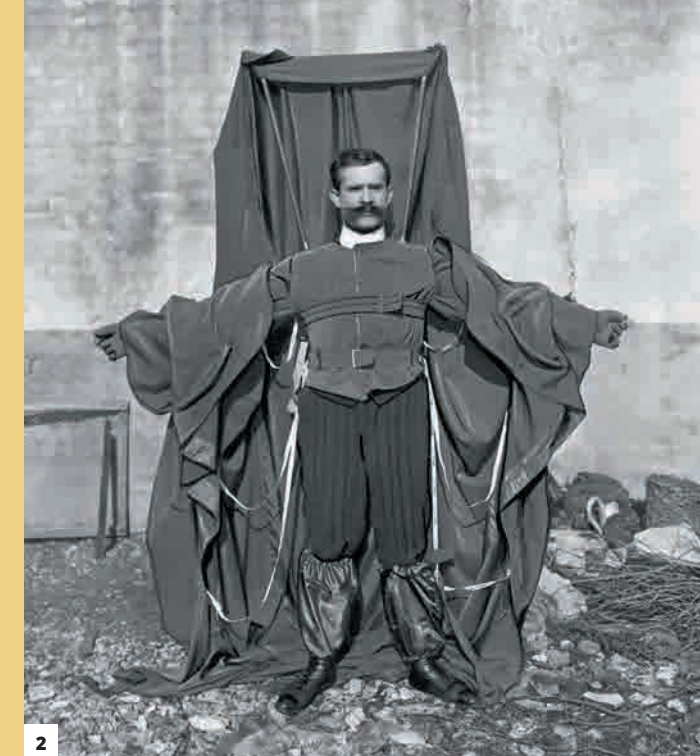


'Blijf altijd denken vanuit de wensen van de gebruiker.'

1. Deze spaghetti-vork uit 1955 is bedacht door de Amerikaanse uitvinder Russell E. Oakes. Hij zou het eten van spaghetti makkelijker moeten maken. We vermoeden dat de vork nooit daadwerkelijk in productie is genomen...



2. De Oostenrijker Franz Reichelt ontwierp in 1912 een soort jas waarmee hij vanaf grote hoogte rustig naar beneden zou kunnen zeilen. Om dit te bewijzen sprong hij van de Eiffeltoren vanaf zestig meter. De parachute bleek niet geschikt en hij viel voor het oog van de pers dood neer.



3. De 'Dynasphere' was een elektrisch aangedreven vervoermiddel, een wiel waar je in kon zitten. De uitvinding van dr. J.A. Purves kende helaas geen langdurig succes, want het wiel was bijna onmogelijk te besturen of af te remmen.





4



5



6

4. Deze experimentele trein, aangedreven door vliegtuigmotoren van een B-36 bommenwerper, werd gebouwd in de jaren 60. Tijdens het testen haalde de trein een snelheid van 295 km per uur. Uiteindelijk bleek deze trein veel te duur.

5. Een uitvinding uit 1970: een soort badmuts om zowel haar als make-up onder de douche te beschermen. Op de foto demonstreert de Duitse actrice Inge Marschall hoe de nieuwe 'douche-hoed' werkt.

6. Een Japanse uitvinding: vierkante watermeloenen. Efficiënter bij het vervoer en de opslag, maar de vierkante vorm werkte ten nadele van smaak. Momenteel worden ze alleen nog maar verkocht voor decoratieve doeleinden.

De briljante mislukking van Ruud Hendriks

'We gaan iets nieuws doen'

CASE 3:

de olie in de Golf van Mexico

DE INNOVATIE:

Nadat een pijpleiding in de Golf van Mexico was gaan lekken, verspreidden zich miljoenen liters olie in het zeewater. Een bedrijf bedacht een techniek waarmee de olie sneller door natuurlijke bacteriën kon worden afgebroken.

DE MISLUKKING:

Er werd een chemisch middel ontwikkeld dat de olie in kleine druppels uit elkaar deed vallen. Hierdoor konden bacteriën makkelijker tot diep in de olie doordringen en afbreken. In het laboratorium werkte het middel goed. Helaas, in de Golf van Mexico bleken andere bacteriën te zitten die zich juist voedden met het chemische middel. Hun populatie nam zo snel toe dat er geen ruimte meer was voor de bacteriën die de olie afbreken. Met dat scenario was in het laboratorium geen rekening gehouden. Het resultaat was dat de olie helemaal niet sneller werd afgebroken.

DE LES:

In het laboratorium werd de situatie in de Golf van Mexico op kleine schaal nagebootst. Ervaring leerde dat het model een te grote versimpeling bleek van de werkelijkheid. Om complexe situaties te begrijpen is het goed om zaken te vereenvoudigen. Houd tegelijkertijd voor ogen dat dit nooit een exacte weergave van de werkelijkheid is.

Met die woorden werd in 1996 de zender Sport 7 gelanceerd. Voor twee gulden per maand – de prijs van een zakje patat – kwam er een zender met alleen maar sport en heel veel voetbal. Na vier maanden, en miljoenen gulden verlies, ging het kanaal op zwart. Ruud Hendriks: 'Sport 7 was een initiatief van mij, John de Mol en Joop van den Ende. We dachten: als de drie meest ervaren mediamaanden van Nederland dit een goed plan vinden, dan is het ook een goed plan. We waren te veel overtuigd

van ons eigen gelijk en overmoedig. Daarom hebben we ons idee niet voldoende in de markt getest. Hadden we dat wel gedaan, dan waren we er al snel achter gekomen dat de kabelmaatschappijen helemaal geen zin hadden om die twee gulden per kijker voor ons te innen. Terwijl dat de cruciale basis onder ons verdienmodel was. En hadden we de kijker er meer bij betrokken, dan waren we veel eerder tot de conclusie gekomen dat er – al dan niet terecht – grote weerstanden tegen Sport 7 bestonden. Kortom, de briljante mislukking zat vooral in de validatiefase, het testen van een idee in de markt.'

'Het belangrijkste aspect van innovatie is het valideren, het onderzoeken of een idee ook echt in een behoefte voorziet.'



ARCHETYPES:

'Het Einstein-punt' (een te grote versimpeling van de werkelijkheid) en 'de Huid van de Beer' (denk niet te snel dat je het juiste antwoord hebt gevonden).

