

Uitgave #11

September 2017

LEREN VAN

Teun de Nooijer



Coach & hockeyer

Blijven presteren
onder alle
omstandigheden

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn



Vind de weg
naar prestatie
door constant in
beweging te blijven
en je eigen kracht
te kennen.

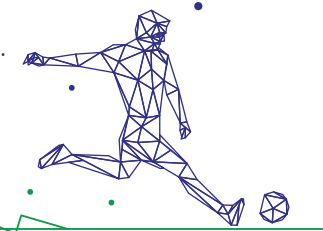
Passie

Ik herinner me het afscheid van voetballer Marco van Basten in 1995. Kippenvel. Niet alleen omdat een fantastisch sportman ermee stopte, maar vooral omdat je voelde dat hij nog veel te jong was. Hij moest noodgedwongen stoppen door blessures. Ook indrukwekkend was het afscheid van tophockeyer Teun de Nooijer in 2013. Maar bij hem was het heel anders. Hij had het maximale uit zichzelf en zijn lange carrière gehaald. Hij kon, toen hij alles had bereikt, zelf het moment van afscheid bepalen. Zouden we dat allemaal niet willen? Met veel energie en gezond van lijf en leden aan het werk blijven tot ons pensioen?

In deze *Leren van* onderzoeken we samen met Teun de Nooijer wat presteren in topsport betekent en wat zorg en welzijn daarvan kunnen opsteken. En dan bedoel ik niet de uitslag op het scorebord, maar eerder de weg naar duurzaam succes. Hoe stel je een topteam samen? Hoe hou je iedereen gemotiveerd? En hoe voorkom je dat medewerkers opgebrand of 'geblesseerd' raken? Dit nummer gaat ook over coaching en leidinggeven, in de sport belangrijk maar in een zorgteam net zo goed. Hoe laat je iedere 'speler' tot zijn of haar recht komen? Hoe krijg je medewerkers die het even niet meer zien zitten weer op het goede spoor?

Een rode draad in veel artikelen is passie, hartstocht. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat gepassioneerde mensen hun werk met meer plezier doen, creatiever zijn maar ook gezonder aan het werk blijven. Dit is goed nieuws voor onze sector! Zorgprofessionals behoren tot de top 5 van meest gepassioneerde medewerkers in Nederland. In het bevorderen en koesteren van deze passie zou weleens een belangrijke sleutel te vinden kunnen zijn om gezond te blijven presteren.

Peter Borgdorff
Directeur PFZW



Inhoud



De oer-Hollandse Elfsteden-tocht bewijst hoe je met passie, doorzettingsvermogen en een duidelijk doel vastberaden je koers kunt blijven volgen.

'Er zijn veel overeenkomsten tussen werken in zorg en welzijn en topsport. De passie voor het vak bijvoorbeeld, maar het gaat ook over meebewegen met veranderingen en keuzes maken. In dit magazine daarom aandacht voor wat er nodig is om duurzaam te blijven presteren als individu én als team.'



08

Pas op! Passie is aanstekelijk

Teun de Nooijer heeft niet alleen maar passie voor het eindresultaat, maar vooral voor het proces. Lees wat hij daarmee bedoelt.



15

De lessen van tegenwind

Wat we kunnen leren van drie bijzondere topsporters uit binnen- en buitenland die vroeg of laat in hun carrière met tegenspoed te maken kregen.



22

Hard werken betekent ook hard rusten

Pauline Terwijn, bestuursvoorzitter bij Pantein, in gesprek met Teun de Nooijer over vitaliteit, werkelijke aandacht en presteren.



32

Teambuilding volgens de meester

Nooit meer behaalde het Nederlands voetbal zulke successen als onder leiding van Rinus Michels, met 1988 als absolute hoogtepunt. Hoe stel je een topteam samen? Dit zijn de lessen van de meester.



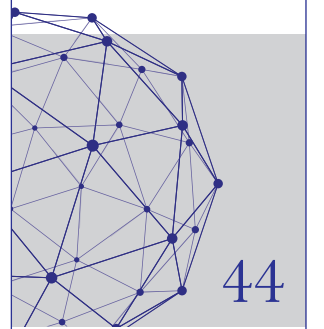
Luister & beweeg mee

Blijven presteren in zorg en welzijn betekent veel meer dan mooie cijfers onder de streep.



Presteren als pensioenfonds, hoe doe je dat?

Bestuurslid Odette Perik van PFZW geeft antwoord.



Blijf presteren

Hoe halen we gezond en vitaal ons pensioen? PFZW denkt daar graag over mee.

'Wie op topniveau wil presteren, moet zichzelf goed kennen. Op fysiek, maar ook op mentaal niveau.'



CV

1976

Wordt geboren, daarna groeit hij op in Egmond aan den Hoef.

1985

Hij begint met hockey bij Hockeyclub Alkmaar.

1992

Overstap naar HC Bloemendaal en voor het eerst Nederlands kampioen.

1994

Debuut in het Nederlands elftal. Op het WK in Australië wordt Nederland tweede.

1996

Goud op de Olympische Spelen in Atlanta. Teun neemt in totaal vijf keer deel aan de Spelen.

2003

Teun wordt uitgeroepen tot beste hockey-speler ter wereld. Zo ook in 2005 én 2006.

2012

Zilver op de Olympische Spelen in Londen.

2013

Kondigt aan te stoppen met tophockey.

2016

Teun wordt hoofdtrainer van Dames 1 van HC Bloemendaal. Hij is getrouwd met de Duitse ex-hockeyster Philippa Suxdorf, met wie hij drie dochters heeft. Teun wordt het gezicht van Fanbased. Fanbased biedt programma's aan gericht op individuele en teamontwikkeling.

Gasthoofdredacteur

Teun de Nooijer

Coach & hockeyer

‘Als hockeyer kon ik van mijn passie mijn beroep maken en hierdoor mooie prestaties neerzetten. Inmiddels weet ik dat ook medewerkers in zorg en welzijn zeer gepassioneerd zijn over hun werk. Dat is alvast één overeenkomst met topsport. Een andere overeenkomst is dat een goede coach/manager passie koestert en bevordert. Want dit geeft energie en inspireert. Het houdt mensen fit en creatief. Ik denk dat het nog beter benutten van passie de zorgsector verder vooruit kan helpen. Hoe? Daarover leest u in dit magazine. Laat ik als ex-topsporter alvast één tip geven. Rust is net zo belangrijk als keihard ervoor gaan. Er is niets zo funest voor prestaties als (over)vermoeidheid.’



Pas op! passie is aanstekelijk



TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: MAARTEN WILLEMSTEIN

Passie op de werkvloer leidt tot meer creativiteit, collegialiteit, productiviteit en betrokkenheid. Een gepassioneerde of bevlogen manager kan de passie van zijn medewerkers bevorderen.

Arbeids- en organisatiepsycholoog Wilmar Schaufeli en Teun de Nooijer vertellen hoe.



Januari 2012. Terwijl het Nederlands hockeyelftal zich voorbereidt op de Spelen van Londen, draaft international Teun de Nooijer rondjes om een bijveldje in Bloemendaal. De 'Johan Cruijff van het hockey' is niet geselecteerd voor het nationale team. Bondscoach Paul van Ass vindt De Nooijer zó bepalend en dominant – 'een eik die al het licht wegneemt' – dat jonge spelers zich te veel door hem zouden laten imponeren. Een roemloos einde van een hockey-carrière dreigt. En dus loopt de vedette in zijn eentje hard,

vastbesloten terug te keren in het team. Het lukt hem: na twee maanden maakt hij zijn rentree in het elftal en beleeft hij in Londen zijn laatste Olympische Spelen. Nu, ruim vijf jaar later, zegt De Nooijer dat hij die moeilijke winter van 2012 niet had willen missen. Die twee eenzame maanden hebben hem veel geleerd. 'Ik wist het al, maar heb toen nogmaals en heel intensief ervaren wat je kunt bereiken als je ergens passie voor hebt, in mijn geval passie voor tophockey', blikt De Nooijer terug. 'Bovenal leerde ik dat het niet om passie voor het resultaat gaat, maar voor het proces. De kans dat ik alsnog geselecteerd werd, mijn einddoel, was immers klein. Daar kon ik mijn motivatie niet uithalen. Ik was vooral gepassioneerd om stap voor stap aan mijn comeback te werken, om progressie te boeken.'

heden en duidelijkheid over wat er van je verwacht wordt. Als het gaat om passie voor je werk is er geen verschil tussen mannen en vrouwen en ook niet echt tussen hoger- en lageropgeleiden, blijkt uit onderzoek van de Utrechtse arbeids- en organisatiepsycholoog Wilmar Schaufeli. Er zijn wel verschillen in beroepsgroepen (zie kader). De Nooijer ziet de factoren die passie bevorderen terug in de sport. Vooral de behoefte aan duidelijkheid herkent hij. 'Ik vond de boodschap van bondscoach Paul van Ass niet leuk, maar hij was wel duidelijk. Ik wist wat mij te doen stond.'

