Uitgave #18 November 2021

Leren van Triodos Bank

Directeur Pauline Bieringa:

‘Je DNA moet beleefd en gevoeld worden’

Pensioenfonds Zorg & Welzijn

Unieke code
Iedereen heeft het, maar geen enkele is hetzelfde. DNA is als het ware het ontwerp van ons bestaan. Een verzamelpakket van erfelijke informatie, opgebouwd uit genen. De code die erin ligt opgeslagen is uniek en onderscheidt ons van elkaar, ook al zijn we soortgenoten. Het vertelt de kleur van ons haar, onze ogen en welke eigenschappen we bezitten. DNA bepaalt onze identiteit.

Geen klant, maar ‘lid’

Toen Triodos Bank veertig jaar geleden als idealistische bank begon, werd er binnen de financiële wereld weleens wat besmuikt gelachen om die vreemde eend in de bankenvijver. Idealisme was wel leuk, maar in de wereld van het geld draaide het om andere dingen. Dat beeld is volledig omgedraaid. Tegenwoordig is Triodos Bank een voorbeeld voor andere banken en zie je dat duurzaamheid en sociale inclusie – die bij Triodos Bank sinds jaar en dag normaal zijn – door anderen worden omarmd.

Triodos Bank is vooral een voorbeeld van een bedrijf dat al die jaren consequent en los van de waan van de dag heeft vastgehouden aan zijn eigen uitgangspunten. Het DNA van Triodos Bank is steeds uitgedragen en vertaald in alles wat de bank doet, zegt en uitstraalt. Deze Leren van draait om de vraag hoe de bank dat voor elkaar heeft gekregen.

In alle sectoren speelt de vraag hoe organisaties zich kunnen onderscheiden. Pensioenfondsen denken na over de toekomst van hun deelnemers en hoe zij daaraan positief kunnen bijdragen. Bij PFZW vinden wij bijvoorbeeld dat je niets hebt aan je pensioen als de wereld tegen die tijd niet meer leefbaar is. Voor zorg- en welzijnsinstellingen is dat laatste net zo belangrijk. Om onderscheidend te zijn op de arbeidsmarkt. En om cliënten niet alleen een belofte te doen – de beste zorg of een vertrouwde gastvrije omgeving – maar deze in de praktijk ook waar te maken. Het begint met de vraag: wat is ons DNA? Wie zijn wij en waar staan we voor? En ook: wie willen wij zijn voor onze medewerkers en cliënten?

Het bijzondere aan Triodos Bank is dat spaarders zich geen klant voelen, maar ‘lid’. Ze beschouwen zichzelf als onderdeel van een gemeenschap met doelen en idealen waarin zij zich herkennen. Ik denk dat ook de beste instellingen in zorg en welzijn erin slagen hun medewerkers en cliënten zo’n ‘community-gevoel’ te geven. En dat proberen wij als pensioenfonds net zo goed.

Joanne Kellermann
Bestuursvoorzitter PFZW

Inhoud

Dankzij een financiering van Triodos Bank konden

570
verzorgingshuizen in Europa in 2020 aan

45.000
ouderen zorg bieden. Dat komt overeen met

22
dagen zorg per cliënt dankzij Triodos Bank.

08

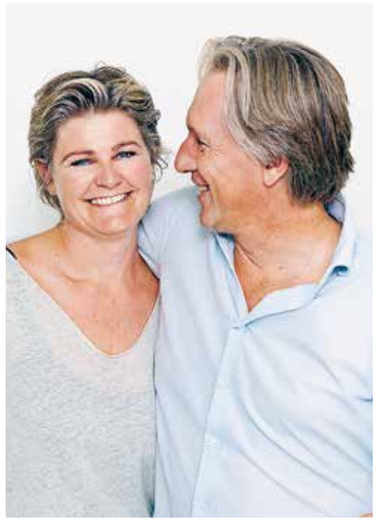
Trouw aan je merk

Al veertig jaar is Triodos Bank trouw aan haar DNA. Welke lessen kan zorg en welzijn uit de aanpak van de bank trekken? Pauline Bieringa en twee van haar collega's vertellen.