Paul Iske: 'Ook bij deze case zit de mislukking enerzijds in het systeem. Dat bleek veel complexer dan de wetenschappers in het laboratorium hadden gedacht. En de mislukking zit ook bij het team in het laboratorium. Dat team bleek onvoldoende in staat om intern kritiek op de ontwikkelde methode te genereren. Was dat wel gelukt, dan had één van de teamleden wellicht bedacht dat er meer onderzoek nodig was, bijvoorbeeld in de Golf van Mexico zelf en niet alleen in het laboratorium. Gelukkig is er veel van deze mislukking geleerd. Wetenschappers zijn op zoek gegaan naar andere chemische middelen om olie in zee sneller door bacteriën te laten afbreken. Bij een volgende olieramp kan daarmee hopelijk veel milieuschade worden voorkomen.' ♦

Innovatie is van *levens* belang

We leven in tijden van grote verandering. Innovatie is het toverwoord in elk bedrijf en organisatie. Dat is bij zorg- en welzijnsinstellingen niet anders. Innoveren is – soms letterlijk – van levensbelang. Maar hoe doe je dat?

TEKST: MARLIES RUIJTER
BEELD: NO CANDY



René Medema, bestuurder Antoni van Leeuwenhoekziekenhuis, Amsterdam

‘Innovatie is het bestaansrecht van ons ziekenhuis en onderzoekcentrum. We hebben onze hele organisatie zo ingericht dat kansrijke ideeën de ruimte krijgen zich te ontwikkelen tot succesvolle innovaties. We geven creatieve geesten de vrijheid om revolutionaire ideeën te bedenken en zorgen er vervolgens voor dat ze landen in een praktisch en ondernemend ingericht instituut. Innovatie stagneert als onderzoekers op een eilandje gaan werken. Daarom werken wij bijvoorbeeld met “twinning”; we koppelen onderzoekers en klinici aan elkaar, zodat onderzoek en praktijk dicht bij elkaar staan. We hebben een aantal onderzoeksthema’s gedefinieerd, één daarvan is immuuntherapie. Dat is bij huidkanker een succesvolle therapie. Wij doen onderzoek om te kijken of dat ook voor andere kankersoorten werkt. Niet elke afdeling voor zich, maar een centraal onderzoek waar iedereen op kan instappen. Een ander goed voorbeeld van succesvolle innovatie is de MaMaloc, een zeer nauwkeurige lokalisatietechniek die de chirurg helpt tumoren bij patiënten met borstkanker preciezer te verwijderen. Het is ontwikkeld in samenwerking met de TU Twente. We zoeken expertise elders als we het zelf niet in huis hebben. Zo zorgen wij op allerlei manieren dat zorg voor patiënten met kanker elke dag beter wordt.’

**‘Met MaMaloc
bieden wij
maatwerk’**

Paul Schefman, voorzitter Raad van Bestuur LEVANTOgroep en secretaris van coöperatie Heerlen STAND-BY!

'Toen de WMO in werking trad, hebben wij als LEVANTO een rigoureuze keuze gemaakt. Het voortbestaan van de eigen organisatie staat niet langer voorop, maar onze maatschappelijke opdracht. Onder het motto "niet concurreren, maar samenwerken" is Heerlen STAND-BY! ontstaan, een coöperatie van tien regionale zorg- en welzijnsinstellingen. Als coöperatie faciliteren we verandering. Kort samengevat: we halen muren tussen organisaties neer en verwijderen schotten tussen zorgsectoren. We werken vanuit een integrale zorgaanpak, "positieve gezondheid". Dat gaat veel verder dan medische zorg, ook andere domeinen zoals participatie en welzijn horen daarbij. Medewerkers van de partijen werken dan ook samen als één team. Dat betekent dat wij nu ook anders omgaan met budgetten. We werken met een lumpsum, rekenen niet af op aantal uren, maar op resultaat. Als je sectordoorkend werkt, is een sectorale cao achterhaald; daarom denken we nu aan een regionale cao. Voor deze nieuwe manier van werken is veel belangstelling uit het hele land. Heerlen STAND-BY! is een zwerfkei in de zorgvijver van Nederland.'



'Partijen werken samen als één team'

Leonie Baltussen, directeur Home Instead Thuiservice, Nijmegen

'Home Instead is opgericht door een Amerikaans echtpaar dat de zorg voor een van de grootouders op zich nam. Zij vroegen zich af hoe mensen zonder grote familie de zorg regelen en bedachten daarvoor een businesscase. Bij Home Instead kunnen familieleden voor een hulpbehoevende ouder ondersteuning van een CAREGiver inhuren. CAREGivers kunnen klanten verbondenheid, zingeving en waardering bieden door hen gezelschap te houden, te ondersteunen bij de persoonlijke verzorging en er samen op uit te gaan.

Home Instead is bedrijfseconomisch strak georganiseerd, maar de dienstverlening is zacht en liefdevol. Onze kracht zit 'm in de CAREGivers. Dat zijn voornamelijk vijftigplussers die wij selecteren op persoonlijkheid en levenservaring. Een diploma in de zorg is daarvoor niet nodig. CAREGivers zijn mensen die beschikken over veel geduld, creativiteit en inlevingsvermogen. Vijftigplussers hebben het meestal moeilijk op de arbeidsmarkt. Hier krijgen ze een combinatie van vaste en flexibele uren. Voor ons betekent dat flexibiliteit in arbeidskosten, voor de CAREGivers betekent het een betekenisvolle baan die – naast commitment – ook veel vrijheid biedt. Het is win-win. Dat maakt Home Instead zo mooi.'



'Onze flexibiliteit biedt veel vrijheid'

Rob Hoogma is directeur van Siza, een zorggroep met 150 locaties in Gelderland en Zuid-Brabant. Gasthoofdredacteur Ruud Hendriks zoekt Hoogma op in Het Dorp in Arnhem, symbool van Nederlandse televisiegeschiedenis, maar ook van ruim een halve eeuw innovatie in de zorg.

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: MARTIJN STEINER LOVISA

‘Vernieuwen
vereist je →
volledige focus’



Rob Hoogma (62) studeerde sociale psychologie/toegepast beleid van de gezondheidszorg aan de Radboud Universiteit. Hij werkte ruim 25 jaar als wetenschapper en adviseur in de gezondheidszorg, waarvan 11 jaar als partner bij Twynstra Gudde. Sinds 2005 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van Siza en sinds 2015 voorzitter van de Raad van Bestuur van Academy Het Dorp.