Groei en persoonlijke ontwikkeling
 "Vlammen" en "opbranden" zijn twee kanten van dezelfde medaille. Dat zorg- →

‘Duidelijkheid over verwachtingen bevordert passie’

Passie kun je bevorderen

Passie zie je bij medewerkers die ineens voor zichzelf gaan beginnen met een idee waarin ze helemaal geloven. Een ander woord voor passie is 'hartstocht', iets wat 'uit je hart stroomt' en dat je 'zielsgraag' doet. Het heeft dus zowel iets met je lijf (je hart) als met je geest (zielsgraag) te maken. Maar wat is passie precies? Volgens een wetenschappelijke definitie dit: 'Een positieve gemoedstoestand van opperste voldoening ten aanzien van het werk, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en flow.' Op de werkvloer kun je het tegenkomen in de medewerkers die met rode wangen van opwindning bijna door de gangen rennen, die zelfs tijdens de lunch niet uitgerateld raken over waar ze mee bezig zijn en die van hard werken alleen maar méér energie lijken te krijgen. We weten dat hartstocht deels is aangeboren en dat optimistische mensen vaker gepassioneerd zijn. Maar we weten gelukkig ook dat iedereen passie in zich heeft. De belangrijkste factoren die in het werk passie bevorderen, zijn steun van collega's en leidinggevenden, afwisselend werk, inspraak, groei- en ontwikkelingsmogelijk-

Facts & figures

Passie in cijfers

Volgens arbeids- en organisatiepsycholoog Wilmar Schaufeli is één op de vijf Nederlandse werknemers (19%) 'zeer gepassioneerd'. Wij doen het daarmee beter dan het Europese gemiddelde, dat op 11% ligt.

Welke meerwaarde passie op de werkvloer heeft, laten cijfers uit Amerika zien. De Gallup-Healthways Well-Being Index hield vanaf januari 2008 dagelijks bij hoe duizend volwassen Amerikanen hun werk beleefden. 33% bleek structureel niet-gepassioneerd in het werk.

Dit had een negatieve impact op hun creativiteit, productiviteit, betrokkenheid en collegialiteit. Wat overigens niet wil zeggen dat medewerkers met weinig passie ook ontevreden zijn. 'In Nederland heeft 80 tot 85% van de mensen het best naar hun zin op het werk, al voelen zij niet meteen een hartstocht voor wat ze doen', zegt Schaufeli. In 2006 ondervroeg TNO 3900 Nederlanders over de passie die zij voelden voor hun werk. Dit is de top 5 van de meest gepassioneerde medewerkers:

1. zelfstandig ondernemers
2. docenten basisonderwijs
3. kunstenaars
4. verpleegkundigen en ziekenverzorgenden
5. managers



Onderzoek

Drie adviezen

Wilmar Schaufeli formuleerde op basis van onderzoek drie adviezen die passie bevorderen:

1. Zorg voor een goede sfeer
2. Maak ruimte voor inspraak
3. Geef medewerkers groeikansen

Vooraf dat laatste is cruciaal. Schaufeli: 'Uit elk onderzoek komt terug dat medewerkers bevoegen raken als ze zichzelf kunnen ontplooiën in hun werk. Laat je mensen cursussen doen, stimuleer eigen initiatief en waardeer dit ook. Verbind medewerkers door er een hecht team van te smeden en conflicten op te lossen. Een geldelijke bonus of salarisverhoging heeft maar een zeer tijdelijk effect.'

Last but not least: geef zelf het goede voorbeeld. Schaufeli: 'Uit de psychologie is bekend dat mensen geneigd zijn elkaars emoties over te nemen. Is een manager cynisch of ongemotiveerd, dan slaat dit over op het team. Maar andersom werkt het ook! Passie is zeer aanstekelijk!'

'Zonder passie kun je niet de inspanningen leveren om op topniveau te kunnen presteren.'



'Investeer in groei en ontwikkeling'



medewerkers vaker ziek thuiszitten, komt deels doordat hun beroep fysiek zwaar is', zegt Schaufeli. 'Maar het is ook psychisch zwaar. Wie uit hartstocht voor de zorg kiest, loopt een grotere kans teleurgesteld te raken als die passie door de zwaarte van het vak geen ruimte krijgt. Dat vreet energie.' Te veel passie leidt niet automatisch tot burn-out, zoals een breed verbreid misverstand wil. 'Opbranden zie je meer bij workaholics', constateert Schaufeli. 'Uit onderzoek is gebleken dat zij hard werken om een andere reden: niet uit passie of bevoegenheid, maar omdat ze negatieve

gevoelens willen verdringen.' Schaufeli raadt leidinggevendenaan om het verschil te gaan herkennen tussen de gepassioneerde kracht en de workaholic: 'De eerste mag je aanmoedigen, de tweede moet je vooral afremmen.'

Medewerkers raken vooral hun passie kwijt als ze zich niet kunnen ontwikkelen. Dit blijkt uit vrijwel alle onderzoeken. 'Groeien en persoonlijke ontwikkeling zijn voor managers de belangrijkste onderwerpen om passie te stimuleren', meent Schaufeli. Dit geldt volgens de psycholoog ook voor beroepen met minder carrièremogelijkheden. 'Ontwikkelkansen hoeven niet altijd in de inhoud van het werk te zitten. Definieer "ontwikkeling" daarom breed.' Heeft iemand in zijn baan weinig groeimogelijkheden, dan kan een cursus die op persoonlijke ontwikkeling gericht is óók tot meer passie in het werk leiden, betoogt Schaufeli: 'Het investeren in groei en ontwikkeling is daarmee een belangrijk recept om zorgmedewerkers langer fit en betrokken te houden.'

Teun als coach

Teun de Nooijer stond 21 jaar aan de top. Terugkijkend: 'Het voelde alsof het maar één week duurde.' Tegenwoordig brengt hij als coach passie over op teams en medewerkers in bedrijfsleven en zorg. 'Mijn passie zat in het streven naar een optimaal proces, niet alleen in het eindresultaat. Haal je alleen voldoening uit winnen, dan kan dat je frustreren, want verlies hoort eenmaal bij sport en ook bij het leven zelf. Ben je meer gericht op het verbeteren van de weg ergens naartoe, dan kun je ook gepassioneerd zijn over een tweede plek. Dit gebeurde mij bijvoorbeeld bij de Spelen in Londen in 2012. We verloren de finale, maar ik kijk nog steeds heel tevreden terug op het toernooi. Als team hadden we een perfecte voorbereiding gehad en we speelden fantastisch, ook al bleek dat niet genoeg voor de eindzege.' Afgelopen seizoen coachte De Nooijer →

Lezen & zien

Meer over passie

Passie op TEDx

'Passie is geen plan, maar een gevoel dat kan veranderen.' Voormalig journalist en radiopresentator Terri Trespicio vertelt tijdens een TEDx-bijeenkomst dat mensen niet één passie maar vele passies hebben. 'Stop met het najagen van die ene passie, want je zou zomaar kansen kunnen missen die op je pad komen.'

pfzw.nl/tedx

Lezen

Een Nederlandse aanrader is 'Bevlogen aan het werk' van de psychologen Wilmar Schaufeli en Pieter Dijkstra. Het boek onderzoekt het begrip 'passie' en laat zien hoe bevlogen medewerkers tot betere organisaties leiden.

Tip van Teun

Het favoriete boek van Teun de Nooijer is 'The Talent Code' van Daniel Coyle uit 2009. Hierin gaat de New York Times-journalist op zoek naar de vraag: wat is talent, en hoe kun je het ontwikkelen? Belangrijkste les: talent is niet aangeboren maar kun je ontwikkelen. Iedereen kan het beste uit zichzelf halen. In 'Ontwikkel je talenten' (2016) vertaalt Coyle alles wat hij eerder schreef over talent in 52 praktische tips. Om zelf mee aan de slag te gaan, maar ook zeer nuttig voor leidinggevend.

1.181545 0 6212 1.181545 0 621272

het eerste dameselftal van HC Bloemendaal. Het team verloor veel wedstrijden. Hoe zorgde hij ervoor dat zijn speelsters gepassioneerd bleven? 'Allereerst door ook te wijzen op wat er allemaal wél goed was gegaan, hoe we als team waren gegroeid. Daarnaast creëerde ik duidelijkheid. Ik moest twee dames uit het team zetten omdat ze het niveau niet haalden. Best moeilijk. Maar beide meisjes reageerden positief en één zei me dat ze opgelucht was. Ze had zich niet prettig gevoeld in het team, omdat ze wist dat het niet ging. Ik denk dat je dit naar alle organisaties kunt vertellen. Laat je medewerkers die niet goed functioneren voortmodderen, dan doe je hen eigenlijk tekort. Geef ze een plek waar ze iets met hun passie kunnen doen!' ♦

De LESSEN van tegenwind



Ze kunnen nog zo bikkelhard trainen, maar ook topsporters krijgen de wind soms flink van voren. We kunnen veel leren van de veerkracht, vastberadenheid en creativiteit waarmee sommige sporters na tegenslag hun koers hervatten. Drie inspirerende voorbeelden.

