

Wat bestuurders in zorg en welzijn kunnen

Leren van

UITGAVE #3
JULI 2014

THÉRÈSE BOER:

‘Gastvrijheid is
echt nodig om beter
te presteren’ *pagina 16*

6 gouden regels

*Gastvrijheid
volgens
Rob Blomme
(Nyenrode)*

pagina 36

Gastvrouw

**Thérèse
Boer**

THÉRÈSE BOER:

‘Belegt PFZW ook in de
Nederlandse zorg?’ *pagina 24*

PENSIOENFONDS

ZORG & WELZIJN

Curriculum

THÉRÈSE BOER

1971

Thérèse Boer wordt op 11 mei in een liefdevol gezin geboren in Kampen. Gastronomie zit in het bloed: ze is de tweelingzus van chef-kok Ronald Tausch.



Librije's winkel, waar de huisgemaakte delicatessen én wijnen te koop zijn

1989

Thérèse (17) wordt verliefd op kok Jonnie Boer (23). De vonk slaat over in discotheek Locomotion in Steenwijk.

1993

Na de Hotelschool in Zwolle neemt ze met Jonnie Boer restaurant De Librije over. Gastronomisch Nederland staat op z'n kop als het stel meteen in het eerste jaar een Michelinster binnenhaalt.



Met Astrid Joosten schreef Thérèse het boek 'Gek op wijn'

1997

Thérèse en Jonnie schrijven hun eerste boek: PUUR. Er zullen er nog vele volgen (waaronder PUURST, Puur Natuurlijk en Gek op wijn, samen met Astrid Joosten).



Thérèse met Jonnie in DWDD (2012)

2004

Derde Michelinster voor De Librije.

2008

De Librije opent een hotel, inclusief een kook- en wijnschool en een tweede restaurant; Librije's Zusje. Zes maanden later ontvangt het nieuwe restaurant de eerste Michelinster.

2008

Thérèse Boer wordt geridderd in de Orde van Oranje-Nassau. Drie jaar eerder, in 2005, ontving Jonnie een lintje.

2009

De wijnlijn 'Kus van Thérèse' is een groot succes. Drie van haar in Nederland gemaakte wijnen worden direct bekroond met een zilveren medaille op het AWC Vienna.

2010

Toetreding tot prestigieuze 'The Worlds 50 Best Restaurants.' Momenteel staat De Librije als enig Nederlands restaurant op de 29e plek.

2014

Thérèse en Jonnie koken voor Obama en andere wereldleiders tijdens de nucleaire top in Den Haag.

2014

Thérèse en Jonnie krijgen de leiding over hun signatuurrestaurant Librije's Zusje Amsterdam in het nieuwe Waldorf Astoria.



De Nucleaire top in maart kreeg uiteraard de beste Nederlandse 'catering'

GASTHOOFDREDACTEUR

IK MAAK VAN GASTVRIJHEID ELKE dag weer mijn topprioriteit in onze restaurants en hotels. Doet u dat ook? Ik ben ervan overtuigd dat thema's als patiëntgerichtheid en gastvrijheid als vaste punten op de agenda horen te staan. Daarom reageerde ik direct positief toen PFZW mij vroeg als gasthoofdredacteur van dit magazine.

Nederland smakt naar meer gastvrijheid. We hebben het nodig en toch weten we die behoefte vaak goed te verstoppen. Heel vaak hoor ik: 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg'. Of: 'Voor mij liever geen poespas'. Maar laten we eerlijk zijn; iedereen vindt het toch fijn als er zorgvuldig en attent met je wordt omgegaan?

We hebben gastvrijheid ook nodig om zelf beter te presteren. Ik merk dat als gastvrouw van De Librije en werkgever van een team van honderd mensen waaraan ik zeer hoge eisen stel. Van gastvrij zijn, word je zelf ook warm van binnen. En het mooie is: gastvrijheid kost vrijwel niets.

Gastvrij zijn voor cliënten, patiënten of gasten is in mijn ogen geen kostenpost. Het is een duurzame investering. Uw organisatie inrichten om gastgericht te werken, vraagt slechts een paar dingen: oprechte betrokkenheid van u en uw medewerkers, inzet en een heldere visie. Maar bovenal komt gastvrij zijn vanuit je eigen gevoel en hart.

Wat dat betreft is het goed om zo nu en dan, als organisatie, terug te gaan naar de kern. Wat was ook alweer de essentie van ons bestaan? De basis van dat antwoord is bij u en mij in elk geval hetzelfde: het dienen van mensen en hun verblijf zo prettig mogelijk maken. Ik wens u veel inspiratie en leesplezier!

Met gastvrije groet,
Thérèse Boer

Thérèse

“

'HEEL VAAK HOOR IK: "DOE MAAR GEWOON, DAN DOE JE AL GEK GENOEG"'





Peter Borgdorff
DIRECTEUR PFZW

‘Komen gasten naar een restaurant voor het eten, of voor de goede service?’

VOOR STERRENRESTAURANT DE LIBRIJE geldt dat mensen soms maanden wachten voor een diner in Nederlands meest gastvrije restaurant. Eigenaresse Thérèse Boer ziet goede service en gastvrijheid als een uitgelezen kans om een band te krijgen met haar gast. Mensen willen blijkbaar best betalen voor exclusieve en persoonlijke service, maar die moet dan wel erg goed zijn.

“Werkt dit alleen zo in restaurants, vroeg ik mij af. Uit de verhalen van Thérèse en (internationale) bestuurders in dit magazine blijkt echter dat dit ook in zorg en welzijn geldt. Ik las in het artikel over het Gleneagles Hospital dat gelukkige patiënten sneller genezen. Het Maleisische en Singaporese ziekenhuis heeft daarom een groot deel van haar investeringen ingezet op hospitality. Natuurlijk is de situatie in Nederland anders,

maar het is niet voor niets dat Thérèse Boer steeds meer aanvragen vanuit ziekenhuizen krijgt voor trainingen in gastvrijheid. Dat zegt veel over de ontwikkelingen binnen de zorg. Anders dan in het restaurantwezen, hebben zorg- en welzijnsinstellingen te maken met meer wetgeving en stakeholders. Ook bezuinigingen zorgen voor flinke dilemma's. Het is een uitdaging om ruimte vrij te maken voor de kern van onze activiteiten: goed zorgen voor mensen. Ik ben er trots op om in dit magazine Thérèse Boer, en haar exclusieve serviceconcept, aan u te mogen voorstellen.’

06

GASTVRIJHEID

Van de tien meest gastvrije ziekenhuizen staan er zeven in Azië. Een analyse.

12

VAN PATIËNT NAAR CLIËNT

Hoe draagt goede voeding in de Gelderse Vallei bij aan de gezondheid van patiënten?

16

HORECA VERSUS ZORG

Thérèse Boer in gesprek met Wim Bosch, voorzitter raad van bestuur van welzijnsorganisatie Travers.

22

ECHT CONTACT

Thérèse Boer houdt de zorg in haar klanttrainingen regelmatig een spiegel voor.

24

VRAAG & ANTWOORD

Belegt PFZW ook in de Nederlandse zorg?

30

WEG MET RANGLIJSTEN?

Vier bestuurders over de ranglijsten in de zorg.

36

ZES GOUDEN REGELS

Dr. Rob Blomme (Nyenrode) specialiseerde zich in leiderschap en gastvrijheid. Zijn zes gouden regels.

BOVENDIEN

28 **PFZW IN CIJFERS**

38 **MEER LEREN VAN...**

39 **CONTACT**

40 **PODIUM VOOR TALENT**

30

16

26

INHOUD

12

36

Ook leren van...



Edwin Hagen
DIRECTEUR MEANDER-OMNIUM – PAGINA 09



Ben Cohlen
GYNAECOLOOG EN MEDISCH MANAGER ISALA FERTILITEITSCENTRUM – PAGINA 11



Tom van Loenhout
BESTUURDER EN CARDIOLOOG ZIEKENHUIS GELDERSE VALLEI – PAGINA 14



Ellen Kampman
HOGLERAAR VOEDING EN KANKER WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH – PAGINA 15



Wilna Wind
DIRECTEUR NEDERLANDSE PATIËNTEN CONSUMENTEN FEDERATIE – PAGINA 32

Leren van Aziatische superziekenhuizen

Verwachtingen *overtreffen*

Gastvrijheid en De Librije zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Opvallend, volgens Thérèse: van de tien meest gastvrije ziekenhuizen in de wereld, staan er acht in Azië*. Is de gastvrijheid er anders, of beter? Hebben de Aziatische collega's een andere visie op goede zorg? Een analyse.

GASTVRIJHEID

TEKST MIRJAM VAN IMMERZEEL

IS HET TOEVAL DAT DE plek waar Gleneagles Hospital in hartje Singapore staat ooit bekend stond als Gleneagles Hotel? Niet helemaal, zou je denken wanneer je het Zuid-Aziatische ziekenhuis betreedt. Natuurlijk is het ook een gewoon ziekenhuis waar mensen komen om beter te worden, verpleegd te worden of een baby te krijgen. De standaardservice is hoog, maar wie dat wil (en het kan betalen), kan rekenen op de allure van een vijfsterrenhotel. Inclusief suites, butlerservice en diners van topkoks.