‘Open Het Dorp’ was in 1962 de eerste grote televisieactie in Nederland. In een live marathonuitzending van 24 uur, gepresenteerd door Mies Bouwman, werden vele miljoenen opgehaald voor de bouw van een dorp voor mensen met een beperking in Arnhem. De gedachte erachter – dat zij gelijkwaardig zijn en dus recht hebben op een eigen dak boven het hoofd – was destijds revolutionair. 56 jaar later is Het Dorp onderdeel van zorgorganisatie Siza. De oudste delen van het complex worden momenteel afgebroken of gerenoveerd. Er komt innovatieve nieuwbouw voor in de plaats. Ruud Hendriks en Rob Hoogma ontmoeten elkaar in een van de twee Paswoningen die een paar jaar geleden zijn gerealiseerd. Het zijn modelappartementen met tal van technische innovaties waar mensen met een beperking kunnen ervaren bij welke oplossingen

zij het meeste baat hebben. Zo is er een volledig draaibare keuken en een schuifwand om de kamer groter en kleiner te maken. Binnen ‘Academy Het Dorp’, waarin Siza samenwerkt met bedrijven en kennisinstututen, worden dergelijke nieuwe toepassingen ontwikkeld. Een mooi voorbeeld van een gerealiseerde innovatie is de app GoOV, die helpt bij zelfstandig reizen.

Jullie zijn beiden mannen die zichzelf meerdere keren opnieuw hebben uitgevonden. Hoe?

Ruud: ‘Ik werd 50 en mijn vrouw vroeg: “Wat ga je nu doen?” Ik kwam uit de media, maar wilde iets anders. Ik vind het leuk om bedrijven te beginnen en mijn compagnon zei: “Laten we dan een bedrijf beginnen dat start-ups helpt om van idee naar product te gaan.” Dat is Startupbootcamp geworden.’
Rob: ‘Ik was wetenschapper en deed onderzoek naar de manier waarop innovaties in de zorg tot stand komen. Maar eigenlijk vond ik adviseren veel leuker. Toen ben ik naar Twynstra Gudde gegaan, een prachtige baan waarmee ik makkelijk 100 had kunnen worden. Maar ik wilde nog één keer iets heel anders gaan doen. Toen werd ik gevraagd om directeur van Siza te worden. Bij de sollicitatie zei ik: “Het lijkt me fantastisch en ik zit vol ideeën, maar ik weet niet of ik het kan. Geef maar een contract voor vijf jaar.” Inmiddels zit ik hier 12,5 jaar. Maar met name de eerste jaren waren niet makkelijk. Ik had ook kunnen mislukken.’

Waarom had je kunnen mislukken?

Rob: ‘Siza had tien directeuren, wat ik veel te veel management vond. Ik liet hen opnieuw solliciteren naar hun functie. Nou, dat kon helemaal niet! Ze wilden de OR erbij halen en gingen het melden bij de Raad van Toezicht. Ik hield vol en van de tien directeuren zijn er nu nog vier over. Ook sommige medewerkers hadden moeite met de nieuwe koers. Ik vond dat cliënten te veel verzorgd werden. Als ze hier kwamen wonen, leerden ze dingen af in plaats van bij. Ons werk moet gericht zijn op onder-

steunen van mensen zodat ze zo zelfstandig mogelijk kunnen leven. Dat is voor mij ook het doel van technische innovaties: in feite moeten die ons als zorgverlener overbodig maken.’

Is het moeilijk om ideeën om te zetten in concrete innovaties?

Rob: ‘Nee, het is veel moeilijker dingen af te schaffen die belemmerend zijn. Toen wij onze nieuwe manier van zorg verlenen ontwikkelden – minder gericht op verzorging en meer op ondersteuning – zei het ministerie: “Goed idee, maar doe het naast de bestaande aanpak, zodat je kunt bewijzen dat de innovatie werkt.” Maar je kunt geen twee werkwijzen naast elkaar in stand houden, want dan moet je steeds je aandacht verdelen. Innovaties vereisen je volledige focus. Nog een voorbeeld: toen ik af wilde van de tijdrovende en veel te gedetailleerde financiële verantwoording in de zorg, werd ik voor de rechter gesleept omdat ik een economisch delict zou begaan. Inmiddels is het versimpelen van verantwoordingsregels, waarmee we tot aan de Rekenkamer zijn geweest, algemeen geaccepteerd.’

Ruud: ‘Het belangrijkste aspect van innovatie is het valideren, het onderzoeken of een idee ook echt in een behoefte voorziet en zo niet, om het dan aan te passen zodat er een markt voor is. Wij testen heel veel producten voor ze bestaan. Maken een grafische voorstelling van dat product en plaatsen een mooie advertentie voor 200 euro op Google en Facebook, gewoon om te kijken of er iemand is die op het knopje ‘kopen’ drukt. Als er niemand in dat product geïnteresseerd is, kun je het maar beter niet gaan maken. Drukken er veel mensen op de koopknop, dan moet je er misschien een minimal viable product van maken, dat dusdanig goedkoop is dat de wereld niet vergaat als het niets doet. Werkt het wél, dan ga je een stapje verder. Pas als je echt een product hebt waar klanten voor willen betalen, ga je het groot in de markt zetten. Dat klinkt logisch maar het is voor grote organisaties ontzettend moeilijk om zo te denken.’

Zijn partnerships belangrijk als je wilt innoveren?

Rob: ‘Binnen Academy Het Dorp hebben we een project dat “De Meedenkende Woning” heet. We werken hierin samen met start-ups, grote bedrijven en kennisinstututen die elkaar goed aanvullen. Die samenwerking gaat niet vanzelf. Wij dachten eerst dat de Academy vooral een katalysator moest zijn, maar merkten dat we een leidende rol moesten spelen. Dat heeft vele oorzaken. Start-ups kunnen bijvoorbeeld omvallen. Ook grote bedrijven zorgen niet automatisch voor stabiliteit, en behalve bij de echte hightech-bedrijven is er bitter weinig kennis van de gezondheidszorg. En er is nog iets: er is enorme concurrentie tussen bedrijfsjes die zich op zorginnovaties richten. Ze willen niet zomaar samenwerken als daar ook concurrenten bij betrokken worden.’
Ruud: ‘Daar is volgens mij maar één oplossing voor. Wil je samenwerken met partners, dan is de enige aanpak dat je de volledige support hebt van de allerhoogste instanties, dus de Raad van Toezicht en de directie. En dan ga je naar beneden, eerst naar de “nay-sayers”, vaak HR, legal, risk en compliance. Die moet je “partner in

Tip Rob

‘Denk niet te snel dat iets niet mag volgens de regels. Soms bestaan die zogenaamde regels niet eens. Bovendien wordt wetgeving tegenwoordig ruimer geïnterpreteerd dan vroeger.’