TEKST: MATTHIJS MEEUWSEN
BEELD: GETTY IMAGES, ANP, REUTERS



OMARM INNOVATIES

Tourwinnaar op de laatste koersdag

Op 23 juli 1989 keken wiewerliefhebbers over de hele wereld elkaar vol ongeloof aan. Wat had **Greg LeMond** nu toch voor een vreemd spaghettistuur op zijn fiets gemonteerd? En wat was die malle, druppelvormige helm op zijn hoofd? Een klein halfuur later had de Amerikaan bereikt waar bijna niemand hem toe in staat achtte: in een tijdrit van amper 24 kilometer slaagde hij erin om 58 seconden terug te pakken op klassementsleider Laurent Fignon, en zo op de allerlaatste koersdag alsnog zijn tweede Tour de France te winnen. Na meer dan 87 uur op de fiets bedroeg het verschil tussen de twee een luttele acht seconden: nog altijd een schier onmogelijk record in de annalen van de Ronde van

Frankrijk. Het succes van LeMond kende vele factoren. De onverzettelijkheid waarmee zijn kleine ploeg de rol van underdog op het Franse asfalt van zich afschudde. Zijn typisch Amerikaanse winnersmentaliteit, waarmee hij zich had teruggeknokt nadat hij twee jaar eerder bijna fataal gewond was geraakt door een onfortuinlijk schot hagel tijdens de kalkoenjacht. Maar bovenal: zijn bereidheid om buiten de lijntjes te kleuren. Vriend en vijand zijn het erover eens dat hij zonder zijn innovatieve triatlonstuur en tijdriethelm – tegenwoordig vaste prik in het profpeloton – nooit de Tour van 1989 op zijn naam zou hebben geschreven. De les van deze topsporter? Omarm innovaties!

DENK NIET IN ONMOGELIJKHEDEN

Een vrachtlading eremetaal op één been

Haar haren waren nog nat. **Natalie du Toit** kwam op 25 februari 2001 net van haar ochtendtraining in het zwembad, toen ze onderweg naar school werd aangereden door een onoplettende automobilist. De botten in haar linkerbeen waren versplinterd. De spieren afgescheurd. Amputatie bleek onvermijdelijk voor het 14-jarige zwemtalent uit Zuid-Afrika. Toch lag ze een paar maanden later alweer in het water. In eerste instantie draaide ze nog onwennig rondjes om haar as, maar na eindeloze trainingssuren hervond ze de mogelijkheid om in rechte lijnen baantjes te trekken. Niet veel later zwom ze zowel in het zwembad als in open water weer als vanouds de concu-

rentie naar huis. Op de Paralympische Zomerspelen van 2004 in Athene verzamelde ze zo een vrachtlading eremetaal - vijf gouden en één zilveren medaille - zonder gebruik te maken van een prothese. Du Toit dacht niet graag in beperkingen en bleef onwrikbaar vasthouden aan haar missie om zich ook in het reguliere deelnemersveld met de beste zwemsters ter wereld te meten. Via het WK Open Water in Sevilla, waar ze net naast het podium greep, wist ze zich in 2008 te kwalificeren voor de tien kilometer openwaterzwemmen op de Olympische Spelen van Peking. Haar onvoorstelbare zestiende plaats vormt nog altijd een inspiratiebron voor menig atleet.

ZOEK JE GRENZEN OP

Monsterlijke bergen vraten hem niet op

Eerlijk is eerlijk: eigenlijk gaf niemand een cent meer voor zijn kansen. Goed, **Wilco van Rooijen** had wel eerder ijzingwekkende ijsmuren, verraderlijke spelonken en meedogenloze sneeuwstormen overleefd. Maar nog nooit leek de situatie zo penibel als op 5 augustus 2008. Al drie dagen was de bergbeklimmer zoek in de 'zone des doods' van de K2: een monsterberg in de Himalaya (8611 meter hoog) en een van de gevaarlijkste beklimmingen op aarde. Waar elf medeklimmers de afdaling vanaf de top inderdaad met de dood moesten bekopen, slaagde de doorgewinterde Van Rooijen er echter in om uiteindelijk op eigen kracht terug te keren in het basiskamp. De bevroeringsverschijnselen waren zo ernstig dat zijn tenen stuk voor stuk geamputeerd moesten worden. Nooit zou hij meer klimmen of rennen, zeiden de medici. Maar Van Rooijen bleef vastberaden. Nog geen tweeënhalf jaar later had hij de illustere 'Seven Summits' – de hoogste bergen van elk continent – bedwongen. En ook op de hardloopschoenen bleef de beroepsavonturier de (ultra) marathons aan elkaar rijgen. Niet om de snelste te zijn, maar om te leren van de loodzware omstandigheden, zo zweert hij. Het echte leerproces begint immers pas na tegenslag.



'Hard werken betekent ook hard rusten'

Pauline Terwijn, bestuursvoorzitter bij Pantein, en Teun de Nooijer in gesprek over vitaliteit, werkelijke aandacht en presteren. Wat kunnen zij van elkaar leren?

TEKST: MIRJAM VAN IMMERZEEL
BEELD: MARTIJN STEINER LOVISA

Pauline Terwijn en Teun de Nooijer treffen elkaar bij HC Bloemendaal. Vanuit de bestuurskamer kijken ze uit over de hockeyvelden in een lommerrijk decor. Een enkel konijn waagt zich binnen de lijnen van het kunstgras hoofdveld, maar verder is het, zo na de competitiestop, stil op de club.

Terwijn kent die sfeer: ze hockeyde in haar jeugd en haar kinderen spelen nog steeds. Voormalig tophockeyer De Nooijer ademt zijn sport; hij speelde meer dan 400 interlands en won wereldkampioenschappen en Olympische medailles.

Wat ze verbindt? Beiden hebben een roerig jaar achter de rug, doorspekt met uitdagingen, tegenslagen en successen. De Nooijer als coach van Dames 1 van Bloemendaal, Terwijn als bestuursvoorzitter van Pantein, een zorggroep waaronder het Maaszieken-

huis, tien verpleeghuizen en thuiszorg in Brabant en Limburg vallen.

Het hockeyseizoen eindigde in een mentale slijtageslag voor het team van De Nooijer dat op het nippertje degradatie wist te voorkomen. Bij haar aanstelling bij Pantein kreeg Terwijn de opdracht mee om de organisatie zo snel mogelijk financieel sterker te maken en een nieuwe langetermijnroute voor regionale zorg uit te stippelen. Dat betekende aanvankelijk vooral reorganiseren. Dat deel van haar opdracht is inmiddels achter de rug. Nu is het tijd voor opbouwen, vertelt ze. Een woord dat tijdens hun gesprek vaker zal vallen.

Wat was jullie grootste uitdaging?

Terwijn: 'Bij mijn aanstelling was de noodzaak van verandering al duidelijk. De organisatie moest slanker. Dat betekent afscheid nemen van mensen, en tegelijkertijd →

Tip Teun

'Help je medewerkers bij het ontdekken wie ze zijn, wat ze belangrijk vinden en waar ze wel en niet goed in zijn.'

'Opbouwen begint met luisteren'

Tip Pauline

'Sta in goede verbinding met de dagelijkse praktijk. Loop regelmatig een dag mee met professionals en nodig mensen ook uit voor een gesprek of inloopmeeting om goed te weten wat er leeft en speelt.'

Bio Pauline

Pauline Terwijn (1964) is sinds maart 2016 bestuursvoorzitter bij Pantein. Daarvoor was ze zeven jaar bestuurslid van de Saxenburgh Groep, een organisatie met een ziekenhuis, ouderenzorg en psychiatrie. Eerder was Terwijn directeur patiëntenzorg bij het Diaconessenhuis in Utrecht en manager Zorg en Bedrijfsvoering bij het Nederlands Kanker Instituut/Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis in Amsterdam. Terwijn startte haar carrière als A Verpleegkundige bij het AMC.

Positieve gezondheid

Arts-onderzoeker Machteld Huber ontwikkelde een nieuwe visie op gezondheid, waarin veerkracht en zelfregie centraal staan. Positieve gezondheid legt de focus op eigen regie, sociale contacten, gezondheid, kwaliteit van leven, mentaal welbevinden en zingeving. Door de verbreding van het idee van gezondheid vindt het onderwerp aansluiting bij allerlei sectoren en disciplines in de maatschappij en wordt het een integraal deel van het dagelijkse leven. Meer weten? Kijk op: ipositivehealth.com

mensen die blijven nieuw perspectief bieden en betrokken houden. Dat is niet altijd eenvoudig. Het belangrijkste wat ik geleerd heb, is dat je moet kunnen uitleggen waarom dingen gebeuren en waar we naartoe gaan.’

De Nooijer: ‘Je moet veiligheid bieden. Het is een iets ander verhaal, maar afgelopen seizoen heb ik afscheid genomen van twee speelsters. Zo iets vraagt duidelijke communicatie. Hoe groter de organisatie, hoe moeilijker dat wordt natuurlijk. In mijn geval begrepen ze het volledig. Het waren uiteindelijk heel goede gesprekken en dat is dan wel weer mooi. Maar het neemt niet weg dat je op weg naar zo’n gesprek geen fijn gevoel hebt.’