Gleneagles Hospital behoort al jaren tot één van de meest gastvrije ziekenhuizen ter wereld. Het is sinds 1987 onderdeel van Parkway Holdings, een conglomeraat van luxe en state-of-the-art ziekenhuizen in onder meer de Verenigde Arabische Emi-

* MTQUA ranking.
Bron: www.mtqua.org/malaysia-hospital-tops-2013-list



Het personeel van Princecourt Malaysia heet u van harte welkom. Princecourt was uitgeroepen tot "Best hospital 2013" voor medische toeristen (MTQUA ranking)



raten, India, Brunei en China. Missie: de best mogelijke zorg-ervaring bieden aan patiënten door hun verwachtingen te overtreffen met de beste medische zorg en grootse gastvrijheid.

Ziekenhuizen met een soortgelijke missie blijken vooral hun weg te vinden in opkomende economieën in Azië. Naast het bieden van lokale gezondheidszorg, richten deze instellingen zich nadrukkelijk op de internationale medische toerist die met een gevulde portemonnee op zoek is naar uitstekende medische zorg in een comfortabele omgeving. De concurrentie stuwt de gastvrijheid naar grote hoogten. De vestiging van Gleneagles in de Maleisische hoofdstad Kuala Lumpur werd onlangs uitgeroepen tot International Hospital of the Year 2014.

Potpourri

De situatie in Nederland is zeker een andere; hier behoort het bieden van een luxueuze ziekenhuiserva-

ring (nog) niet tot onze cultuur. Toch kunnen Nederlandse zorg- en welzijnsbestuurders zich laten inspireren, vinden diverse Aziatische collega's.

Zo ook Amir Firdaus Abdullah, CEO van Gleneagles Hospital in Kuala Lumpur. Hij werkt op basis van de filosofie dat 'gelukkige patiënten sneller genezen' en heeft onder meer goed gekeken naar de gastvrijheid van hotelketens als Ritz Carlton. 'Als je ons ziekenhuis binnenkomt, ruikt het niet naar ziekenhuis, maar naar potpourri. Alle vormen en kleuren die we gebruiken, tot en met de prenten aan de muur, zijn gericht op het scheppen van een fijne, vertrouwde sfeer.'

Maar het gaat volgens Firdaus Abdullah niet alleen om uiterlijk vertoon. 'Investeren in gastvrijheid, is een belangrijke pijler naast de medische expertise. Ons personeel krijgt bijvoorbeeld ook gastvrijheidstrainingen van medewerkers van het Ritz Carlton.'

'Mensen die herstellen van een ziekte of operatie hebben meer nodig dan gemiddelde omstandigheden', bevestigt ook Abdullahs collega-bestuurder Kok Mun Foong, van Gleneagles Hospital Singapore. 'Daarom is hospitality zo'n belangrijk onderdeel van onze investeringen.'

Gastvrij gedijen

Het staat Nederlandse zorginstellingen vrij om de aanpak van Gleneagles te kopiëren. Alles wat

Een ziekenhuiskamer van nr. 6 uit de MTQUA ranking: Bunrungrad International Thailand



Ben Cohlen

GYNACOLOOG EN MEDISCH MANAGER VAN HET ISALA FERTILITEITSCENTRUM

'WAT AZIATISCHE ZIEKENHUIZEN als

Gleneagles bieden is natuurlijk voor de happy few. In Nederland is onze uitdaging om iedere patiënt gastvrijheid te bieden. Ongeacht zijn of haar portemonnee. Je hebt het over hoffelijkheid, over empathie, een proactieve houding en teamgeest. Die dingen kosten geen geld, maar maken de dag voor iedereen prettiger. In de eerste plaats voor patiënten, maar ook voor je collega's en jezelf.

Je werkdag wordt écht leuker. Het is zo'n kleine moeite om, in mijn geval bijvoorbeeld na terugplaatsing van een embryo, patiënten thuis even te bellen om te vragen hoe het gaat. Dat betekent veel voor patiënten die heel spannende weken meemaken. Patiënten gaan er vanuit dat jouw medische kwaliteit goed is. Ze beoordelen je op bejegening, of ze lang moesten wachten, of je goed uitlegde en empathie toonde.

'Op onze afdeling zijn we in samenwerking met De Librije aan de slag gegaan met gastbeleving. We hebben serviceafspraken gemaakt waar iedereen zich aan moet houden. Iedereen heeft geleerd hoe je patiënten ontvangt, hoe je ze op hun gemak stelt en hoe je empathie en interesse toont. En iets wat we ook echt van De Librije hebben overgenomen is de telefoonbehandeling. Aan het eind van elk gesprek zegt iedereen hier standaard: "Kan ik verder nog iets voor u doen?"'



TIP VAN BEN

'Begin bij jezelf. Verdiep je in gastvrijheid en start dan met een kick-off met het bestuur, management en medische professionals. Rol het pas uit als zij erachter staan'



een vijfsterrenhotel zijn gasten biedt, mag een ziekenhuis in Nederland ook bieden aan patiënten. Mits het aan alle overheidsvoorschriften voldoet, de medische kwaliteit er niet onder lijdt en het financiële plaatje klopt. En vooral dat laatste maakt de mogelijkheden beperkt.

In een uitgave van het American College of Healthcare Executives zetten onderzoekers van Cornell University uit New York de laatste ontwikkelingen op het gebied van gastvrijheid in de zorg op een rij. Gastvrijheid begint volgens de onderzoekers bij heel tastbare zaken als een verzorgd gebouw met een gezond en prettig binnenklimaat. De patiëntenkamers hebben het aanzien van een fijne hotelkamer met alles erop en eraan: wifi en ander vermaak is standaard en er zijn comfortabele zitjes voor bezoek. Het ziekenhuis biedt daarnaast gastenkamers voor familie en vrienden die dichtbij willen overnachten. En zoals in een hotel zijn er lounges, een spa- en fitnesscentrum en zijn er comfortabele werkplekken voor zakelijke bezigheden.

Geen pijn

Maar ook met dergelijke verbeteringen zal een ziekenhuis nooit een hotel worden. Er is een te groot verschil tussen beide type organisaties, zeggen de Amerikaanse onderzoekers. 'Gast zijn in een hotel is een vrije keuze, patiënt zijn in ziekenhuis is dat niet.

Maar een warm welkom in een ziekenhuis, kan bij ernstig zieke patiënten en hun familieleden wel een goed gevoel geven. Ook patiënten willen op een prettige manier aan hun medische klachten worden geholpen. Ze willen natuurlijk vooral geen pijn en slecht nieuws; aan deze wensen van “gasten” kan een ziekenhuis niet altijd voldoen. Wel kan een ziekenhuis het verblijf zo aangenaam mogelijk maken.’

Gastvrijheid reikt verder dan alleen patiënten, hun familie, vrienden en andere bezoekers. En gastvrijheid begint ook niet met een luxe spa, maar in de bestuurskamer, stellen de onderzoekers. ‘Pas als bestuurders het als een belangrijk onderdeel van de kernactiviteit beschouwen, wordt het onderdeel van de organisatiestrategie. Het is vervolgens aan bestuurders en haar management om een infrastructuur op te zetten waarin klantgerichtheid en gastvrijheid gedijen.’ Daarom ook zou gastvrijheid, naast andere functies als human resources en administratie, volgens de onderzoekers van Cornell University, een eigen stafafdeling verdienen.

Dat past goed bij het belangrijkste advies dat de Gleneaglesbestuurders uit Maleisië en Singapore hebben voor hun Nederlandse collega's: ‘Selecteer medewerkers met oog voor gastvrijheid. Het zijn je eigen mensen die gastvrij zijn, niet de fraaie beleidsnota's en zeker niet de luxe spa en de kunst aan de muur.’ ●



adviezen Denver Severt

hoogleraar service management aan Rosen College of Hospitality Management en verbonden aan University of Central Florida

“

‘KLANT-GERICHTHEID BEGINT NIET MET EEN LUXE SPA, MAAR IN DE BESTUURSKAMER’

1

Reken bestuurders en managers af op hun inspanningen voor goede service en gastvrijheid. Een externe partij moet dit evalueren.

2

Leg vast waaraan gastvrijheid in jouw organisatie moet voldoen, inclusief de onderliggende waarden. Meet geregeld of hieraan wordt voldaan.

3

Blijf jezelf de vraag stellen: is dit hoe ik mijn moeder graag behandeld zie worden? Incorporeer die instelling in het systeem en stel een aparte functie in voor gastvrijheid en service.

4

Patiëntronden zijn ook belangrijke momenten om te horen wat de verwachtingen en ervaringen van patiënten zijn. Houd contact met patiënten, ook als ze weer naar huis zijn.

5

Beloon medewerkers die een stapje harder lopen voor gastvrijheid en service. Reken medewerkers af op hun patiëntvriendelijkheid.



Hydrotherapie bij Princecourt Malaysia

Edwin Hagen

DIRECTEUR VAN MEANDEROMNIUM

‘IK KIJK NIET OP van het gebruik van het woord gastvrijheid in onze sector. Gastvrijheid is niet meer alleen voorbehouden aan hotels. Het hoort bij een prettige omgang met elkaar. Als welzijnsorganisatie hebben wij met allerlei soorten mensen en groepen te maken.