“

‘Denk niet te snel dat iets niet mag volgens de regels’

”

Tip Ruud

'Creëer een sfeer waarin kritiek op het management mogelijk is. Dat is essentieel om iedereen scherp te houden en te voorkomen dat dingen gebeuren zoals ze al dertig jaar gebeuren.'

crime" maken. De boodschap moet steeds zijn: innoveren is niet geld in een bodemloze put gooien. Want dat is vaak wel de angst.'

Welke kant gaat het op met de techniek in zorg en welzijn?

Rob: 'In "De Meedenkende Woning" kunnen we op basis van big data voorspellen hoe een cliënt ergens op zal reageren. Dat lukt ons nu in zestig procent van de gevallen. Camera's monitoren bijvoorbeeld de gezichtsuitdrukking en lichaamshouding van iemand met een verstandelijke beperking. Daaruit kun je afleiden of zich een woede-uitbarsting aandient en kun je daarop anticiperen. Die big data helpen ook om beter in te schatten wat mensen wel en niet zelf kunnen. Opnieuw een voorbeeld hoe innovaties helpen om zelfstandig leven te bevorderen.'



“

‘Innoveren is niet geld in een bodemloze put gooien, maar dat is wel de angst’

”

Ruud: 'Startupbootcamp is bezig met het ontwikkelen van een zorgaccelerator, die er vooral op gericht zal zijn om mensen langer thuis te laten wonen. Het is onze uitdaging dat we allemaal uit een commerciële cultuur komen, waarbij we gewend zijn dat dingen heel snel gaan. Rob is een kenner van innoveren in een non-profitomgeving en zou ons goed kunnen adviseren. Zullen we snel nog eens afspreken?'

Wat is zo vernieuwend aan de aanpak van Siza?

Ruud: 'Rob is een van de verlichte geesten in zorg en welzijn. Hij denkt vooral vanuit de klant, maar moet telkens weer opboksen tegen bureaucratie en regelgeving. Toch gaat hij onverdroten door. Hij heeft de cultuur van Siza veranderd, al zal hij dan antwoorden dat de medewerkers dat zelf hebben gedaan. Knap vind ik dat het Rob is gelukt het aantal medewerkers van 3500 naar 2500 terug te brengen, terwijl het aantal cliënten van 2500 naar 4000 is gegroeid. En zowel medewerkers als cliënten vinden dat de kwaliteit van de zorg is verbeterd.' ♦

PFZW

Actueel

**VRAAG & ANTWOORD**

Innoveren als pensioenfonds, hoe doe je dat?

→ P. 36

DE VERDIEPING

3x Innovaties bij PFZW

→ P. 38

KORT NIEUWS

Beleidsdekkingsgraad PFZW weer boven 100%, groen licht voor waardeoverdracht en meer nieuws

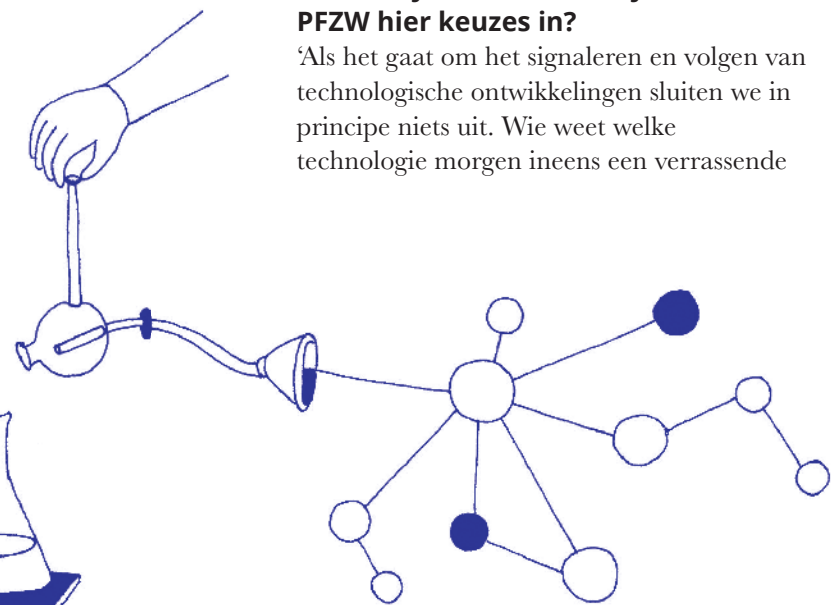
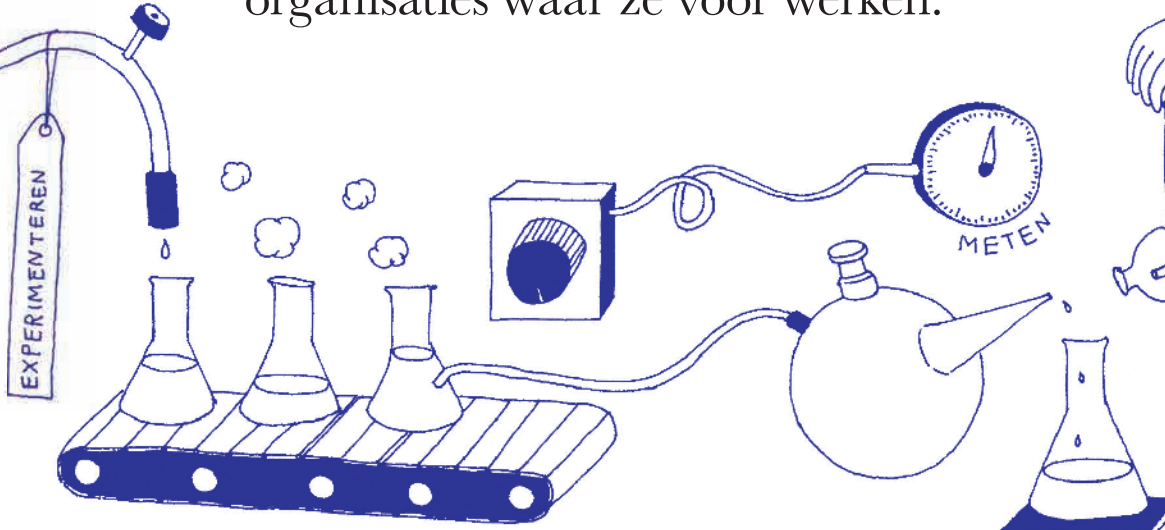
→ P. 40



Innoveren als pensioenfondsen, hoe doe je dat?