Terwijn: ‘Dat klopt, maar je weet ook dat het helpt bij het realiseren van je doelen. Niks doen is namelijk geen optie. In mijn geval zou dat het perspectief voor onze eigen mensen verslechteren én voor de mensen in de regio die op onze zorg rekenen. Mensen verwachten dat je de koers uitzet.’

Heb je de medewerkers die moesten vertrekken, zelf gesproken?

Terwijn: ‘We zijn teruggegaan van 65 naar 25 managers in een bedrijf met 3500 medewerkers. Ik voerde persoonlijke gesprekken en er waren regelmatig inloopbijeekkomsten voor medewerkers. Zo hoorde ik direct wat er

leefde en kon ik keuzes toelichten, zoals: er moet zo veel mogelijk geld naar de zorg gaan. Dat heeft de betrokkenheid enorm vergroot.’

Wat gaf de meeste motivatie om door te gaan?

Terwijn: ‘Dat we als team ons eigen paradigma hebben verschoven. We focussen ons niet alleen op de ziekenzorg, maar richten ons meer op gezondheid. Wat kunnen we doen om mensen thuis zo gezond en vitaal mogelijk te houden? Dat is best spannend, want we gaan zorgprofessionals steeds vaker vragen om uit hun spreekkamer en verpleeghuis te komen. Naar de mensen toe, nog voor ze een zorgvraag hebben. Neem gehoorschade bij jongeren. Velen zijn op hun dertigste al de helft van hun gehoor kwijt! Dat kun je voorkomen met voorlichting door kno-artsen op scholen. Je bewust worden wat je met elkaar kunt doen, motiveert enorm.’

En hoe kijkt de coach terug op zijn grootste uitdaging?

De Nooijer: ‘Ik ben dit jaar voor het eerst verantwoordelijk als hoofdcoach. We stonden afgelopen jaar onderaan. Als de competitie zo spannend is, is het wel lastig om los te laten. Een rondje joggen in de duinen doet me dan goed, en levert bovendien nieuwe ideeën op. Als speler was ik gewend om heel veel te winnen, maar ik was ook extreem kritisch op mijzelf. Ik denk dat die eigenschap helpt om steeds verder te gaan. Wat ik lastiger vond, was het effect op de speelsters. Wat doet het met hen, geloven ze er nog in? Daar heb ik veel energie in gestoken. Opbouwen begint met luisteren.’

Terwijn: ‘Juist: met werkelijke aandacht voor elkaar. Dat zie je ook in de zorg. Het is essentieel dat medewerkers goed in hun vel zitten. Om cliënten goed te kunnen ondersteunen, moet je als zorgprofessional ook goed voor jezelf zorgen. Daarom hebben we het concept Positieve gezondheid van arts-onderzoeker Machteld Huber omarmd (zie kader pag. 25). Zij heeft een methode ontwikkeld om met een brede blik naar gezondheid te kijken. Die methode helpt om je eigen gezondheid in kaart te brengen. Dat zouden we vaker moeten doen. Met aandacht voor jezelf verklein je de kans op ziekte.’

De Nooijer valt haar bij: ‘Het gaat om bewustwording. Wie moet presteren, heeft ook de discipline nodig om te rusten. Als ik niet honderd procent fit was in het veld, werd ik eruit gehaald. Als je steeds maar doorgaat word je niet fitter, maar juist minder fit. Werken in de zorg is volgens mij niet anders. Weten medewerkers dat ze rust moeten pakken? Is daar de mogelijkheid voor?’

Terwijn: ‘In de zorg lopen mensen eerder nóg een stapje harder. Het is ook ingewikkeld om even pas op de plaats te maken door roosters en de specialisten die je niet kunt missen. Ondanks de financiële druk en het tekort aan verpleegkundigen zie je dat mensen patiënten niet in de steek willen laten. Rust nemen schiet er dan bij in. Ik merk het ook bij mijzelf. Er lag een grote uitdaging toen ik aan deze functie begon. Het vraagt veel, lange dagen en een grote verantwoordelijkheid. Daar probeer ik meer balans in te krijgen nu de reorganisatie voorbij is en we weer aan het opbouwen zijn.’

De Nooijer: ‘Dat bouwen doen we hier ook,

zowel fysiek als mentaal. Zo is er op deze club veel aandacht voor wat er buiten het veld gebeurt. De trainer vraagt dus ook hoe het op school gaat. Een goede coach helpt je ontdekken wie je bent, wat je belangrijk vindt, waar je goed in bent en waarin niet. Hoe het in je hoofd zit, is misschien nog wel belangrijker dan het fysieke aspect. Als speler heb ik te maken gehad met zo’n coach en dat heeft me veel gebracht. Bovendien werd ons team hechter, omdat we elkaar en onszelf beter leerden kennen.’

Terwijn: ‘Wat goed dat je dat ter sprake brengt. Het is niet alleen jezelf kennen, maar ook elkaar. En het toelaten van de ander als je zelf ergens vastloopt.’

Voor welke uitdaging sta je nu in de opbouwfase bij Pantein?

Terwijn: ‘Met de zorgprofessionals en een compact managementteam heb ik een vrij ambitieuze doelstelling, namelijk: een gezondere regio. Dat vraagt om mensen die met veranderingen kunnen omgaan, die nieuwe stappen durven zetten en gericht zijn op samenwerking.’

De Nooijer: ‘Veerkracht en gezamenlijke verantwoordelijkheid is een bepaalde vorm van gezondheid. Als je steeds zegt: ja, maar dat is jouw taak, jouw positie in het veld, en je hebt dat continu tijdens een wedstrijd, dan ga je ’m niet winnen. Je moet elkaar begrijpen en van elkaar kunnen overnemen als het bij de ander even niet lukt.’ ♦

‘Een goede coach helpt je ontdekken wie je bent’



Luister & beweeg mee

Blijven presteren als het om mensen gaat, betekent veel meer dan onderaan de streep groene cijfers creëren. Luisteren, meebewegen en een beetje geduld hebben, is het credo van deze collega-zorgbestuurders.

TEKST: FRANCINE SMINK
BEELD: MARTIJN STEINER LOVISA

'Ik ben lid van het Mavericks rolstoelrugbyteam dat traint in de sporthal van de Sint Maartenskliniek. Ik train regelmatig mee, dan maken ze me helemaal in. Als valide sporter blijf ik niet zo behendig met een rolstoel, maar het is fantastisch om te doen!'

Mark Van Houdenhoven, bestuursvoorzitter van de Sint Maartenskliniek en bijzonder hoogleraar Economische Bedrijfsvoering in de gezondheidszorg aan de Radboud Universiteit.

'Je allerbelangrijkste taak als bestuurder is zorgen dat de mensen in je organisatie constant topprestaties kunnen leveren. Alles wat we in de Sint Maartenskliniek doen, is daarop gericht. Om topprestaties te leveren, is innovatie essentieel. Waar we 81 jaar geleden als eerste een zwembad hadden voor revalidatie, lopen we nu voorop met 3D-geprinte heupen, het exoskelet voor mensen met een dwarslaesie en dosisoptimalisatie van geneesmiddelen voor reumapatiënten. Dat laatste betekent dat we door constant meten precies weten dat patiënten dezelfde werking ervaren bij dertig procent minder medicatie. Dat gaat om grote bedragen, die we voor nieuwe innovaties inzetten.

Ik pleit ook al heel lang voor meer specialisatie in de zorg. Het is de enige manier om ergens heel goed in te worden. Je kunt toch ook niet op topniveau én hockeyen én voetballen? Per jaar herstellen wij bijna 500 kunstknieën. Deze zogenoemde knie-revisie is een heel ingewikkelde ingreep, die wij bijna vijf keer zo vaak doen als het eerstvolgende ziekenhuis. Er zijn ook ziekenhuizen waar ze per jaar maar twintig kunstknieën herstellen. Onzinnig! Het is toch logisch dat je veel beter presteert als je iets heel vaak doet?! Gelukkig verandert de zorg op dit punt, maar langzaam. Wat mij en de patiënten betreft mag het een stuk sneller.'