14

Zorg-DNA

Dat je merkidentiteit iets is waar je continu aan moet werken, weten deze drie bestuurders als geen ander. Hoe vertalen zij dit naar hun organisatie? Een kijkje in de keuken.



20

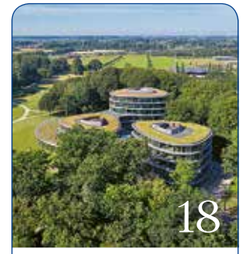
Een eigen identiteit

Vasthouden aan je identiteit kan tot lastige keuzes leiden. Zorgondernemers Eddy van Gool en Marinka van den Hazelkamp gaan erover in gesprek met Pauline Bieringa.

26

Fanclub

Sterke merken roepen unieke associaties op en veranderen traditionele consumenten in fans. Daar is meer voor nodig dan een nieuwe huisstijl of een naam die lekker bekt.



18

Alles klopt

Het kantoorgebouw ademt het duurzame DNA van Triodos Bank.

31

Samen zorgen

De principes collectiviteit en solidariteit zijn het uitgangspunt bij alles wat PFZW doet.

40

Vooruitkijken

Het hebben van een sterke belofte helpt om toekomstbestendig te blijven in een veranderende markt.

‘Zorg en welzijn kan zich onderscheiden met innovatieve samenwerkingen. Als instellingen bijvoorbeeld de handen ineenslaan met gebiedsontwikkelaars kan het thema’s op de agenda zetten die nu bij projectontwikkeling onderbelicht zijn, zoals eenzaamheid bij ouderen.’

BEELD: FRANK RUITER

Gasthoofdredacteur

Pauline Bieringa

1959
Geboren te Groningen, opgegroeid in Friesland

1978-1986
Studie geschiedenis in Groningen

1986-1988
MBA, General management, Rotterdam School of Management

1990-2004
Diverse functies ING Groep, onder meer directeur corporate banking bij ING BHF Bank (Duitsland)

2004-2013
Lid raad van toezicht, Hivos-Triodos Fonds, vanaf 2010 voorzitter

2004-2020
Directeur Public Finance, BNG Bank

2006-2014
Lid raad van toezicht, Open Universiteit

2013-2020
Commissaris KAS BANK NV

2015-2020
Bestuurslid Stichting Berenschot Beheer

2020-heden
Directeur Triodos Bank Nederland

‘Ik werk in de bankensector, maar had net zo goed bij een instelling in zorg of welzijn terecht kunnen komen. De behoefte om me in te zetten voor een betere wereld zit diep in mijn genen verankerd. Als financier heb ik de veranderingen in zorg en welzijn van dichtbij meegemaakt. Ik begrijp de trend van schaalvergroting en commercialisering, maar het baart me ook zorgen. Vooral als dit ten koste gaat van het eigen DNA. Terwijl het juist zo belangrijk is vanuit je eigen genen te handelen. Koester, ontwikkel en bewaak dit. Ik hoop dat dit magazine u inspireert het DNA van uw instelling de aandacht te geven die het verdient!’

Duurzaam leren van *Triodos Bank*

Al veertig jaar is Triodos Bank trouw aan haar uitgangspunten. Het consequent doorvertalen van de eigen identiteit in strategie, producten en personeelsbeleid maakte van Triodos Bank niet alleen een florerende bank en sterk merk, maar ook een voorbeeld voor steeds meer andere banken. Welke lessen kan de sector zorg en welzijn uit de aanpak trekken?