TEKST: GEERT DEKKER
BEELD: ART ASSOCIATES/
CRISTINA GUITIAN

Omdat het altijd beter kan, maakt PFZW werk van innovatie. Het pensioenfonds doet breed onderzoek naar de mogelijkheden van nieuwe technologie zoals spraakherkenning en blockchain. Telkens gaat het om de vraag wat een nieuw idee kan bijdragen aan het helpen van mensen en de organisaties waar ze voor werken.



PETER BANNINK

Peter Bannink is meer dan twintig jaar actief op het scheidsvlak van strategie, bedrijfsvoering en IT en werkt momenteel als manager Uitbesteding en Innovatie bij PFZW.

Waarom is innovatie belangrijk voor PFZW?

Peter Bannink: 'De normen voor dienstverlening schuiven voortdurend op en deelnemers en werkgevers gaan er zonder meer van uit dat ook onze dienstverlening aan die steeds hogere normen voldoet. Die verwachtingen ontwikkelen zich heel snel. Kijk maar hoe normaal we het al vinden dat postpakketjes met track-and-trace gevolgd kunnen worden en hoe snel we wennen aan contactloos betalen. Pensioenfondsen, zo belangrijk in de maatschappij, moeten gelijke tred houden met dergelijke ontwikkelingen. Dus denken we mee, ontwikkelen we mee en experimenteren we om deelnemers en werkgevers beter te bedienen en te voldoen aan hun verwachtingen.'

Technologische vernieuwing is een breed terrein en het is niet mogelijk overal bij betrokken te zijn. Maakt PFZW hier keuzes in?

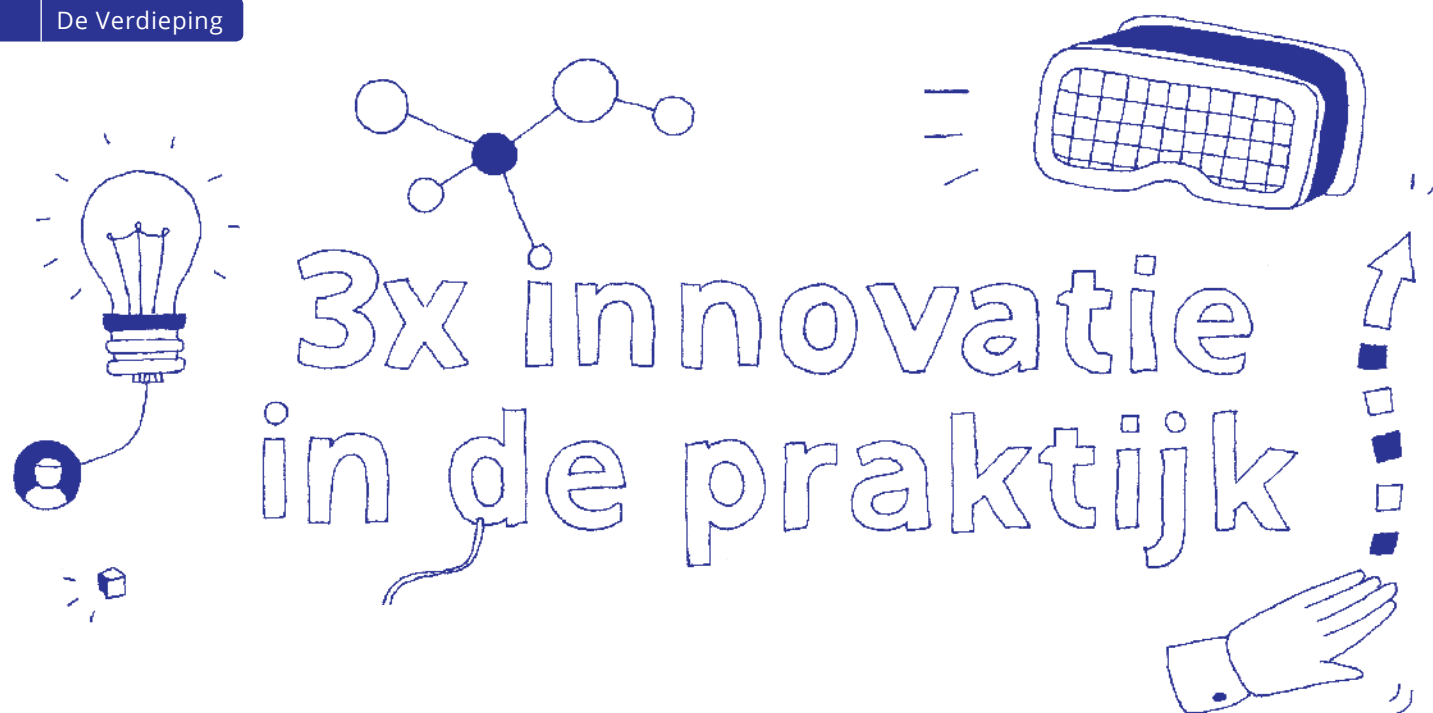
'Als het gaat om het signaleren en volgen van technologische ontwikkelingen sluiten we in principe niets uit. Wie weet welke technologie morgen ineens een verrassende

toepassing krijgt die belangrijk kan zijn voor onze klanten? Maar inderdaad: je kunt niet alles doen en dus maken we bewuste keuzes. Waarbij het doel waartoe een pensioenfonds op aarde is, leidend is. Zo willen we een bijdrage leveren aan de sector en de uitdagingen waar zorg en welzijn voor staan. Onze eigen drijfveer daarbij is om waardevol contact op te bouwen met de sector. Op grond daarvan hebben we technologische domeinen gekozen waarop wij in het bijzonder de aandacht richten: blockchaintechnologie, artificiële intelligentie en dataplatformen.'

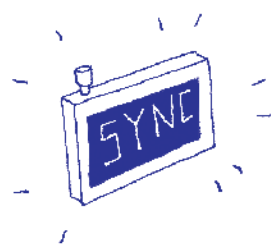
Hoe gaat dat praktisch in zijn werk?