'Om topprestaties te leveren, is innovatie essentieel'



'Niet langer tevreden met standaardisatie'

Guido van de Logt, voorzitter raad van bestuur Livio, organisatie voor wonen en zorg voor ouderen

'Als tienjarig jochie bezocht ik mijn oma in het verpleegtehuis. Met dat beeld uit mijn herinnering presteren verpleeghuizen van nu geweldig. Drie jaar geleden hebben we bij Livio het roer omgegooid, omdat we niet langer tevreden zijn met standaardisatie en voorspelbaarheid. Iedereen op dezelfde tijd eten, hetzelfde eten en op dezelfde manier ontspannen, is niet meer van deze tijd. Willen bewoners nog een beetje lol in het leven hebben, dan is eigen regie nodig. Daarvoor hebben we in onze huizen de boel letterlijk verbouwd, met hoekjes om je terug te trekken en ruimtes waar bewoners met familie kunnen koken en eten. Cliënten kunnen ook zelf kiezen uit de diensten die we aanbieden. Samen met een verzorgende op bezoek bij een kind, of een buitenkraan voor iemand die nog thuis woont en graag tuiniert; we proberen het binnen 24 uur te regelen. Daarvoor is een andere organisatie nodig, met minder managers, hoger opgeleide verzorgenden en zelfstandig werkende teams. Minder standaardisatie vraagt vooral om een andere mindset. Medewerkers hebben het niet minder druk als mensen meer zelf regie hebben. Ze moeten overzicht houden, veel communiceren en op de juiste momenten nabij zijn. Het is mooi om te zien dat de medewerkers bij wie het kwartje valt, andere collega's hierin meenemen. Omdat veranderen nu eenmaal tijd kost, vraagt dat om geduld bij en vertrouwen in de ingeslagen weg. En dat vertrouwen heb ik voor de volle honderd procent.'



'Al wandelend maak ik mijn hoofd leeg en geniet ik van de natuur.'

Kina Koster is bestuurder van Cicero Zorggroep, instelling voor ouderenzorg in Zuid-Limburg

'Wij presteren goed als we bijdragen aan de levenskwaliteit van de mensen voor wie we zorgen. De nadruk ligt daarbij op wat mensen nog kunnen én willen. Wij luisteren naar bewoners. Zo weet iedereen dat ouderen in beweging moeten blijven, maar zelf zeggen bewoners na een halfuurtje bij de fysiotherapeut vaak: zo, genoeg bewogen deze week. Als cliënten erbij blijven dat ze iets niet willen dan handelen we daarnaar, ook als het botst met heersende opvattingen. Uiteraard aan ons de taak ervoor te zorgen dat iemand niet doorzit en dat cliënt én familie goed geïnformeerd zijn. Uit onderzoek van de Universiteit Maastricht weten we dat autonomie belangrijk is voor hoe cliënten de zorg beleven. Als lid van de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg, waar we kennis en ervaring uitwisselen met andere zorgverleners, beleidsmakers en onderzoekers, zorgen we ervoor dat we goed geïnformeerd zijn. Om optimaal te blijven presteren, werken wij niet met meer medewerkers, maar met andere medewerkers. Zo zijn onze zorgmanagers verpleegkundigen die de helft van de tijd in de uitvoering van de zorg meedraaien. Daarnaast hebben we in geriatricie gespecialiseerde hbo'ers in dienst. Als een cliënt onbegrepen gedrag vertoont, gaan zij met hen en met medewerkers in gesprek. Ik noem ze de "Sherlock Holmes van de ziel". Als je écht je best doet om te snappen wat er in iemand omgaat, dan ontmoet je de ziel. Die zoektocht is cruciaal om bij te dragen aan de levenskwaliteit.'

Cicero Zorggroep ontving in maart 2017 de Gouden Oor Award voor de 'luisterende aanpak' van onbegrepen gedrag bij mensen met dementie. Zie cicerohelptbijdementie.nl



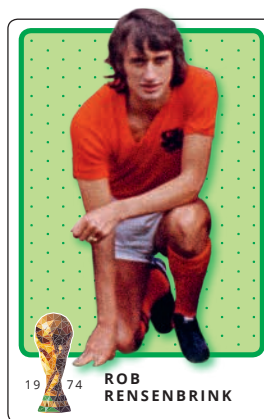
'In mijn gezin wordt fanatiek gehockeyd. De stick waarmee ik op de foto sta, is een 30 jaar oude houten stick van mijn man. Mijn dochter is keeper en gebruikt deze stick als een soort verlengde arm.'

'Bijdragen aan levenskwaliteit'

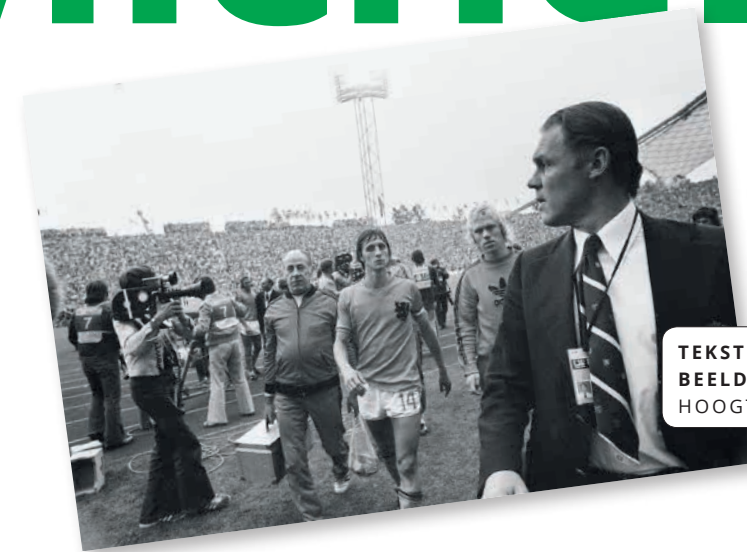
WIM 74 NEDERLAND



HOLLAND
HOLLAND
HOLLANDE
OLANDA
NEDERLAND
HOLANDA



Leren van meester Michels



TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: HOLLANDE HOOGTE, ANP

Voetbalcoach Rinus Michels (1928-2005) smeedde meerdere kampioenselftallen. In 1988 werd zijn team Europees Kampioen. In 1974 werd de finale weliswaar verloren, maar maakten Michels' mannen indruk met hun 'totaalvoetbal'. De legendarische coach geldt als de grootmeester van teambuilding. Volgens Teun de Nooijer kan de sector zorg en welzijn het nodige van Michels leren.



“

Een team
wordt sterker
als iedereen
zich achter
gemeen-
schappelijke
waarden
schaart

”

Teun de Nooijer was nog niet geboren toen het Nederlandse 'totaalvoetbal' zich in 1974 over de wereld verspreidde. Maar toen het Nederlands elftal Europees kampioen werd in 1988 stond hij als 12-jarige sportfanaat te juichen. Het meeste oog had hij natuurlijk voor het flamboyante drietal Van Basten, Rijkaard en Gullit. En er was die oudere man die deze jongens naar het succes had geleid: Rinus Michels. Deze topcoach stond niet bekend als groot theoreticus, maar schreef wel een boek met de veelzeggende titel *Teambuilding als route naar succes* (2000). Wat heeft De Nooijer geleerd van Michels? Doet hij dingen anders dan hij? Hier zijn tips om een gouden team te smeden.

1 EEN CONTINU PROCES

Een keertje steengrillen op de hei bouwt geen team. Daarover is De Nooijer helder. 'Een uitje kan bijdragen aan de teambuilding, maar alleen als het onderdeel is van een groter plan', zegt hij. 'Teambuilding kost veel tijd. We werkten vier jaar toe naar de Olympische Spelen, werden door veel bij elkaar te zijn en samen te werken en te reizen steeds hechter als ploeg. We groeiden naar elkaar toe door hetzelfde doel na te streven.' Rinus Michels werd in 1974 pas vlak voor het WK aangesteld, dus de teambuilding had vooral kort voor het toernooi plaatsgevonden. In 1988 bouwde hij twee jaar aan zijn elftal voordat dit aantrad op het EK. Het verschil: de titel.

2 KERNWAARDEN ALS BASIS

Een team wordt sterker als iedereen zich achter gemeenschappelijke waarden schart. Waar staan we voor? Wat willen we bereiken? Waarop kunnen we elkaar aanspreken? De Nooijer: 'Mijn Bloemendaalse

dameselftal heeft drie kernwaarden: plezier in het spel, killerinstinct en eigen verantwoordelijkheid. Die geven ons handvatten om elkaar te coachen. Verzaakt iemand haar taak, dan wordt zij aangesproken op de derde kernwaarde.'

Hij leerde van Rinus Michels dat kernwaarden niet altijd positief hoeven te zijn. Naast waarden als 'voetbal is oorlog' hing Michels ook een ander idee aan: de pers is niet onze vriend. Door zijn spelers te vertellen dat journalisten onbetrouwbaar zijn en vooral geïnteresseerd in relletjes, gaf hij zijn team een gemeenschappelijke vijand. De interne band – 'wij tegen de buitenwereld!' – werd hierdoor sterker.

3 WOORDEN EN DADEN

De Nooijer gelooft niet alleen in hard werken, maar ook in praten. Hij haalde zelfs een mental coach bij zijn team. 'Het nut van praten is dat je elkaar beter leert kennen, maar ook elkaars motivatie en twijfels gaat doorzien. Dit zorgt voor →

Legendarische teamprestaties die ons altijd zullen blijven inspireren



1



2

1. Dankzij een ongeslagen reeks van maar liefst 112 wedstrijden en 19 toernooien werden de beachvolleybalsters Misty May-Treanor en Kerri Walsh ware legendes. Om vervolgens ook op drie opeenvolgende Olympische Spelen het goud te veroveren.