MeanderOmnium houdt zich bezig met dienstverlening voor jongeren, volwassenen, gezinnen en ouderen. Rode draad in de benadering van onze doelgroepen, is dat we hechten aan een prettige omgang. Iedereen wil toch welkom zijn? Beschouw patiënten, cliënten of verzekerden eens gewoon als klanten, dan ga je ze vanzelf anders behandelen.

Ik heb nog geen expliciet geformuleerd gastvrijheidsbeleid, omdat we een organisatie in verandering zijn. De verantwoordelijkheid komt meer en meer te liggen in de teams, bij medewerkers die het dichtst bij onze doelgroepen staan. Zij weten wat er leeft en welke behoeften er zijn. Zij ontdekken daarbij hoe leuk het is om het mensen naar hun zin te maken. Dan heb je geen cursus klantvriendelijkheid nodig.’



TIP VAN EDWIN

‘Leef je in. Wees je er elke dag van bewust dat mensen vaak geen keuze hebben om naar een andere organisatie of instelling te gaan’



Wageningen Universiteit onderzoekt
voedingsconcept Ziekenhuis Gelderse Vallei

Eten wat je wilt

Als patiënt op elk gewenst moment eten en drinken bestellen van een uitgebreide menukaart: het kan in Ede. De keuken van Ziekenhuis Gelderse Vallei serveert maaltijden op alle afdelingen tussen zeven uur 's morgens en zeven uur 's avonds, volgens het At Your Request-concept. Patiënten zijn zeer positief en het ziekenhuis verspilt 37 procent minder voedsel. Samen met Wageningen Universiteit onderzoekt Ziekenhuis Gelderse Vallei nu of het concept ook bijdraagt aan de gezondheid.

ACHTERGROND

TEKST MIRJAM METZLER
FOTOGRAFIE JOHN VOERMANS EN ERNST JAN BROUWER

‘HET VOEDINGSCONCEPT At Your Request heeft in elk geval één belangrijk voordeel’, zegt professor Ellen Kampman van de Wageningen Universiteit. ‘Behandelaars hebben nu beter zicht op wát een patiënt eet. Ze kunnen monitoren en een voedingspatroon vrij gemakkelijk bijstellen of hun patiënt nader adviseren.’

Kampman is naast hoogleraar Voeding en Kanker van Wageningen University & Research centre (UR) ook bestuurslid van de Alliantie Voeding Gelderse Vallei. Binnen dit samenwerkingsverband brengen de twee organisaties kennis en kunde uit de klinische zorg en voedingswetenschap bij elkaar.

Aansterken

Als concreet voorbeeld noemt Kampman oudere patiënten die vaak ondervoed het ziekenhuis binnenkomen. ‘Een operatie is veelal een grote aanslag op hun conditie. In Ede laten ze patiënten echt aansterken door goede voeding. Buiten de koude en warme maaltijden staan bijvoorbeeld ook veel fruit en eiwitrijke tussendoortjes op het menu. Dit vereist uiteraard wel dat de behandelaar continu de calorieën en voedingswaarden monitort en deze eventueel aanpast op de behandeling. Een nierpatiënt eet



At Your Request ZIEKENHUIS GELDERSE VALLEI

- Patiënten krijgen gemiddeld 825 gram voeding per dag. Dat was 753 gram. Ze zijn dus meer gaan eten.
- De dagelijkse voedselverspilling is teruggebracht van 143 kilogram naar 90 kilogram (37 procent minder verspilling).
- Belangrijkste oorzaken voedselverspilling: verkeerd portioneren, weggooien van voeding dat over de houdbaarheidsdatum is en retourzendingen van patiënten.

ALLIANTIE VOEDING GELDERSE VALLEI

De 'Alliantie Voeding Gelderse Vallei' is het samenwerkingsverband van Ziekenhuis Gelderse Vallei, het Voedingsziekenhuis en Wageningen UR. De alliantie werkt onder meer aan:

GEZONDE START

Verbeteren van de voeding rondom de zwangerschap en eerste jeugdijaren

GEZONDE ZORG

Verbeteren van de conditie door juiste voeding rond (chronische) ziekte

GEZOND OUDER

Functioniebehoud om gezondheid en zelfredzaamheid te verhogen

en herstelt nu eenmaal anders dan iemand met een darmziekte.'

Ouderwets

Wageningen UR zette ook een protocol op voor het meten van voedselverspilling. De wetenschappelijke onderzoeksgegevens werden vertaald naar praktische aanbevelingen. Kampman: 'Nadat we in Ziekenhuis Gelderse Vallei precies gingen meten welk en hoeveel voedsel werd weggegooid, konden we heel specifieke aanpassingen doen in onder andere de portiegrootte en de momenten waarop patiënten eten en drinken.'

Ondanks alle efficiëntievoordelen, roemen patiënten in Ede vooral de toegenomen keuzevrijheid. Voedingsprofessor Kampman lacht er hartelijk om. 'Ik vind het redelijk ouderwets om een patiënt vandaag te vragen wat hij morgen wil eten. Een organisatie moet zich aanpassen aan de klant en niet andersom. Doordat mensen op hun moment kunnen kiezen wat ze lekker vinden, zien we bovendien dat ze meer zin in eten krijgen en het bestelde eten ook vaker opeten.'

Loungesfeer

Tom van Loenhout, interventiecardioloog en lid van het bestuursteam van Ziekenhuis Gelderse

Vallei, bevestigt het verhaal van Kampman. Hij noemt de ambiance rond voeding bijna net zo belangrijk als keuzevrijheid en het eten zelf. Van Loenhout: 'We zien dat een andere omgeving aanzet tot meer eten. Als een patiënt zich voldoende goed voelt om buiten zijn kamer te eten, dan stimuleren we dat. Op diverse afdelingen hebben we ruimten ingericht in een loungeachtige sfeer. Patiënten eten er samen met andere patiënten, of met hun eigen bezoek.'

Van Loenhout onderzoekt samen met Wageningen UR of patiënten ook echt gezonder worden door het voedingsconcept van het ziekenhuis. 'Dat zou natuurlijk een fantastisch resultaat zijn; én meer tevreden, én gezondere patiënten. Daarnaast hopen we met de gegevens uit het onderzoek de nazorg te kunnen verbeteren. We willen bijvoorbeeld weten wat mensen, na hun ontslag, thuis eten. Een goed voedingsadvies kan immers voorkomen dat patiënten verzwakken en dat we hen opnieuw moeten opnemen.'

Professor Kampman neemt in het onderzoek ook het effect van voeding op sportprestaties mee. 'Sporters passen hun voedingsschema aan om een topprestatie te kunnen leveren. Wat kunnen we van hen leren als het gaat om de voeding voor een patiënt die een grote operatie moet ondergaan? Wat dat betreft ligt er nog een wereld voor ons open. We kunnen nog heel veel onderzoeken op het gebied van voeding om patiënten sterker te maken voor operaties en gezonder naar huis te laten gaan.'

Niets extra

Ziekenhuis Gelderse Vallei profileert zich met At Your Request als hét ziekenhuis in Nederland voor voeding, sport en bewegen. Belangrijke vraag is

“

ELLEN
KAMPMAN

'Nadat we gingen meten, konden we onder andere heel specifieke aanpassingen doen in de portiegrootte'

natuurlijk wie de extra investeringen in personeel, organisatie en voeding betaalt. Het ziekenhuis moet meer verschillende soorten eten en drinken inkopen, heeft een apart callcenter ingericht voor het opnemen en doorgeven van maaltijden, koks moeten a la minute eten bereiden en er is permanent transport nodig voor alle bestellingen.

Volgens arts en bestuurder Van Loenhout is het antwoord eenvoudig: 'Omdat voeding en bewegen onze kernwaarden zijn, willen we hierin natuurlijk extra investeren. We geven aan de ene kant meer uit, maar compenseren dat doordat we jaarlijks twintigduizend kilo minder voedsel verspillen. Per saldo kost het ons niets extra.' ●



Jonnie Boer

CHEFKOK EN EIGENAAR

DE LIBRIJE

'HET IS EIGENLIJK ZO

LOGISCH: natuurlijk wordt een patiënt niet beter van slechte voeding. Het meest ideale is voeding op maat. Hoewel ik me afvraag of a la carte koken overal haalbaar is, zijn er zeker mogelijkheden om gezondere maaltijden aan te bieden. In verzorgingshuizen zie je vaak dat voedsel helemaal is "platgekookt". Er is geen vitamine meer in te vinden. Ik ben in De Librije bezig met het ontwikkelen van een techniek die smaak- en vitamineverlies tegengaat. Dat is volgens mij echt de toekomst. Mensen beter laten eten zit 'm ook in zaken als keuze en bereiding. Kankerpatiënten hebben door chemokuren vaak een veranderde smaakbeleving. Samen met artsen Ellen Kuiper-Kramer van de Isala Klinieken in Zwolle en Otto Visser van het VU Medisch Centrum hebben Thérèse en ik een kookboekje samengesteld waarmee patiënten thuis aan de slag kunnen om eten klaar te maken dat wél bij hun smaak past. Daar krijgen we veel positieve reacties op.'

Thérèse ontmoet Wim Bosch, bestuurder van welzijnsorganisatie Travers

TWEEGESPREK

De menselijke maat

Als gastvrouw en sommelier is Thérèse Boer het gezicht van driesterrenrestaurant De Librije in Zwolle. Wim Bosch is bestuursvoorzitter van Travers uit dezelfde stad. Zijn organisatie verzorgt kinderopvang, welzijnswerk en cultuur. Wat betekent gastvrijheid voor hen? En wat kunnen ze van elkaar leren?