'Met deze uitgangspunten gaan we samen met onze uitvoeringsorganisatie PGGM aan het werk en daar rolt een stroom aan initiatieven en experimenten uit. Die voeren we zelf uit, of met andere partijen. Het ene heeft binnen een paar weken resultaat, het andere kan een horizon hebben van meer dan drie jaar. Leidraad is dat we met een idee niet achter het bureau blijven zitten, we gaan meteen met de mensen en de organisaties in gesprek: kan dit, werkt dit? We worden zo snel mogelijk concreet.'





3x innovatie in de praktijk



1 Blockchain

Technologie van de verre horizon, maar wat daar lonkt is aantrekkelijk: een bijzonder efficiënte administratie. De basisgegevens in de databanken van pensioenfondsen zijn afkomstig van vele partijen, overheden en semi-overheden, zoals UWV, SVB en gemeenten. Ze hebben betrekking op miljoenen burgers en worden vaak op maandbasis ververst. Pensioenfondsen maken voor het uitvragen van die gegevens zelf interfaces en zoeken, kopiëren en bewaren de data elk voor zich.

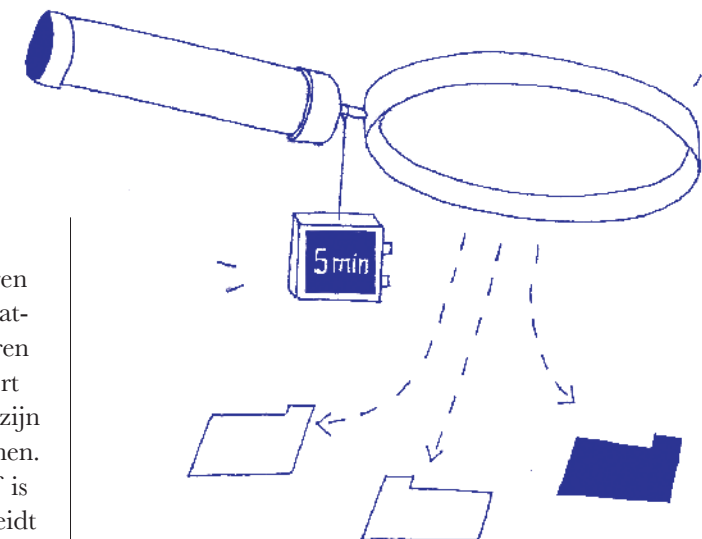
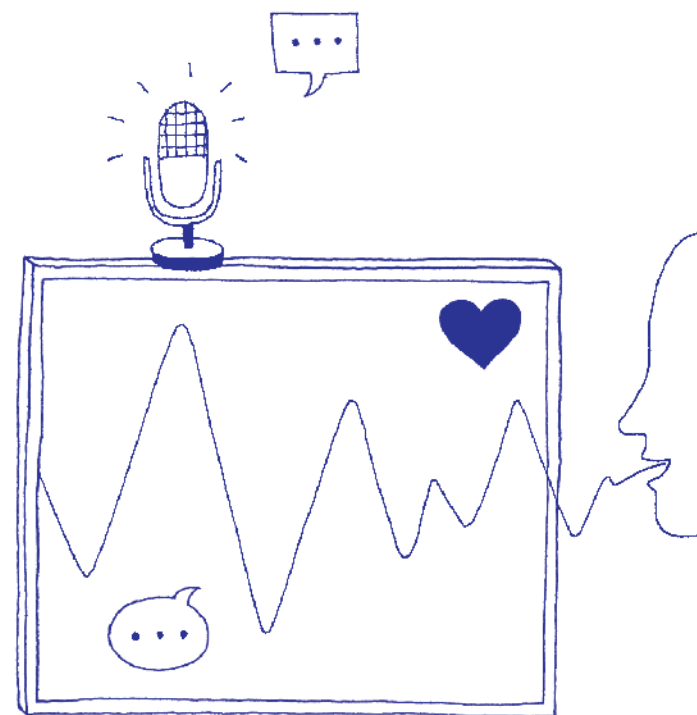
Wat als dat allemaal in één gedeeld systeem zou kunnen? Met blockchaintechnologie wordt de informatie decentraal opgeslagen. Wijzigingen worden automatisch gesynchroniseerd en gecontroleerd door alle partijen die toegang hebben. De betrouwbaarheid en veiligheid van de gegevens zijn optimaal. Blockchain zou het mogelijk maken tot een onveranderlijk grootboek te komen, een vertrouwde basis, dat efficiënter werken mogelijk maakt en gegevens vanaf een centrale plek kan inlezen. Als dat mogelijk wordt, kan de pensioensector de basisadministratie delen, plus de kostenlast die daarbij hoort. Dan blijft er meer geld over voor het pensioen van de klanten.



Beleid, voornemens en plannen zijn mooi, resultaten zijn nog mooier. Waar leidt het innovatiebeleid van PFZW toe? Wat hebben mensen uit de sector eraan? Drie voorbeelden hoe innovatie tot betere of nieuwe dienstverlening kan leiden.

2 Spraaktechnologie

Medewerkers van de callcentra van PFZW leggen van elk gesprek met een deelnemer een samenvatting vast. Er lopen nu experimenten in het automatiseren van dat papierwerk: een spraakherkenningsrobot luistert mee en noteert de hoofdlijnen. Een volgende stap kan zijn deze artificiële intelligentie te leren om emotie te herkennen. Bijvoorbeeld: is de klant tevreden over het gesprek? Of is hij geïrriteerd? De trend is duidelijk: spraak ruikt op. Leidt dat meteen tot gesprekken met een robot? Nee, de technologie is niet zover, maar afgezien daarvan: dergelijke technologie zetten wij alleen in als klanten over dat soort dienstverlening tevreden zijn. Spraakherkenning is een complex onderdeel van kunstmatige intelligentie. Dit vakgebied kent al vele toepassingen, onder meer in de zorg- en welzijnssector, waar diagnostiek met kunstmatige intelligentie wordt ondersteund. Zo leert PFZW ook zelf van de zorg- en welzijnssector.