2. De kans dat Leicester City de Premier League zou winnen was bij de Britse wedkantoren 1 op 5000. Toch deden de vleesgeworden underdogs vorig jaar precies dat. En met een budget waar andere teams nauwelijks één spits van kochten.

3. Wie had gedacht dat het Nederlandse voetbalteam de eindoverwinning op het EK zou pakken? Maar alle critici werd de mond gesnoerd: voor het eerst werden de Nederlandse dames deze zomer Europees voetbalkampioen.



3

'Teambuilding kost tijd, Daar moet je echt in investeren. Je zult het terugzien in het resultaat.'





4



5



6

4. Twee jaar eerder telde ze amper mee. Het jaar ervoor waren ze slechts negende op het WK. Maar de Nederlandse waterpolovrouwen bleven geloven in zichzelf. Het resultaat: een totaal onverwachte gouden plak op de Olympische Spelen van 2008.

5. De Chicago Bulls wonnen begin jaren 90 drie jaar op rij het kampioenschap in de NBA. Om het onmogelijke kunstje na een kortstondig pensioen van sterspeler Michael Jordan doodleuk te herhalen met weer zo'n 'three-peat'.

6. Het Nederlandse tennisduo Haarhuis en Eltingh won samen 39 tennisfinales. Memorable zijn de overwinningen op de grote Grand-Slamtoernooien, met maar liefst vijf overwinningen in zes finales.

Hoe werkt teambuilding in de zorg?

‘We functioneren als een familie’

Woonzorggroep Wilgaerden heeft van de organisatie bijna letterlijk een teamsport gemaakt. Vijftig van de ruim zeventig managers zijn vertrokken en vervangen door ‘coaches’. Directeur Iris van Bennekom: ‘We legden onze medewerkers te veel van bovenaf op hoe ze hun werk moesten doen. Bureaucratie en onnodige regels stonden de passie voor het werk in de weg. Drie jaar geleden gooiden we het roer om. Onze teams mogen nu veel meer zelf bepalen, samen met familie, hoe ze

de beste zorg aan cliënten willen geven. Wil iemand niet om 9 uur aan het ontbijt zitten, wat vroeger bij ons standaard was? Prima. Dan maakt het team dit gewoon mogelijk!’

Teams leggen geen verantwoording meer af aan een manager. Wel is er een coach. Van Bennekom: ‘Waar een manager vooral vertelt hoe iets moet gebeuren, probeert een coach te motiveren. Net als in de sport. De coach is er onder meer voor vragen van het team, of als er conflicten ontstaan.’

Ze geeft aan dat sommige medewerkers aan de nieuwe structuur moesten wennen. Als altijd van hogerhand regels zijn opgelegd... ‘Het is heel belangrijk om teams goed te ondersteunen. Maak er een geleidelijk proces van en accepteer mislukkingen. Uiteindelijk pluk je als organisatie de vruchten. Kunnen medewerkers zelf meer regelen, dan functioneert een team als een familie, een huishouden. Men durft elkaar aan te spreken, maar neemt ook taken over om elkaar te ontlasten. Ik geloof daarmee dat zelfsturende teams een medicijn tegen ziekteverzuim zijn.’



‘We kunnen in Nederland nog wat leren van de Duitse duidelijkheid.’

begrip en stelt het team in staat elkaar te helpen en beter te maken. Ook is praten nodig om zoets als kernwaarden tot leven te brengen; anders blijven het papieren wijsheden.’ Opnieuw leert Rinus Michels ons een les. In 1974 dacht hij nog dat een coach een strenge, nurkse man moest zijn die weinig praatte en spelers straf gaf als ze uit de pas liepen. In 1988 was hij getransformeerd tot een vriendelijke oom, die van gezelligheid hield en het belang zag van een gesprek dat langer duurde dan 30 seconden. Waaruit blijkt dat de bejubelde teambuilder zelf ook een leerproces moest doorlopen...

4 KIES VOOR KRACHT

Nederlanders kiezen vaak niet voor kwaliteit en hebben moeite met hiërarchie, meent De Nooijer. ‘We polderen gewoon te veel. Wie in Duitsland niet goed genoeg is, speelt minder of ligt eruit. Heel duidelijk en iedereen begrijpt het. Voor een goed team zou ik de beste mensen opstellen. Ook in het arbeidsproces denk ik dat je medewerkers die niet goed functioneren moet “wisselen”.’ Juist ook voor die medewerkers zélf, vult De Nooijer aan. ‘Wie niet op zijn taken berekend is, voelt zich chronisch ongelukkig. Het is veel socialer zo →

iemand naar een andere, betere werkplek te begeleiden.’

Ook Michels koos voor kracht. Befaamd zijn de woorden waarmee hij in 1974 spits Jan Mulder vlak voor het WK buiten het elftal zette: ‘Wat ik nu ga zeggen, verpest mijn hele dag...’ Wat Michels ook goed begreep was dat iedere speler een eigen rol te vervullen heeft in een team. De Nooijer: ‘Dat is in het bedrijfsleven ook zo. Met elf vedetten word je niet per definitie kampioen. Je hebt ook waterdragers nodig, mensen die anderen faciliteren om op topniveau te kunnen presteren. Laat iedereen de rol vervullen waar hij of zij het meeste talent voor heeft.’

5 GOEDE VOORBEELDEN

Elk team profiteert van ‘goede voorbeelden’ die inspireren. Uit onderzoek naar passie blijkt dat dit aanstekelijk is. Ruud Gullit was in 1988 het levende bewijs. Zijn enthousiasme, humor en uitstraling (dreadlocks!) deden veel voor de sfeer in het team en daarmee voor de teambuilding. Dit was een verschil met 1974, toen Johan Cruyff de vedette was. Cruyff was dan ook een andere persoon dan Gullit. Hij was de rokende wijsneus annex zakenman, die zich niets liet vertellen. De Nooijer had zelf zo’n voorbeeld in bondscoach Paul van Ass. Opvallend, want het was juist Van Ass die De Nooijer niet selecteerde voor het nationale elftal. ‘Het goede aan hem was dat hij een frisse visie had op hockey en het hele team voor deze visie enthousiast maakte. Zelfs mij, ook al selecteerde Van Ass mij aanvankelijk niet.’ ♦

Teambuilding kost veel tijd. Michels bouwde twee jaar aan het team dat in 1988 de EK-titel won.



“ Iedere ‘speler’ heeft een eigen rol in een team, ook in organisaties ”

”

PFZW Actueel

VRAAG & ANTWOORD

Presteren als pensioenfonds, hoe doe je dat?

→ P. 40

DE VERDIEPING

Feiten en cijfers over de prestaties van PFZW.

→ P. 42

KORT NIEUWS

Strategische personeelsplanning, nieuwe bestuursleden, Pensioen voor doorstroom en herstel in het eerste halfjaar.

→ P. 44



Presteren als pensioenfondsen, hoe doe je dat?

TEKST: FRANCINE SMINK
BEELD: KAY COENEN

Het grote verschil tussen presteren als pensioenfonds en als hockeyteam – als ex-hockeyer durf ik daar wel iets over te zeggen – is dat pensioenen zo'n langetermijnonderwerp is. Je zet je prestatie niet in anderhalf uur neer, maar in de komende zestig jaar. En iedereen weet hoe moeilijk het is om ver vooruit te kijken. Als maatschappij hebben we niet op tijd voorzien hoe groot de impact van de vergrijzing zou worden. Die vergrijzing bepaalt mede hoe pensioenfondsen presteren, maar we hebben er geen invloed op. Hetzelfde

ODETTE PERIK

zit namens de werkgevers in het bestuur van PFZW en is voorzitter van het Audit Committee. Daarnaast is zij zelfstandig organisatieadviseur.



geldt voor de rente: als die niet zo enorm gedaald was, zouden we een veel betere dekingsgraad hebben. Maar hé, wat verander je aan de wereldeconomie? Vergis je niet: het aandeel van Nederland daarin is 0,7 procent. Er zijn natuurlijk veel factoren waarop wij wél invloed hebben. Allereerst zorgen voor een zo goed mogelijk beleggingsrendement. Dat doen we dagelijks door met onze vermogensbeheerders bovenop de ontwikkelingen te zitten met een optimale balans tussen risico en rendement. Daarnaast sturen we erop dat we de pensioenzaken voor werkgevers- en werknemerscommunicatie – afdrachten, innen premies, aanmelding nieuwe medewerkers en de voorlichting over de mogelijkheden van de pensioenregeling – perfect afhandelen. Hierbij moeten we voldoen aan de steeds hoger wordende verwachtingen op het gebied van snelheid, service en automatisering. Dat betekent dat we ook voor PGGM, die de uitvoering daarvan verzorgt, de lat hoog leggen. Voor werkgevers is het belangrijk dat het pensioen een goede arbeidsvoorwaarde is. Daarover overleggen we intensief met specialisten van werkgeversorganisaties. Omdat wij als bestuurders niet allemaal uit de sector komen, hebben we dit jaar de Pensioencommissie Plus ingesteld. Die bestaat uit specialisten uit zorg en welzijn, die ons als bestuur “van binnenuit” kunnen adviseren. Alles op

een rijtje zettende, zie je: er heerst hier geen zesjescultuur. We worden ook afgerekend op onze prestaties op maatschappelijk terrein – zo hebben we een campagne ‘Een betere wereld’ – en op het gebied van wet- en regelgeving. De spelregels veranderen voortdurend, maar we moeten altijd kunnen aantonen dat PFZW “binnen de lijntjes kleurt”. Als bestuur houden we elkaar scherp; we evalueren ons eigen functioneren bij iedere vergadering. Voor deelnemers tellen natuurlijk de hoogte en de stabiliteit van het pensioen. Een grote uitdaging voor een nieuw pensioenstelsel is dat deelnemers daarin meer dan nu individueel financiële beslissingen kunnen nemen. Maar we moeten wel voorkomen dat er pech- en gelukgeneraties ontstaan. Dat mensen door te veel vrijheid verkeerde keuzes maken. Daarover zijn we met sociale partners continu in gesprek. De collectiviteit moet overeind blijven. Ook in het belang van de sector.’ ♦

BEELD: KAY COENEN

Topsporters willen winnen, een ondernemer wil winst maken. Ook een pensioenfonds heeft een doelstelling om te presteren. Of beter gezegd: een missie. Name-lijk een goed pensioen in een betere wereld. PFZW werkt daarom actief aan het steeds verder verbeteren van haar prestaties. Nu en in de toekomst.