TEKST MIRJAM VAN IMMERZEEL
FOTOGRAFIE MAARTEN NOORDIJK

IN EEN STERRENRESTAURANT verwacht je niets anders dan een menu op het hoogste niveau en een warm onthaal. Mogen we dezelfde kwaliteit en gastvrijheid verwachten in de sector zorg en welzijn?

‘Ja’, zegt Wim Bosch meteen. ‘Dat zou inderdaad het beste zijn.’ Al weet hij maar al te goed dat de aard van zijn sector geheel anders is dan die van Thérèse. Travers heeft klanten die voor de dienstverlening moeten betalen (kinderopvang), maar dat soms ook niet hoeven (welzijn) omdat de overheid dat betaalt. Iemand die naar Zwolle afreist voor een dries-terrendiner in De Librije wordt als eregast in de waten gelegd. Wim erkent dat daarvoor binnen zijn organisatie nog een lange weg is af te leggen.



“

WIM BOSCH

‘Ik zie in zorg en welzijn steeds vaker professionals die hoogwaardige dienstverlening kostendekkend kunnen leveren. Vakmensen die luisteren naar hun klanten en gastvrijheid centraal stellen’



Travers verenigt diverse activiteiten; kinderopvang, culturele initiatieven zoals een poppodium en welzijnswerk in wijken. Anno 2014 omschrijft de bestuurder het als ‘een maatschappelijke onderneming’. Op een van zijn locaties, een kinderdagverblijf aan het Zwolse Zwarte Water, ontvangt hij Thérèse voor een goed gesprek over de thema’s waar ze beiden warm van worden: gastvrijheid, bejegening, dienstverlening.

Verschillende prijskaartjes

Bij binnenkomst neemt Thérèse de speelzaal in zich op. Ze aait een kleintje over de wang in het voorbijgaan. ‘Als ik denk aan de tijd dat ik onze kinderen naar de opvang bracht - ze zijn nu elf en veertien - dan herinner ik mij vooral dat het om vertrouwen vroeg’, vertelt ze. ‘Je geeft je dierbaarste bezit over aan een wildvreemde, hoe gediplomeerd een leidster in de opvang ook is. Natuurlijk moet de omgeving veilig en schoon zijn, maar vertrouwen dat het goed zit, dát gevoel is belangrijker.’

Wim: ‘Absoluut, en dat heeft weer te maken met de manier waarop je ergens wordt ontvangen. Je eerste indruk. Stel, je zou iets in zorg of welzijn beginnen, waar zou jij dan vooral op letten, vanuit je vak gezien?’

Thérèse: ‘Het eten. Dat zou, bijvoorbeeld in de ouderenzorg, veel beter kunnen’, antwoordt ze, om meteen een wedervraag te stellen: ‘Hoe werkt dat eigenlijk tegenwoordig in



“
**‘JE MOET
JE VRIJ VOELEN
OM WERKE-
LIJK GASTVRIJ
TE KUNNEN
ZIJN’**

de kinderopvang?’ Wim vertelt dat sommige locaties een eigen kok in dienst hebben. ‘Ik ben natuurlijk voor een eigen kok die op maat kan koken’, zegt Thérèse instemmend. Wim: ‘Maar daar betalen mensen dan ook wat meer voor, kinderopvang is geen eenheidsworst meer. De ene ouder heeft meer budget dan de ander. Of heeft meer geld over voor extra dienstverlening dan de ander. Net als in de horeca.

‘Wat dat betreft is er wel een link met jouw business’, vindt hij. ‘Een restaurant of hotel valt of staat bij dienstverlening, zeker in een zaak als De Librije. De kinderopvang moet daar naartoe groeien. Nog maar drie jaar geleden waren er in deze branche



enorme wachtlijsten. Werkelijke klantgerichtheid en aandacht was er nauwelijks, dat was ook bijna niet nodig. Nu wél, door de bezuinigingen. Er is minder vraag naar kinderopvang, dat betekent dat je volop aan de slag moet met gastvrijheid.’

Thérèse: ‘Ik krijg de laatste tijd veel aanvragen vanuit ziekenhuizen of ik daar trainingen in gastvrijheid wil geven. Dat zegt veel over de ontwikkelingen binnen de zorg. De patiënt wordt steeds mondiger en zich bewuster van kwaliteit. Zorginstellingen zijn zich ervan bewust dat ze daar nog wel een slag kunnen maken.’

Wim vertelt over de hete hangijzers in zijn branche. Ondernemen is nog steeds een vreemd begrip. ‘We zullen commerciëler móeten gaan denken en werken om zorg, welzijnswerk en kinderopvang betaalbaar te houden’, stelt hij. ‘Meer marktwerking betekent dat we creatiever zullen worden en met een divers aanbod moeten komen met verschillende prijskaartjes.’

Thérèse knikt bevestigend, maar kijkt bezorgd. Want wat betekent dat dan voor de kwaliteit? Wat blijft er over voor minder kapitaalkrachtigen? Kunnen die zich straks geen gastvrije behandeling veroorloven? **Wim** zegt optimistisch te zijn: ‘In de hele sector werken

“
**‘NEDERLAND
WIL TERUG
NAAR HET
PERSOON-
LIJKE. WE
HEBBEN
GASTVRIJHEID
NODIG OM
BETER TE
PRESTEREN’**

mensen die graag klantgericht werken. Bestuurders die medewerkers blijven afrekenen op alleen kosten, en ze niet trainen tot gastheren en gastvrouwen, rangeren zichzelf aan de zijlijn. Ik zie in zorg en welzijn steeds vaker professionals die hoogwaardige dienstverlening kostendekkend kunnen leveren. Vakmensen die luisteren naar hun klanten en gastvrijheid centraal stellen.’

Gezicht van de organisatie

De driesterrengastvrouw en de welzijnsbestuurder lijken op het eerste gezicht een opmerkelijke combinatie. Maar Thérèse ziet grote parallellen tussen haar culinaire wereld en de sector zorg en welzijn. ‘Gastvrijheid is een kwestie van menselijkheid. Het geeft je de kans om een band te krijgen met een ander. Zo werkt het overal, in ziekenhui-



20

zen en restaurants, in de kinderopvang en in winkels. Hoe vaak loop je niet ergens binnen en word je zó ongestuurd behandeld. Dan wil je toch meteen wegwezen? Nederland wil terug naar het persoonlijke. Dat is heel lang weggeweest. Maar we hebben gastvrijheid nodig, want dan presteren we beter.'

Wim: 'Hoe merk jij dat dan in jouw organisatie?'

Thérèse: 'Als ik eens chagrijnig zou zijn, dan heeft dat direct negatieve invloed op het personeel. Daarom moet je er als leidinggevende continu alert op zijn dat je het goede voorbeeld geeft. Ik heb een superteam. Als ik er een dag niet ben, dan gaat alles gewoon door. Maar als ik er een week niet zou zijn, dan zou het verslappen. Als wij op vakantie zijn, dan is het restaurant ook dicht.'

Wim: 'Dat kunnen wij niet. We moeten gastvrijheid daarom breder

“

'IK ZIE IN ZORG EN WELZIJN STEEDS VAKER PROFESSIONALS DIE HOOGWAARDIGE DIENSTVERLENING KOSTENDEKKEND KUNNEN LEVEREN. VAKMENSEN DIE LUISTEREN NAAR HUN KLANTEN EN GASTVRIJHEID CENTRAAL STELLEN'

zien te organiseren. Eigen verantwoordelijkheid is daarbij heel belangrijk. Welke behoeften zien mensen met klantcontact? Het zijn de leidsters hier die het gezicht zijn van onze organisatie, niet het management of het bestuur.'

Thérèse schuift naar voren op haar stoel: 'Maar ook als bestuurder moet je het goede voorbeeld geven... In mijn vak moet gastvrijheid je passie zijn. Als bestuurder in jouw branche sta je wat verder af van de mensen. Even heel eerlijk, Wim: hoe gastvrij ben jij zelf eigenlijk?'

Wim: 'Ik ga op een bepaalde manier met mensen om, dat is geen rol die ik als bestuurder speel. Ik heb ideeën over klantgerichtheid en die laat ik zien aan managers en aan klanten. Zet mij niet in een koekjesfabriek, want dat kan ik niet. Ik wil vaak en intensief met mensen omgaan. Maar ik zou ook geen restaurant kunnen leiden. Om dat goed te doen, moet je helemaal in het vak zitten.'

'Heb je wel eens bij ons gegeten?' wil Thérèse weten. 'En wat viel toen het meest op?'

'Niet één ding, het is de totale ervaring. Dat jullie in de huid van de gast kunnen kruipen en bijna ongevraagd invullen waaraan hij of zij behoefte heeft, dat vind ik heel bijzonder.'

Thérèse: 'Eigenlijk is dat de kern van wat wij doen in De Librije. Een heel persoonlijke benadering. Dat geldt ook voor gasten die daar juist helemaal geen behoefte aan hebben. Dat moet je kunnen herkennen. Die zijn er misschien zakelijk, of heel erg met zijn tweetjes.'