3 Datatechnologie

De door PFZW en PGGM ontwikkelde Toekomst Verkenner is een instrument dat mensen kunnen gebruiken om – binnen 5 minuten – een totaaloverzicht te krijgen van de gevolgen van eerder stoppen of minderen met werken. Uit diverse bronnen (UWV, Belastingdienst, Mijn pensioenoverzicht) kunnen ze direct gegevens van meerdere bronnen ophalen, die vervolgens duidelijk uitgelegd en helder gepresenteerd worden. De zorg- en welzijnssector kent veel zware beroepen en de werkdruk is hoog. Niet voor niets is 19% van de werknemers boven 60 jaar arbeidsongeschikt. Uitzoeken of je minder kunt gaan werken, of eerder kunt stoppen, was altijd heel ingewikkeld en tijdrovend. Een financieel adviseur inschakelen en alle mappen doorspitten, doen mensen niet zo snel.

De Toekomst Verkenner is getest onder 15.000 deelnemers en komt nu gefaseerd beschikbaar voor alle klanten van PFZW. Hij blijft in ontwikkeling, onder meer door het toevoegen van nieuwe bronnen. Dit voorjaar won de Toekomst Verkenner de NRC Live Fintech Impact Award.

Alle gegevens vanaf een centrale plek inlezen, dat werkt efficiënter



Beleidsdekkingsgraad PFZW weer boven 100%

Goed nieuws: de financiële positie van PFZW is iets verbeterd. Het belegd vermogen was vorig jaar € 197,2 miljard. De actuele dekkinggraad, die maandelijks wordt berekend, is afgelopen periode gestegen naar 102,6%. Daarmee komt de beleidsdekkingsgraad (de gemiddelde dekkinggraad over de laatste twaalf maanden) voor het eerst sinds augustus 2015 weer boven de 100%. Dit percentage geeft de financiële gezondheid van PFZW weer. Het passeren van deze grens is een belangrijke mijlpaal, maar PFZW is er nog

lang niet. De reserves moeten nog verder aansterken. Pensioenfondsen zijn wettelijk verplicht om een reserve aan te houden, bedoeld om tegenvallers en moeilijke economische omstandigheden op te vangen. Volgens die regels moet PFZW uiterlijk eind 2020 een gemiddelde dekkinggraad van minimaal 104,3% hebben over de laatste twaalf maanden. Er is dus nog 2,5 jaar om dit te realiseren. Voor een groot deel is PFZW hierbij afhankelijk van de economische situatie, waaronder de ontwikkeling van de rente.

Wel of niet beleggen in teerzandolie?

Met een (nagebootste) lekkende oliepijpleiding voerde Greenpeace op 4 juli actie op de stoep van PFZW's uitvoeringsorganisatie PGGM. Daarmee protesteerde de milieuorganisatie tegen de productie van olie uit teerzand. Teerzand is vanwege de hoge CO₂-uitstoot schadelijker dan andere brandstoffen. Greenpeace wil dat PFZW beleggingen verkoopt in bedrijven die deze pijpleidingen aanleggen. Over het doel van de Greenpeace-actie bestaat geen verschil van mening: een betere en schonere wereld. De aanpak verschilt wel van die van PFZW. PFZW stoot niet zomaar beleggingen af, maar we gebruiken eerst onze invloed als aandeelhouder om organisaties te bewegen naar meer duurzaamheid. Hoewel PFZW streeft naar een wereld met schone energie uit wind, zon en water, worden deze beleggingen (nu) niet in één keer verkocht.

GROEN LICHT VOOR WAARDE-OVERDRACHT

Nu de beleidsdekkingsgraad van PFZW weer boven de 100% is gestegen, is individuele waardeoverdracht na 2,5 jaar weer mogelijk. Dit houdt in dat deelnemers het pensioen dat ze bij een andere pensioenuitvoerder hebben opgebouwd, kunnen meenemen naar PFZW. Andersom ook: ex-deelnemers kunnen de waarde overdragen aan een nieuwe pensioenuitvoerder. Waardeoverdracht mag alleen als beide pensioenuitvoerders genoeg geld hebben. Mensen die het dichtst bij hun pensioenleeftijd zitten, komen als eerste in aanmerking.

Symposium Vitaal met Pensioen succesvol

Samen met PGGM organiseerde PFZW half juni een symposium voor de sector zorg en welzijn. Onder de noemer 'Vitaal met Pensioen' kwamen 200 zorgverleners naar Zeist om te praten over goede voorbeelden van duurzame inzetbaarheid. Via workshops konden zij ideeën uitwisselen en van elkaar leren.

Neem het verhaal van de Frankelandgroep, een zorginstelling voor ouderen in Schiedam en Vlaardingen. Tot twee keer toe uitgeroepen tot beste werkgever in de zorg. 'Liever mensen naast de ouderen, dan achter het bureau', stelde spreker Marianne Tulp. Met minder managers en meer persoonlijke aandacht voor bewoners is een 'vitale organisatie' gecreëerd waarin medewerkers fluitend naar hun werk gaan. Nu de pensioenleeftijd hoger wordt, is aandacht voor de werknemer een belangrijk thema.



KLANTEN PFZW GEVEN HOOG CIJFER DIENSTVERLENING

De dienstverlening van PFZW rondom het moment dat mensen met pensioen gaan is in de prijzen gevallen. Uit klantfeedback bleek dat de navigatie van de pensioenplanner onduidelijk was. Ook liepen klanten aan tegen onduidelijkheid over de regeling en de grote hoeveelheid informatie in brieven die PFZW stuurt. PFZW heeft de service rondom deze dienstverlening verbeterd. De online omgeving van pensioen

aanvragen is klantvriendelijker geworden en deelnemers vinden sneller wat ze nodig hebben. Klanten gaven PFZW na deze verbeteringen een 8,7. De verbeteringen bleven niet onopgemerkt. Tijdens de CustomerFirst Awards eindigde PFZW op de tweede plaats. Deze uitreikingen voor professionals in klantcontact staan ook wel bekend als de 'Nederlandse Oscars' van customer service.

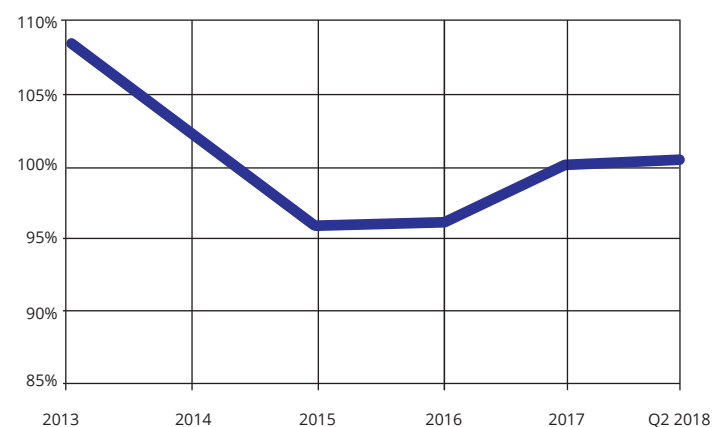
Langzaam beter

'De laatste kwartaalcijfers bevatten wat beter nieuws, maar de cijfers stellen nog niet gerust', aldus directeur PFZW Peter Borgdorff. 'We doen er alles aan om voor eind 2020 uit de gevarenzone te zijn.'