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: VIJSELAAR EN SIXMA

Triodos Bank werd opgericht door een econoom, managementadviseur, fiscalist en bankier. Technisch functioneerde de bank als elke andere, met dit verschil dat spaarders inspraak kregen in de besteding van hun spaargeld en dat maatschappelijk rendement belangrijker was dan een zo hoog mogelijke rentevergoeding. Ook keek de bank meer naar het belang van klanten. Kwam iemand in financiële problemen, dan konden de rentetarieven tijdelijk verlaagd worden. Daarnaast werden projecten gefinancierd die anders wellicht niet van de grond zouden komen, vooral op het gebied van culturele, sociale en economische vernieuwing. Later kwam ook duurzaamheid in beeld, toen Triodos Bank als eerste bank ging investeren in windmolens en andere duurzame energie. ‘Beslissen vanuit de geest en niet redeneren vanuit economische motieven’, zei een commissaris bij de start in de Volkskrant. Dat is volgens directeur Pauline Bieringa nog steeds de filosofie. Hoe slaagt Triodos Bank erin om de eigen uitgangspunten consequent door te vertalen?

Dankzij de kredieten en investeringen van Triodos Bank konden

8,4

miljoen bezoekers in 2020 genieten van culturele evenementen in bioscopen, theaters en musea. Dat aantal komt overeen met

11

culturele ervaringen per klant van Triodos Bank.

1 MAAK JE DNA CONCREET VOOR DE BUITENWERELD

Be good and tell it. In de VS is dat een onomstreden mantra, maar Nederlanders vinden al snel dat eigen roem stinkt. Bieringa stelt dat het er niet om gaat te vertellen dat je het goed doet, maar uit te dragen wie je bent en wat dit betekent voor klanten, medewerkers, omgeving en maatschappij. 'Ik geloof dat (sociale) innovatie vooral aangejaagd wordt door samenwerkingen. Als organisaties niet weten wie je bent en waarvoor je staat, vind je geen partners. Door met andere partijen projecten te realiseren, dwingen we onszelf na te denken over onze uitgangspunten en identiteit en blijven we onderscheidend.'

2 MAAK JE DNA CONCREET VOOR DE EIGEN ORGANISATIE

Volgens Daniël Stegeman en Joke Perk, hoofd klantcontact en retail operations, en hoofd HR bij Triodos Bank, zijn medewerkers cruciaal in het naar buiten toe uitdragen van het eigen DNA. 'Zij zullen dit doen als ze zich onderdeel voelen van de identiteit en missie van je organisatie.' Triodos Bank werkt hier actief aan. Elke week worden de uitgangspunten van de bank op de agenda gezet.

Pauline Bieringa:

'Vertaal je DNA ook door in de inrichting van je gebouw'

Stegeman: 'Op maandagen is er een meeting met alle medewerkers en leidinggevenden. Een bankier geeft een voorbeeld van een financiering en de impact daarvan. Doel is inspireren en medewerkers laten zien wat de missie van Triodos Bank in de praktijk betekent.' Wat niet werkt, zo stelt Stegeman, is de missie van de bank te vatten in regels. 'Bij de afdeling klantcontact hebben we met medewerkers een missie geformuleerd: "Ik ontmoet met hart en hoofd." Die is uitgewerkt in zeven principes. Een voorbeeld is: "Ik geniet van mijn vak en dat laat ik zien." De principes geven medewerkers handvatten in hun werk.'

3 BETREK JE KLANT IN ALLES

Triodos Bank heeft vanaf het begin klanten betrokken bij het financieringsbeleid. Zij kunnen tegengestelde meningen hebben over wat Triodos Bank zou moeten zijn en doen, maar dit is niet erg. Verschillende meningen stimuleren het nadenken over DNA en identiteit. Bieringa: 'Bij Triodos Bank is de vraag actueel of wij alleen "donkergroene" projecten moeten financieren of dat we juist de transitie naar donkergroen mogelijk willen maken. In dat laatste geval zou theoretisch zelfs een investering in specifieke duurzame projecten van een fossiel bedrijf bespreekbaar zijn, iets wat voor sommigen vloeken in de kerk is.' Stegeman en Perk vullen aan dat het betrekken van de klant ook op een ander niveau leidend is. 'We maken veel werk van klantfeedback', zegt Stegeman. 'Die krijgen individuele →