Wim wil weten hoe zij en haar staf daar dan achter komen. Is het een kwestie van talent of ervaring? Volgens de gastvrouw is het een beetje van beide. 'Dergelijke gastvrijheid moet in je zitten. Je kunt het een beetje aanleren, maar het kost veel tijd en moeite. Ik train medewerkers vooral situationeel en een-op-een. In de praktijk leer je nu eenmaal het meeste.'

Arrogant

Wim: 'Management speelt een belangrijke rol. Als het daar niet goed zit, dan gaat het niet lukken op de werkvloer. Ons type organisatie doet er bij wijze van spreken een half jaar over om een nieuw IT-systeem aan te schaffen, maar neemt in een dag een nieuwe medewerker aan. Ik vind het belangrijk om te beoordelen of iemand in het vak past, maar vooral welke persoonlijkheid iemand heeft. Waar let jij bij selectie het eerste op?'

Thérèse: 'Eerst het cv en dan vooral de ervaring. Vroeger deed ik altijd echte sollicitatiegesprekken, maar nu denk ik: ik wil geen standaard verhaaltje meer horen, ik wil zien wat iemand wel en niet kan. Ik laat ze een keer meedraaien. Nou, dan weet je aan het einde van de avond wel wat je in huis hebt. Heel belangrijk: of iemand geen sociale angst heeft. Je moet je vrij voelen om werkelijk gastvrij te kunnen zijn. Zelfverzekerd, maar zeker niet arrogant.'

Wim knikt nu op zijn beurt instemmend. In zijn visie begint gastvrijheid bij opvoeding en opleiding. 'Wat ik jammer vind, is dat mensen in onze branche worden opgeleid in een vak, en alleen in dat vak. Wat ze niet meekrijgen is het hospitality-verhaal. Ben je gemakkelijk in de omgang, leg je makkelijk contact. Ik weet, dat zijn vooral persoonseigenschappen, maar je kunt ze ook trainen. Ik vind het wel een serieus idee om eens te kijken of nieuwe mensen eerst een dag kunnen meedraaien in een groep hier op de kinderopvang. ●

21



i

Travers

TRIVERS IS EEN maatschappelijke onderneming die werkt aan leefbare en veilige wijken met goede voorzieningen. Travers biedt welzijnswerk (Travers Welzijn), kinderopvang en peuterspeelzalen (Doomijn) en culturele activiteiten (Hedon). De gezamenlijke missie luidt: 'Bron van groei'. Travers had per 1 januari 2013 een omzet van 20,6 miljoen euro en 485 medewerkers in vaste dienst.

Echt contact

Er zit een wereld van verschil tussen een gast in De Librije en een patiënt in een zorginstelling. Of toch niet? Leren van de customer touchpoints van De Librije.

Eerste contact

Bij het maken van een reservering vragen we altijd of het een speciale gelegenheid betreft waarop wij kunnen inspelen. Als iemand jarig is of iets anders te vieren heeft, kunnen wij het moment extra bijzonder maken. In de zorg voelen mensen zich al snel een dossier. Dat is helemaal niet nodig. Een kwestie van persoonlijke aandacht. Train mensen dat ze oog hebben voor persoonlijke details.

Aankomst

Onze butlers proberen zoveel mogelijk de namen van onze gasten te onthouden en weten bijvoorbeeld waar ze vandaan komen. Het is voor veel gasten echt een wow-moment als ze bijvoorbeeld vragen hoe de reis was vanuit hun specifieke woonplaats. Heel belangrijk, en vaak onderschat in de zorg; wees zorgvuldig met de spelling en uitspraak van namen.

Ontvangst

De check-in in ons hotel is heel ontspannen. Niet staand achter een balie, maar zittend met een glas bubbels of een ander drankje naar wens. We willen het zo persoonlijk mogelijk maken. De gastvrouw geeft eerst een hand en neemt daarna het programma



door met de gast. In de zorg zijn balies vaak erg hoog en zie je alleen de bovenkant van iemands hoofd. Uit veiligheidsoverwegingen en privacy begrijp ik dat wel, maar misschien kan dat ook anders.

Kamer

Op onze hotelkamers proberen wij verrassingselementen in te bouwen. Wij hebben bijvoorbeeld geen badjassen, maar kimono's. Dus naast persoonlijke service kiezen wij ook bij elk contactmoment voor een verrassend "product". We vervullen de meest uiteenlopende wensen van onze gasten. Variërend van een overhemd strijken en schoenen poetsen tot het verzorgen van specifieke lectuur. Voor de zorg gaat dit misschien wat ver, maar verrassende service hoeft niet duur te zijn.

Het ontbijt

Ons ontbijt is een beleving op zich. Het wordt namelijk ook in 'gangen' geserveerd. Uniek detail is dat de vleeswaren aan een stalen waslijntje op een houten plankje worden gepresenteerd. Ook hier weer een item

dat je niet snel vergeet. Een ander leuk detail is dat onze jams worden gepresenteerd op een (kaas-)wagen, zodat de gast zelf zijn of haar keuze kan maken. Wij kunnen bij die keus helpen, dus ook dan is er wederom persoonlijk contact. Goed en lekker eten is nog belangrijker voor mensen met een kwetsbare gezondheid. Denk ook eens na over hoe je de maaltijddienst met eenvoudige middelen kunt verbeteren. Wie het ontbijt met een glimlach krijgt geserveerd, vindt eten vanzelf al een stuk leuker en vaak ook lekkerder.

Afscheid

Als onze medewerkers de auto weer voorrijden, zetten wij er wat "filewater" voor onderweg in. Ook standaard: een zakje huisgemaakte pepermunt en een magazine voor de bijrijder. Heel simpel, maar het wordt enorm gewaardeerd. Contact met je klant of gast moet niet uitgaan als een kaars. Het is het laatste moment om een goede indruk achter te laten. Nazorg en evaluatie, een kort briefje na een paar weken, het is een kleine moeite. ●

Nieuws van

PFZW

24



VRAAG

Thérèse Boer: Belegt PFZW in de Nederlandse zorg?

25



ANTWOORD

Manager beleggings- en financieel beleid Jan Willem van Oostveen geeft antwoord

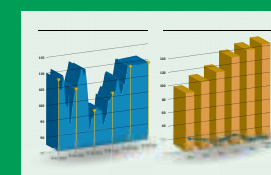
26



HOE TE BELEGGEN NA DE CRISIS?

Het nieuwe beleggingskader 2013-2020 van PFZW

28



PFZW IN CIJFERS

Updates van onder andere de dekkingsgraad en de beleggingsportefeuille

Vraag van Thérèse:

‘BELEGT PFZW IN DE NEDERLANDSE ZORG?’



OVER PFZW

24

Antwoord van Jan Willem:

‘We doen het wel, maar het is lastig’



25

‘Vooropgesteld: PFZW wil zeker beleggen in de zorg en natuurlijk steunen we graag onze eigen sector. Bovendien houden we van beleggingen die de Nederlandse economie stimuleren. Maar het is lastig om in de Nederlandse zorgsector te beleggen. De beleggingen die we hierin doen, zijn vaak indirect en onzichtbaar. Een goed voorbeeld is Amvest, een Nederlandse ontwikkelaar van onder meer woonzorgcombinaties. Dat valt misschien niet direct op als een belegging van PFZW, omdat we het samen met Aegon in een joint venture doen. Maar ook omdat het feitelijk om vastgoed gaat en nauwelijks direct de zorg raakt.

Dat we nauwelijks direct in de Nederlandse zorg beleggen, heeft verschillende redenen. Een belangrijke is dat we niet rechtstreeks in de zorgorganisaties van deelnemers willen investeren. Dat willen we niet vanwege de kans op belangenverstrengeling.

Van oudsher zijn er ook relatief weinig grotere projecten met aantrekkelijk rendement. Die waren schaars omdat in Nederland de overheid altijd fors investeerde. Na alle bezuinigingen is dat flink afgenomen. En dat geeft kansen voor PFZW. Zo hebben de initiatiefnemers van de Nederlandse Investeringsinstelling ideeën om kleine zorgprojecten te bundelen in een Nederlands Zorgfonds. We volgen dit op de voet. Verder onderzoeken we nieuwe mogelijkheden, via een aan pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM verstrekt zogeheten zorgmandaat. Denk aan het indirect investeren in medische innovaties, bijvoorbeeld via durfkapitaal of innovatiefondsen.’

Jan Willem van Oostveen
Manager beleggings- en
financieel beleid PFZW

“
‘DENK AAN
HET INDIRECT
INVESTEREN
IN MEDISCHE
INNOVATIES,
BIJVOORBEELD
VIA DURF-
KAPITAAL OF
INNOVATIE-
FONDSEN’

Hoe PFZW belegt na de crisis!

Hoe zouden we het doen als we weer helemaal met een schone lei mochten beginnen? Welke lessen trekken wij uit de crises in de wereldeconomie? Deze vragen vormden de basis voor het beleggingskader 2013-2020, de 'grondwet' voor het nieuwe beleggingsbeleid van PFZW. Er zijn drie nieuwe richtsnoeren die gelden bij elke beleggingskeuze.

Voldoende rendement

Het doel van ons pensioenfonds is om in de toekomst pensioenen uit te betalen die de loonontwikkeling in de sector volgen (pensioenambitie). Dit doen we door het beleggen van de inleg van de deelnemers. Door dit met veel deelnemers samen te doen, kunnen we een hoger rendement halen. Want zo profiteren we van de voordelen van een grote belegger, zoals lage kosten, toegang tot bijzondere producten, een betere spreiding van het risico en de kennis van specialisten.