Duurzaam!

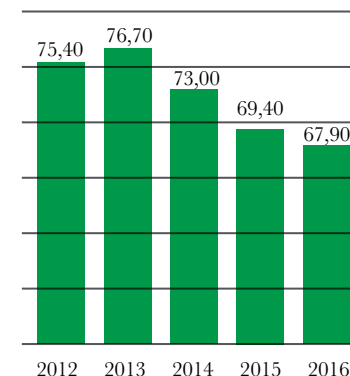
PFZW is in 2016 door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) voor de tiende keer op rij uitgeroepen tot meest duurzame pensioenfonds van Nederland. PFZW scoorde dit jaar het hoogst op selectiecriteria als verantwoord beleggingsbeleid, de implementatie van het beleid en goed bestuur.

Lage kosten

PFZW streeft ernaar om de kosten per deelnemer zo laag mogelijk te houden. De kosten van de 5 grootste pensioenfondsen op een rij.

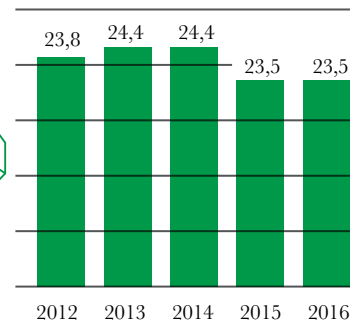
Pensioen-uitvoeringskosten

per deelnemer in euro's

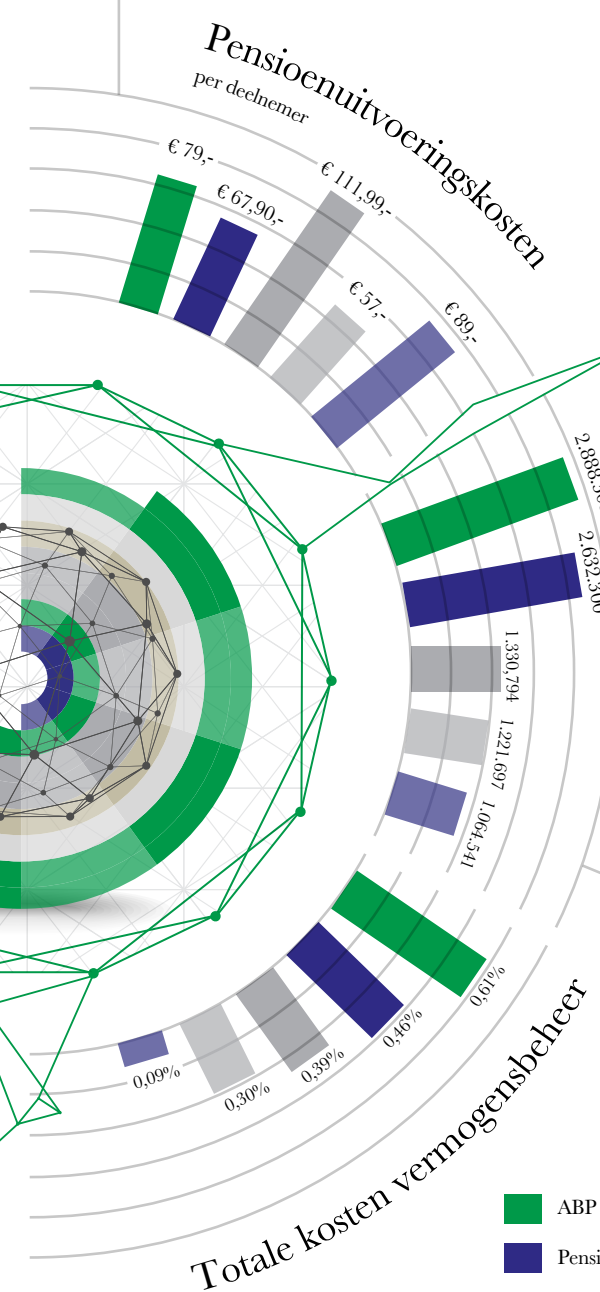
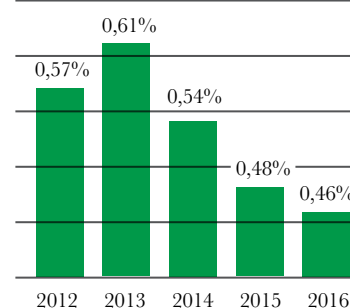


Pensioenpremie percentage

(over salaris min franchise)



Totale kosten vermogensbeheer



- ABP
- Pensioenfonds Zorg en Welzijn
- Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT)
- Pensioenfonds Horeca & Catering
- Pensioenfonds Detailhandel

BRONNEN: JAARVERSLAG PFZW, JAARVERSLAGEN 2016 GROOTSTE PENSIOENFONDSEN, VVPO.NL.NL, VBDO BENCHMARK PENSION FUNDS 2016

PFZW helpt u bij strategische personeelsplanning

Weet u hoeveel medewerkers u over vijf of tien jaar nodig heeft om uw doelstellingen te bereiken? Of wat de verhoging van de AOW-leeftijd op langere termijn betekent voor de inzetbaarheid van uw medewerkers? Met strategische personeelsplanning krijgt u antwoord op al dit soort vragen. Zo bent u beter voorbereid op toekomstige ontwikkelingen als vergrijzing, krimp of groei en kunt u tijdig bijsturen waar dat nodig is.

Voor het opzetten en uitvoeren van strategische personeelsplanning heeft PFZW drie instrumenten ontwikkeld: de Arbeidsmonitor, de Spiegelsessie en het Scenariomodel. De Arbeidsmonitor is een HR-database en geeft cijfermatig inzicht in uw huidige personeelsbestand. U kunt de personele ken- en stuurgetallen vergelijken met regionale organisaties, de sector, of met landelijke cijfers.

Een Spiegelsessie is een bijeenkomst van ongeveer twee uur tussen uw directie en HR-verantwoordelijke en de accountmanager van PFZW. Aan de hand van actuele cijfers krijgt u inzicht in waar uw organisatie nu staat, afgezet tegen trends binnen de sector.

Met het Scenariomodel kunt u berekenen hoeveel personeel u in de toekomst nodig heeft. U doet dit op basis van de ontwikkeling van de zorgvraag, organisatie- en portfoliokeuzes van uw organisatie. Zo kunt u inschatten wat de financiële en personele effecten zijn van voorgenomen beleid of veranderende marktomstandigheden.

Wilt u meer weten over strategische personeelsplanning? Kom naar de kennissessie op dinsdag 14 november. Kijk voor meer informatie op: pfzw.nl/kennissessie



‘Ik wil weten wat er leeft onder de gepensioneerden’

Mariëtte Simons

Mariëtte Simons is door de pensioengerechtigde deelnemers van PFZW gekozen tot nieuw bestuurslid. Simons heeft meer dan 12 jaar ervaring in de pensioensector.

Zij beschikt over ruime kennis van pensioenen, beleggingen en risicomanagement en heeft ervaring op alle deskundheidsgebieden van pensioenfondsen.