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

Actuele dekkinggraad

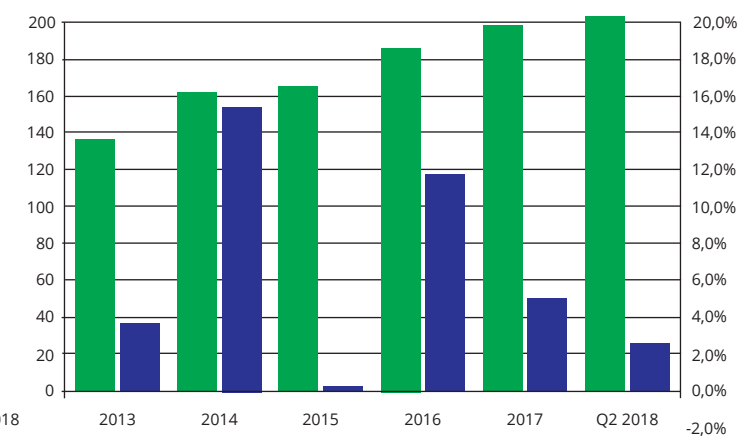
■ De actuele dekkinggraad in juli 2018 was 102,6%



Belegd vermogen en beleggingsresultaat

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

Juni 2018: € 202,6 miljard
Juni 2018: 2,9%



Wat we leerden van

de Efteling



De themabijeenkomst van Leren van de Efteling op 24 mei was een groot succes. Zo'n honderd bestuurders uit zorg en welzijn lieten zich inspireren over klantbeleving. Enkele reacties.



TINEKE ONINK, bestuurder bij Stichting Rijswijkse Kinderopvang
'Klantbeleving is in de kinderopvang heel belangrijk en we kunnen veel van de Efteling leren. Het verhaal dat ik bij de themabijeenkomst hoorde, was mooi en compleet. Je moet tot in de kleinste details over klantbeleving nadenken. Ik ga een aantal tips doorvertalen naar kleine, concrete dingen in de praktijk. Betoverend was het.'



MONIQUE VAN NIEUWSTADT, manager ondersteunende diensten bij Mikz
'Wat mij in het verhaal van de Efteling opvalt, is dat de rol van de medewerkers zo belangrijk is. Hun intrinsieke motivatie is bepalend voor het succes. Iedereen die met gasten bezig is, zou klantbeleving op de agenda moeten zetten. Het was heel inspirerend!'



HANS HELGERS, voorzitter Raad van Bestuur bij ActiZ
'Ik vond het een heel boeiende bijeenkomst! Een stevig inhoudelijk verhaal. Ik neem twee heel concrete dingen mee. Ik ga budgethouders eigenaar maken van het idee, zodat ze er zelf mee aan de slag kunnen. En wat ook belangrijk is: een sfeer creëren waarin mensen ideeën makkelijker kunnen indienen.'

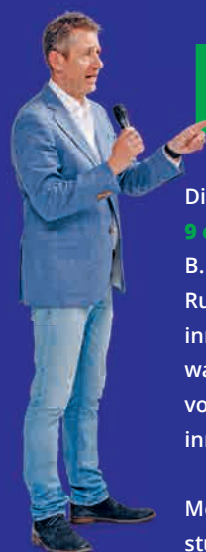
Uitnodiging

Ontmoet

Ruud Hendriks

persoonlijk

'Goed innoveren kost geen geld, maar levert direct geld op!'



Direct aan de slag met innovatie? Kom op **dinsdag 9 oktober** naar de 'Leren van' themabijeenkomst in B. Amsterdam, het voormalige hoofdkantoor van IBM. Ruud Hendriks vertelt u tijdens een inspiratiesessie welke innovaties de sector zorg en welzijn in de toekomst te wachten staan. U gaat zelf aan de slag met wat innovatie voor uw organisatie kan betekenen en hoe u efficiënt innoveert.

Meld u aan via pfzw.nl/lerenvan. U kunt ook een bericht sturen naar lerenvan@pfzw.nl of naar uw accountmanager.

Datum: dinsdag 9 oktober
Tijd: 14.30-18.00 uur
Locatie: B. Amsterdam

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 & Media, in samenwerking met Yke Bartels

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

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn

ALLES OP EEN CHIP

Paspoort- en veiligheidscontroles op luchthavens kosten veel tijd. Met het groeiende aantal passagiers zal dat tot extra vertragingen gaan leiden. In de toekomst zal het inchecken radicaal anders moeten.

Innovator Ruud Hendriks: 'Een eerste stap is gezichtsherkenning. In Dubai start daarmee nog dit jaar een proef (passagiers moeten door een speciale tunnel lopen waar hun gezicht door tachtig camera's wordt gefilmd en gescand). Dubai International Airport hoopt hiermee de passagiersgroei (van 80 miljoen nu naar 120 miljoen in 2020) op te vangen. Gezichtsherkenning is echter nog maar het begin. De toekomst is aan de onderhuidse chip. Die kan allerlei persoonlijke informatie bevatten, waardoor het inchecken op

vliegvelden een kwestie is van door een poortje lopen. De mogelijkheden van microchips in het menselijk lichaam gaan veel verder. Deuren openen door simpelweg met je hand te wuiven, betalen zonder kaart of contant geld, je auto starten en thuis tal van apparaten bedienen: technisch is het allemaal al mogelijk. Maar willen we het ook? Tegenstanders wijzen op mogelijke gezondheidsrisico's en vrezen dat de privacy van mensen te veel wordt beperkt. Experts verwachten daarom dat het wel een generatie kan duren voordat dit soort technologie algemeen geaccepteerd is. Maar de deskundigen zijn het erover eens: een chip onder je huid wordt net zo gewoon als de mobiele telefoon nu. Met als voordeel dat je 'm nooit ergens kunt vergeten.'