In ons 'oude' beleggingsbeleid richtten we ons vooral op het halen van een maximaal rendement en minder op wat nodig is voor de pensioenambitie. Dit kan riskant zijn, zoals tijdens de financiële crisis is gebleken. Bepaalde risico's hadden wij onderschat. Iedereen weet dat rendement en risico met elkaar samenhangen. In het nieuwe beleggingsbeleid nemen we niet meer risico dan noodzakelijk voor de realisatie van onze pensioenambitie. We blijven streven naar een zo hoog mogelijk rendement, maar binnen striktere grenzen: producten met een te hoog risico vallen af. Dat betekent niet per definitie dat nieuwe beleggingen minder 'opleveren'. Want: we lopen minder grote risico's op verlies en maken minder kosten.

Duurzaam beleggen

De hoogste verantwoordelijkheid van PFZW is het realiseren van de pensioenambitie. Maar wij hebben ook een bredere verantwoordelijkheid, namelijk die voor een duurzame toekomst van de wereld. Wat hebben onze deelnemers aan een goed pensioen in een verpeste leefomgeving?

Dit duurzame denken is een deel van onze identiteit.

We belegden in het verleden ook al duurzaam, maar nu is het verankerd in ons beleggingsbeleid.

We vinden het zo belangrijk dat we het bij elke belegging gaan meewegen. Wij beseffen dat we met onze beleggingen invloed hebben op onze omgeving. De omvang van ons belegd vermogen biedt mogelijkheden om zelf impact te hebben of andere bedrijven de goede kant op te sturen.

We zullen weloverwogen, betekenisvolle en soms gedurfde beleggingskeuzes maken.

Begrijpelijk en beheersbaar

Voor de financiële crisis bestond een bijna blind vertrouwen in de markt. Beleggers werden steeds meer kopers in plaats van betrokken financiers. Dit leidde tot een beleggingssector die te ver af stond van de 'echte' economie. Met ingewikkelde producten die bijna niemand begreep en waarvan de risico's werden onderschat. Dit leidde tot grote verliezen en had enorme gevolgen voor de wereldeconomie. Dit is mede aanleiding geweest voor PFZW om te gaan toetsen op complexiteit. Dat kan betekenen dat bepaalde typen beleggingen afvallen. Het is niet zo dat we ineens niet meer in ingewikkelde producten beleggen. Die hebben we nu eenmaal nodig voor spreiding van risico's en het halen van rendement. We stellen onszelf de vraag: begrijpen we deze belegging?

En ook: is ze beheersbaar? Kunnen we de risico's, opbrengsten en kosten op waarde schatten? Uitgangspunt is dat het bestuur dit als geheel moet kunnen doorgronden. We hoeven niet exact te weten wat er onder de motorkap gebeurt.

Maar we moeten wel weten hoe de auto die we besturen zich kan gedragen. ●

KIES UW
INVESTERING

27

Lezen, zien, volgen

Uiteraard willen we graag leren van Thérèse Boer. Maar waar halen bestuurders in zorg en welzijn zelf hun inspiratie vandaan? 'Leren van' vroeg drie collega's naar hun gouden offline en online tips.



Henk Kamphuis
VOORMALIG BESTUURDER
WELSTEDE WELZIENSGROEP



Jan Valkenborgh
DIRECTEUR DAELZICHT



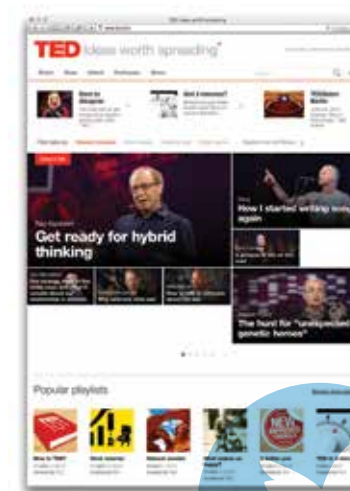
Ernst van Drumpt
BESTUURDER FATIMA
SCHREUDER GROEP

'Mijn tip aan de jonge garde: lees iets van Brecht of verdiep je eens in Maslow. Veel van de huidige trends en managementtheorieën zijn terug te leiden naar deze schrijvers. En ik weet niet of de boeken van professor Stalpers nog verkrijgbaar zijn? Zijn beroemde boek *"Zelfbehoud, aanpassing en cultuur"* las ik meer dan veertig jaar geleden. Waar Brecht spreekt over "eerst komt het eten en dan de moraal", spreken Stalpers en Maslow over acties die de mens doet voor zelfbehoud, daarna aanpassing en tot slot cultuur. Daarom probeert de mens zichzelf en zijn omgeving voortdurend aan te passen.'

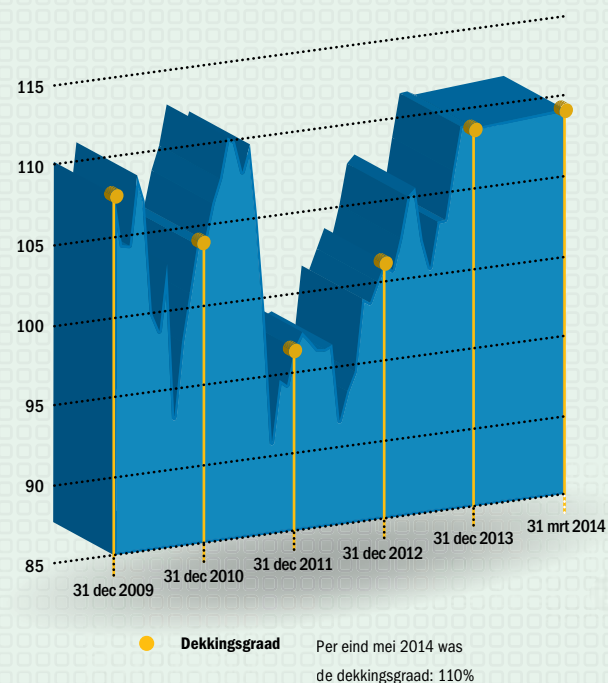


'Eckart's Notes blijft me inspireren. Ik maak me zorgen over het geringe adaptieve vermogen van zorgorganisaties. In Daelzicht hebben we het leren uit het klaslokaal gehaald en teruggebracht naar de werkvloer. Volgens het concept van celdeling van Eckart Wintzen zijn werkplekken zo onafhankelijker van de hiërarchie en worden we collectief bekwamer.' *Eckart's Notes* van Eckart Wintzen is een uitgave van Lemniscaat (2007).

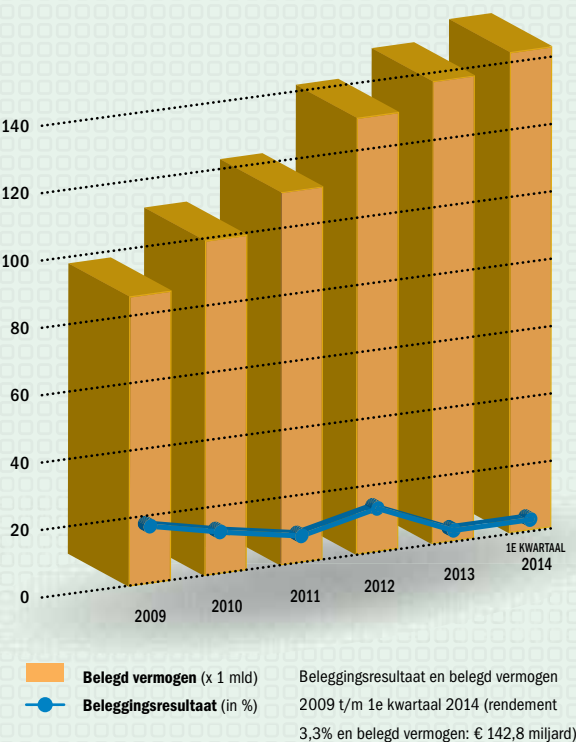
'Ik heb drie tips. Kijk voor inspiratie naar de TEDx-talks, op ted.com Volg Jaap Peters, auteur van Het Rijnland Boekje op [Twitter \(@JaapPeters\)](https://twitter.com/JaapPeters). En check voor de vakinhoud Skipr, daar haal ik nog wekelijks kennis op.'