Vitaal je pensioen halen

Met het stijgen van de pensioenleeftijd nemen vitaliteitsvragen toe. Voor medewerkers en voor werkgevers is het een actuele vraag: hoe halen we gezond en vitaal het pensioen? Zeker in de zorg, waar de werkomstandigheden fysiek en mentaal belastend kunnen zijn. De pensioenregeling van PFZW biedt ruimte voor een zogenaamde generatieregeling. Samen met zorgbestuurders en HR-managers

bekijkt PFZW welke instrumenten ingezet kunnen worden om oudere medewerkers minder te laten werken, zodat zij vitaal hun pensioen halen. Dat kan met opgebouwde verlofuren, met geld uit een loopbaanbudget of met de ruimte in de pensioenregeling. Dit laatste noemt PFZW ‘Pensioen voor doorstroom’. **Kijk voor meer informatie op: pfzw.nl/pensioenvoorstroom**



‘Zorg en welzijn spreken mij zeer aan’

Carla Moonen

Carla Moonen is 1 maart j.l. aangetreden als nieuwe bestuursvoorzitter van PFZW. In een video vertelt zij over haar ruime ervaring als bestuurder in de publieke sector en over haar missie als PFZW-voorzitter: pfzw.nl/carlamoonen

HERSTEL IN HET EERSTE HALFJAAR

De financiële positie van PFZW heeft zich het afgelopen halfjaar gestaag ontwikkeld. De actuele dekkinggraad is in het tweede kwartaal van 2017 gestegen van 97,2% naar 98,2%. Deze stijging komt voornamelijk door de daling van de verplichtingen als gevolg van de stijgende rente. Het rendement, inclusief het afdekken van het rente-, inflatie- en valutarisico, had een licht dalend effect op de actuele dekkinggraad.

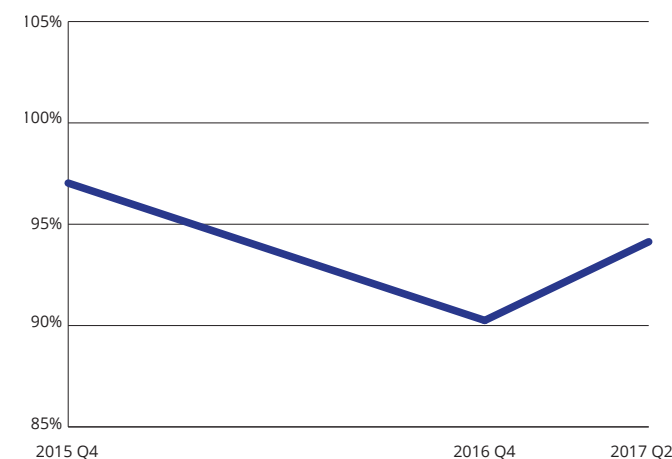
De beleidsdekkinggraad (de gemiddelde dekkinggraad over de afgelopen twaalf maanden) is in het tweede kwartaal van 2017 gestegen van 92,3% naar 94,2%.

De waarde van de verplichtingen is in het tweede kwartaal gedaald met € 3,1 miljard tot € 189,5 miljard. De stijging van de rente met 0,11 procentpunt is hiervoor de belangrijkste reden.

De komende jaren is verder dekkinggraadherstel hard nodig om een verlaging van pensioenen te voorkomen. Ook verwacht PFZW de komende jaren nog niet te kunnen indexeren.

Beleidsdekkinggraad

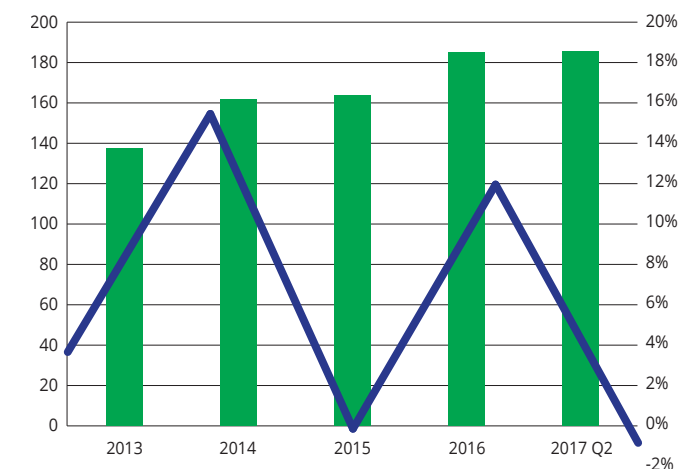
De beleidsdekkinggraad was in het tweede kwartaal van 2017 94,2%



Belegd vermogen en beleggingsresultaat

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

Tweede kwartaal 2017: € 185,7 miljard
Tweede kwartaal 2017: -0,8%



Wat we leerden van

Arjan Postma

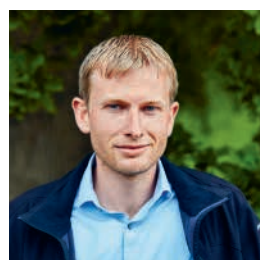
De themabijeenkomst *Leren van boswachter Arjan Postma* op 30 mei 2017 bij Fort Rijnauwen in Bunnik werd goed bezocht.



SAVE THE DATE:
3 OKTOBER
AMSTERDAM!

Ik nodig u graag uit voor de *Leren van* themabijeenkomst op dinsdag 3 oktober 2017 in het Olympisch Stadion in Amsterdam. Samen kijken we welke waardevolle lessen we kunnen leren uit de sport. Het lijkt misschien verrassend, maar goed presteren, gaat niet altijd over winnen.

Wilt u met mij en collega-bestuurders in gesprek? Meld u aan via pfzw.nl/lerenvan



SANDER VAN DER STRATEN
HR-adviseur, Prinses Máxima Centrum
'Dit was mijn eerste *Leren van*-event en ik ben verast door de originele insteek. Zo leerde ik dat vrouwelijk leiderschap in de dierenwereld domineert; dit geeft mij nieuwe perspectieven.'



ED RUTTERS
Bestuurder a.i. Klimmendal Revalidatie
'Ik had niet verwacht dat het zo leuk zou zijn! Arjan Postma inspireerde ons met zijn verhalen over symbiose bij dieren. Ik realiseerde me dat bij een goede samenwerking de rijkdom juist in de verschillen zit.'



PATRICIA GERADTS
Directeur Bedrijfsvoering TintelTuin
'Ik ben zelf echt een natuurmens en groot fan van Arjan Postma. Als bestuurder zie ik het als mijn rol de "gekke mieren" te herkennen en hun ideeën ruimte te geven.'



ESTHER VERVOORN
P&O-adviseur Groot Hoogwaak
'Ik word helemaal blij van de positieve energie van Arjan Postma en maak direct de vertaalslag naar mijn werk. Ook is dit event dé plek om te netwerken met collega's.'



Heeft u vragen? Wij helpen u graag

Samen met zorgbestuurders en HR-managers helpt PFZW organisaties bij de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Door ruimte in de pensioenregeling kunnen zij bijvoorbeeld minder gaan werken en zo gezond en vitaal blijven presteren tot hun pensioen. Dit noemen we 'Pensioen voor doorstroom'.

Meer weten? Neem dan contact op met een van onze accountmanagers. Ze adviseren u ook graag over het verder verbeteren van uw HR-beleid of een soepele pensioenadministratie.

Dick van der Galiën Drenthe, Groningen en Friesland 06 53 37 85 01 dick.van.der.galien@pfzw.nl	Manfred Nigbur Limburg en Zuidoost-Brabant 06 51 72 46 75 manfred.nigbur@pfzw.nl	Bert Frieswijk Rotterdam-Rijnmond, Drechtsteden en Zeeland 06 53 70 03 74 bert.frieswijk@pfzw.nl
Lieke Berrelkamp Noord-Brabant en zuidelijk Midden-Nederland 06 13 87 28 89 lieke.berrelkamp@pfzw.nl	Robert van Lambalgen Noord-Holland en Almere 06 20 49 52 06 robert.van.lambalgen@pfzw.nl	Bianca Kortekaas Den Haag, Westland, Bollenstreek en Groene Hart 06 53 31 49 47 bianca.kortekaas@pfzw.nl
Anita van Rooijen Oostelijk Midden-Nederland en het Gooi 06 51 00 26 94 anita.van.rooijen@pfzw.nl		

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 das Studio (Matthijs Koppen), Lena Steinborn en Vincent Sterk

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

FALEN BESTAAT NIET



We schrijven 18 januari 1963, de dag van de twaalfde Elfstedentocht. Het wordt het zwaarste sportevenement ooit in Nederland gehouden. Vier graden onder nul, de straffe noordoostenwind maakt het snijdend koud. Het ijs zit vol scheuren, die moeilijk zichtbaar zijn door hopen stuifsnieuw. In de donkere ochtend gaan 9294 toerrijders van start. Slechts 69 halen de finish. Hoe hebben zij dat voor elkaar gekregen? Dan moet je wel over een enorme hoeveelheid doorzettingsvermogen beschikken. Maar wat is dat eigenlijk? En wat maakt dat de ene mens afhaakt, waar de andere weigert op te geven. Oud-top hockeyer Teun de Nooijer: 'Als iets niet lukt of het zit tegen, ervaart de ene mens dat als falen en te kort schieten. De natuurlijke reactie is op te geven omdat extra energie erin steken zinloos lijkt. De andere mens ziet tegenslagen als een leermoment, als een ervaring waarvan je beter kunt worden. Wie zo denkt, zal in moeilijke omstandigheden sneller geneigd zijn dóór te gaan, nog meer zijn of haar best te doen. Doorzettingsvermogen heeft voor mij vooral te maken met een bepaalde mindset: als je een prestatie wilt leveren, kun je nooit falen. Je kunt er wel van leren.'