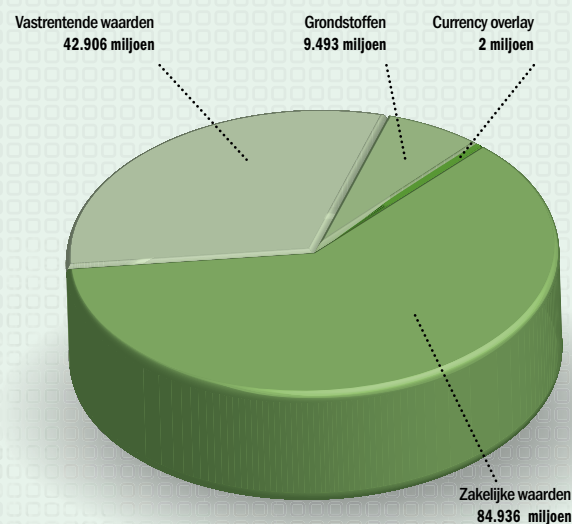
Dekkingsgraad



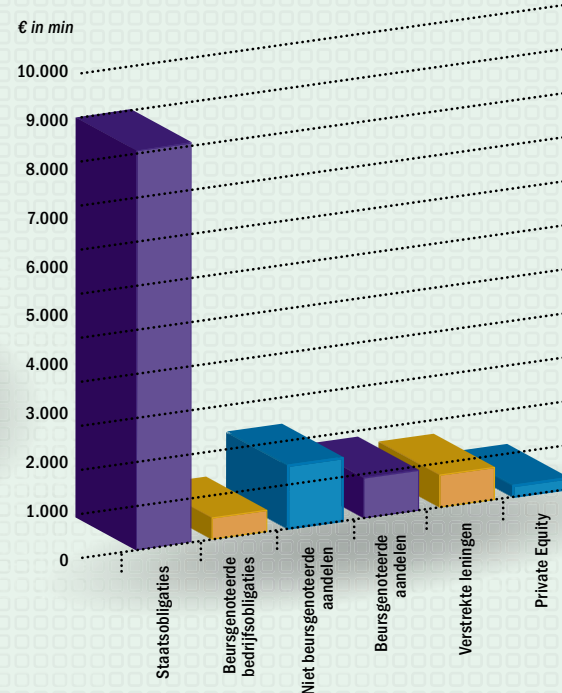
Beleggingsresultaat en belegd vermogen



Beleggingsportefeuille (2013)



Investeren in Nederland (2013)





OPINIE

TEKST MEREL BEVAART FOTOGRAFIE DAVID VAN DAM

‘Weg met de **ranglijsten** *in de zorg’*

Hoog in de ranglijst van Elsevier, laag in het AD. Zijn ranglijsten goed voor zorg en welzijn? Vier betrokkenen vertellen.

“
'JE ZULT MIJ
NIET HOREN
ZEGGEN DAT EEN
HOOG STERFTE-
CIJFER METEEN
BETEKENT DAT DE
ZORG SLECHT IS'



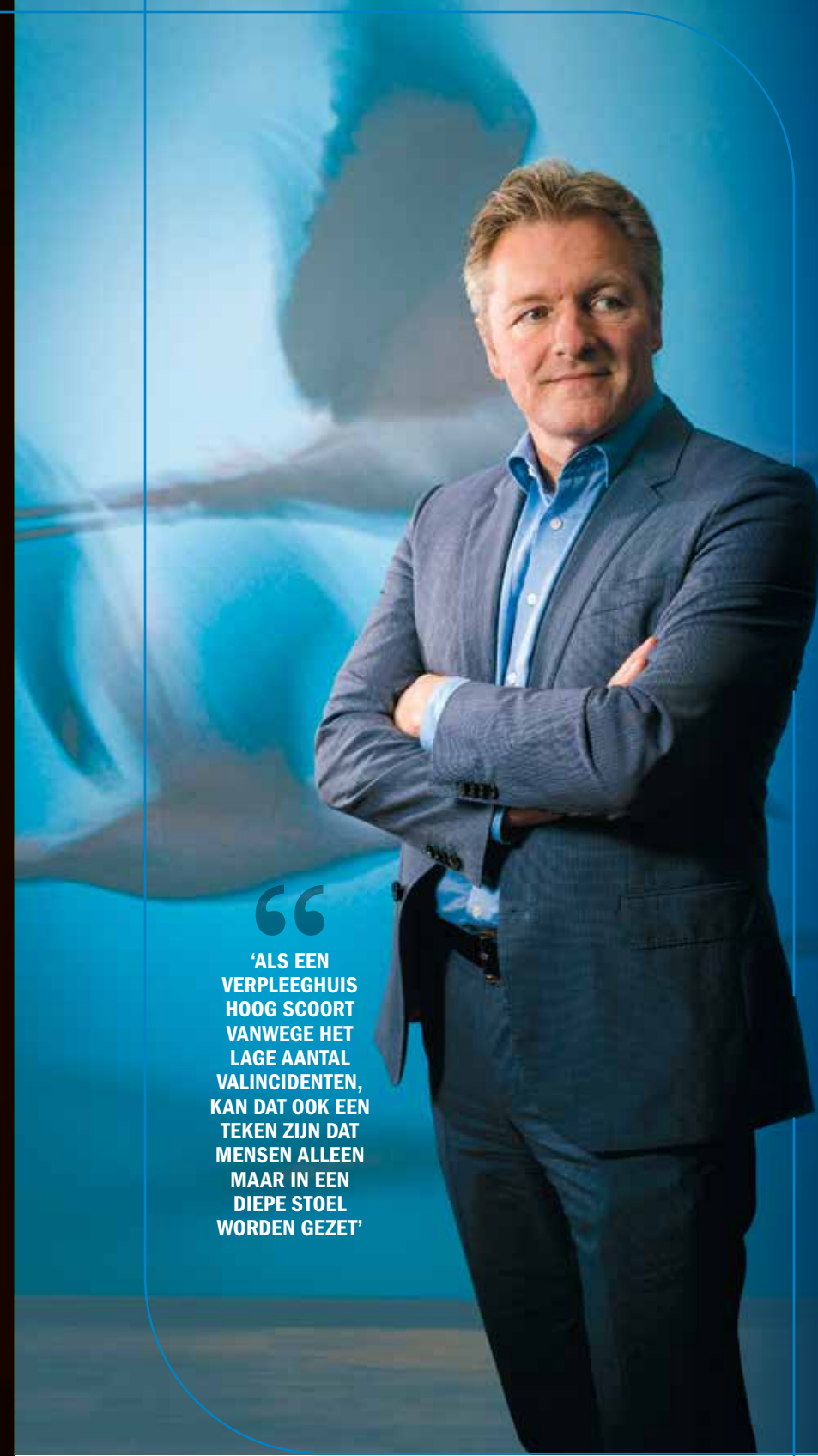
WILNA WIND

directeur NPCF (Nederlandse
Patiënten Consumenten
Federatie)

‘De meeste mensen werken in de zorg om goed werk te doen. Dan is het buitengewoon vervelend als je onderaan een ranglijst bungelt. Ik zie zo’n lijst als ’t begin van het gesprek. Alleen de kale cijfers zeggen niet zoveel, dus: leg uit, wat betekent dat? Je zult mij niet horen zeggen dat een hoog sterftecijfer meteen betekent dat de zorg slecht is. Er is heel gerichte, betrouwbare en complete informatie nodig waar patiënten wat aan hebben over het onderwerp dat voor hén van toepassing is en die bijdraagt aan de keuzes die ze maken. Een compleet beeld bestaat, naast cijfers, ook uit subjectieve patiëntoordelen en de uitkomsten van de zorg. Vooral daarover is nu nog veel te weinig informatie: heeft een operatie ook echt geholpen? Wat is in een bepaald ziekenhuis bij die specifieke ingreep de kans op complicaties? En is die kans hoger dan elders? Dat zijn dingen die je wilt weten.’

AAD KOSTER

directeur ActiZ, brancheorgani-
satie van zorgondernemers



“
'ALS EEN
VERPLEEGHUIS
HOOG SCOORT
VANWEGE HET
LAGE AANTAL
VALINCIDENTEN,
KAN DAT OOK EEN
TEKEN ZIJN DAT
MENSEN ALLEEN
MAAR IN EEN
DIEPE STOEL
WORDEN GEZET'

‘Vaak is dit soort lijsten een sterke vereenvoudiging en versimpeling van de werkelijke situatie. Dat geeft een te beperkt beeld, waardoor de kwaliteit van de ranglijst lastig is te beoordelen. Als een verpleeghuis hoog scoort vanwege het lage aantal valincidenten, kan dat ook een teken zijn dat mensen alleen maar in een diepe stoel worden gezet. Dus: hoe meet je wat belangrijk is? Dat gaat veel verder dan de feitelijke zorg. Hoe vaak is je familie welkom? Worden er regelmatig leuke uitstapjes georganiseerd? Komen bewoners dagelijks even buiten? Is het er gezellig? Het oordeel is heel persoonlijk en daarom lastig te vangen in lijstjes. Ik denk dat het verstandiger is om op een andere manier informatie te bieden, zoals de website Zorgkaart-Nederland doet. Daarnaast is de Net Promotor Score (een meting die aangeeft in hoeverre bedrijven en werknemers positief omgaan met hun klanten - red.) een goede en betrouwbare methode om te ontdekken of een cliënt de zorgorganisatie zou aanbevelen aan iemand anders.’

ARTHUR VAN LEEUWEN

Chef onderzoeksredactie
Elsevier, verantwoordelijk
voor de jaarlijkse publicatie
'De beste ziekenhuizen'

34

'De stelling vind ik onzinnig. Elsevier is van mening dat lezers zelf moeten kunnen uitzoeken waar de zorg goed is, en daar zijn ze met de juiste informatie wel toe in staat. Ik ben ervan overtuigd dat het voor zowel burgers als betrokken instellingen dus het beste is als er zo veel mogelijk informatie openbaar is. Trouwens: wij maken geen ranglijst. We vergelijken ziekenhuizen met het landelijk gemiddelde op basis van indicatoren van de Inspectie en het Kwaliteitsinstituut. Het gaat om openbare gegevens die de sector zelf verplicht is aan te leveren. Bureau SiRM, dat ons ondersteunt bij het onderzoek, selecteert de indicatoren zo dat je wetenschappelijk en statistisch verantwoord uitspraken kunt doen. In onder meer Noorwegen, Denemarken en Groot-Brittannië blijkt dat sterftecijfers omlaag gaan zodra dit soort vergelijkingen openbaar wordt. Datzelfde geldt voor infecties, complicaties en vermijdbare missers in de operatiekamers. De zorg wordt er dus beter en veiliger van.'

“
'WE VERGELIJKEN
ZIEKENHUIZEN
MET HET LANDE-
LIJK GEMIDDELTE
OP BASIS VAN
INDICATOREN
VAN DE INSPECTIE
EN HET
KWALITEITS-
INSTITUUT'

EDWIN VAN DER MEER

voorzitter raad van bestuur
BovenIJ Ziekenhuis in
Amsterdam-Noord

'Helderheid over de kwaliteit van zorg is goed, daar kunnen ranglijsten zeker een rol in spelen. Maar doordat het aantal of de gekozen indicatoren kunnen wisselen, sta je het ene jaar op een lage plek en het andere jaar op een hoge. Dat anderen ons ervaren als meest patiëntgerichte ziekenhuis van 2013, is een groot compliment. Daar zijn we heel trots op. Ziekenhuiszorg is topsport. Wil je daaraan meedoen, dan moet je naar je prestaties kijken om te zien wat beter kan. Daarom zijn bij ons sinds een half jaar ook alle indicatoren van het veiligheidsmanagementsysteem, plus een aantal IGZ-indicatoren, zichtbaar via een software tool (visual analytics van SAS-red.). Het geeft ons allemaal een extra kick als we zien dat we al vijf procent boven onze eigen norm zitten. Of drie procent boven de landelijke norm. Het allerbelangrijkste is echter: je levert vooral kwaliteit voor je patiënten, niet voor de IGZ of een ranglijst.' ●

35

“
'HET GEEFT
ONS ALLE-
MAAL EEN
EXTRA KICK
ALS WE ZIEN
DAT WE AL
VIJF PROCENT
BOVEN ONZE
EIGEN NORM
ZITTEN'

6 gouden regels

voor gastvrijheid

Dr. Rob Blomme, docent aan Nyenrode, specialiseerde zich in leiderschap en gastvrijheid. Hij schreef onder meer het onlangs verschenen boek Hospitality Experience. Voor 'Leren van' formuleerde hij zes gouden regels voor gastvrijheid.

1 Geef zelf het goede voorbeeld

Kom als bestuurder niet met loze visies over gastvrijheid en klantvriendelijkheid, maar internaliseer het echt in je beleid, en in jezelf. Alleen als je zelf ook vindt dat mensen op de eerste plaats komen, gaat het werken. Mensen in je organisatie zullen willen volgen als jij het goede voorbeeld geeft.

2 Houd je rug recht

Veel meer dan in het hotelwezen hebben zorg- en welzijnsinstellingen te maken met wetgeving en de belangen van stakeholders. Ook bezuinigingen zorgen voor flinke dilemma's. Maar sturen op geld en regels is niet je kernactiviteit als zorg- of welzijnsinstelling. Als bestuurder moet je je rug recht zien te houden in het politieke krachtenveld en altijd je keuzes kunnen uitleggen. Maak vooral ruimte vrij voor de kern van je activiteit: goed zorgen voor mensen.

3 Kijk buiten je branche

Wat betreft logistiek, kan de zorg- en welzijnssector nog wel wat leren van het bedrijfsleven. Roomservice in hotels werkt goed en tegen lage kosten, waarom niet in de zorg? Waarom moeten mensen daar soms al om zes uur op om de lakens te kunnen verschonen? Steek je licht eens op in bijvoorbeeld de Japanse auto-industrie. Daar hebben ze goede stappen gemaakt in betere prestaties en een hogere medewerkerstevredenheid op basis van 'Kaizen', een managementfilosofie die uitgaat van permanent verbeteren en brede betrokkenheid.

4 De menselijke maat

Pas op met standaardisering en protocollen. Bureaucratie zorgt niet voor efficiënter werken, maar heeft het risico dat de mens – cliënt en medewerker – uit het oog wordt verloren. 'Maakbaarheid' en 'grip hebben' zijn een illusie. Ondersteun medewerkers. Zij maken van alles mee, ook dingen waar je niet altijd vrolijk van wordt. Gewoon vriendelijk zijn is het begin van gastvrijheid. Als medewerkers zich gewaardeerd weten, dan zullen zij zich ook vriendelijker kunnen opstellen naar anderen.

5 Wees creatief

Tien jaar geleden was het nog ondenkbaar om verschillende niveaus van service aan te bieden aan patiënten en cliënten tegen verschillende tarieven. Nu is het een manier om zorg en welzijn betaalbaar te houden. Wees daarin creatief, maar vergeet nooit: elke patiënt of cliënt verdient een goede gastervaring. Het is een kleine moeite om van gezonde voeding iets lekkers te maken. En met minimale middelen kun je de omgeving gezelliger maken.

6 Focus op leiderschapsontwikkeling

Zorgen is niet iedereens sterke punt. Bij de ene medewerker komt een gastvrije instelling haast van zelf, terwijl een ander meer gericht is op taken dan op mensen. Met een goede selectie haal je de juiste mensen in huis en door middel van training valt gastvrijheid prima te ontwikkelen. Maar zonder competente leidinggevendenden, die zelf het goede voorbeeld geven, bereik je weinig. Zorg dat je de beste managers aantrekt die gegrond zijn in het vak.



“
**DR. ROB BLOMME
(NYENRODE)**
'Tien jaar geleden was
het nog ondenkbaar om
verschillende niveaus
van service aan te
bieden aan patiënten'

Thérèse: 'Je moet
eerst goed naar
je eigen gedrag
kijken voordat je
organisatie echt
gastvrij kan zijn.
Het goede voor-
beeld geven
hoort bij goed
leiderschap. Je
moet ook conti-
nue alert blijven
op gastvrijheid.
Ik zit er bovenop,
elk moment van
de dag. Binnen
De Librije hebben
we ook veel
interne trainingen
en cursussen, om
de puntjes weer
op de i te zetten.'

“
**'MAAK VOORAL
RUIMTE VRIJ
VOOR JE
KERNACTIVITEIT:
GOED ZORGEN
VOOR MENSEN'**

Meer leren van...

'Leren van' is veel meer dan een blad. Meerdere keren per jaar vinden ook interactieve colleges en inspirerende thematafels plaats. Tijdens deze bijeenkomsten ontmoet u niet alleen de gasthoofdredacteur, maar ook tal van collega's. U bent als bestuurder in zorg en welzijn van harte welkom bij een van deze interactieve bijeenkomsten.



Thematafel

'Je moet eerst goed naar je eigen gedrag kijken voordat je organisatie echt gastvrij kan zijn. Het goede voorbeeld geven, hoort bij goed leiderschap.' Check vanaf 14 juli 2014 PFZW.nl/thematafel voor een verslag van de thematafelsessie met Thérèse.

38

Victor Lamme

WAS U NIET BIJ HET interactieve college van Victor Lamme over het beïnvloeden van gedrag? Uw collega-bestuurders waardeerden deze bijeenkomst met een 8,1. Bekijk het visueel verslag op pfzw.nl/college



Magazine + College

'IK DENK NOG VEEL na over de praktische toepasbaarheid van de theorie van Victor Lamme'. Aldus een deelnemer aan het interactieve college van Victor Lamme.



Leren van: Louise Fresco

NATIONAAL én internationaal bekend vanwege haar deskundigheid op het gebied van voedselzekerheid, internationale samenwerking en wetenschap. Sinds 1 juli 2014 is zij voorzitter van de RVB van Wageningen UR. Lees meer in oktober 2014!

KIJK OP PFZW.NL/LERENVAN

Contact

PENSIOENFONDS
ZORG & WELZIJN

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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

39

COLOFON

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

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

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

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



THÉRÈSE OVER **Madelon**

‘Mensen presteren beter als ze kunnen werken in kleding die lekker zit. Dat geldt zeker voor de horeca. Ik zie veel te vaak keukenpersoneel in niet goed zittende koksbuizen en kelners met sloven die te groot of te klein zijn. Madelon levert alleen kleding en tafellinnen van de beste kwaliteit. Of het nou gaat om materialen, gebruiksgemak of design; ze luistert heel goed naar haar

klanten en is voortdurend op zoek naar verbetering.

Madelon levert met Le nouveau chef sinds kort ook aan Belgische, Duitse, Zwitserse en Oostenrijkse restaurants. Ze wint marktaandeel omdat topbedrijven heel bewust kiezen voor de kwaliteit en service die Madelon levert. Ze is enorm gefocust en zal met haar persoonlijke aandacht en gedrevenheid binnen enkele jaren tot de topleveranciers van de Europese horeca behoren.’ ●

PODIUM

Wie staat er volgens gast-hoofdredacteur Thérèse Boer over tien jaar op de cover van dit magazine?

Madelon ten Hoope (38)

Met haar partner Paul van Luipen eigenaar/directeur van Le Nouveau Chef

WAT

Leverancier van onder meer linnen, kleding en keukenbenodigdheden voor de horeca

BIJZONDER

Werkte met een team meer dan twee jaar aan het ontwerp en ontwikkeling van ‘Le Patron’, een nieuwe koksbuis