Bewaar je lokale identiteit

Pauline Bieringa is sinds begin jaren negentig – eerst in dienst van ING, later bij BNG Bank – nauw betrokken bij financieringen in zorg en welzijn. Net als Triodos Bank hebben veel zorg- en welzijnsinstellingen van nature een eigen, bijzonder karakter. 'Dat heeft vaak te maken met hun verleden en rol in de lokale gemeenschap', zegt Bieringa. Ze ziet de trend van schaalvergroting en commercialisering in de sector in Nederland. 'Ik merk bij Triodos Bank hoeveel kracht instellingen aan hun lokale verbondenheid ontlenen. Verbondenheid met patiënten, cliënten, medewerkers en je omgeving. Hoewel ik snap dat zorg en welzijn zich niet aan schaalvergroting en marktwerking kan onttrekken, hoop ik dat instellingen hun lokale betekenis voor patiënten, cliënten en medewerkers blijven koesteren. Daarin ligt de sleutel van hun eigenheid en identiteit.'

Joke Perk:

'Waar een organisatie voor staat, wordt vooral uitgedragen door medewerkers'

Daniël Stegeman:

‘Maak werk van klantfeedback en koppel dit terug aan medewerkers’

Pauline Bieringa:

‘DNA is erfelijk, medewerkers en cliënten als familie zien, is heel logisch’

medewerkers terug te zien.’ Perk: ‘We doen dit om onze dienstverlening te optimaliseren. Maar positieve klantfeedback is ook goed voor de motivatie. Medewerkers ervaren zo dat de uitgangspunten van Triodos Bank niet alleen op papier bestaan, maar in de praktijk het verschil kunnen maken.’

4 DNA ZIT IN MEDEWERKERS, MAAR OOK IN JE GEBOUW

Bieringa gelooft niet in communicatiemiddelen die het denken over het DNA van de organisatie willen bevorderen. ‘Medewerkers moeten ervaren wat DNA in de praktijk betekent. Wij investeren bijvoorbeeld vooral in kleinschalige projecten in zorg en welzijn. Sociale inclusie betekent voor ons dat we een stichting ondersteunen die ex-gedetineerden helpt terug te keren in de samenleving. *Be good and tell it* gaat dus samen met *show, don’t tell*.’ En daar, meent Bieringa, heeft een zorg- of welzijnsinstelling een voordeel ten opzichte van een bank waar het klantcontact door digitalisering op de achtergrond is geraakt. ‘In zorg en welzijn bepaalt het contact met medewerkers in hoge mate hoe patiënten en cliënten de dienstverlening ervaren.’ Maar DNA zit niet alleen in mensen. Het remontabele kantoor van Triodos Bank ademt in alles duurzaamheid en transparantie. Ook zorg- en welzijnsinstellingen kunnen hun DNA op hun eigen manier doorvertalen in hun gebouw, denkt Bieringa.

5 DNA IS ERFELIJK: ZIE JE CLIËNTEN EN MEDEWERKERS ALS FAMILIE

Als Pauline Bieringa terugblikt op haar eerste jaar bij Triodos Bank, is er één learning die boven alle andere uitsteekt. Ze constateert dat mensen zich geen klant voelen van de bank, maar ‘lid’ van een gemeenschap. ‘Laatst sprak ik een paar oudere mensen. Toen ik vertelde dat ik bij Triodos Bank werk, zeiden ze: “Daar zijn wij ook lid van!” Vervolgens lieten ze trots hun bankpasjes zien. Bij welke andere bank zou je zoiets meemaken? We zijn hard gegroeid, maar opereren nog steeds als een soort familiebedrijf. Ook medewerkers voelen zich onderdeel van iets dat verder gaat dan werk. Veel collega’s zijn al hun hele werkzame leven bij Triodos Bank in dienst. De directeur die ik heb opgevolgd, Matthijs Bierman, werkte bijna een kwart eeuw bij Triodos Bank, waarvan zeventien jaar als directeur. DNA is erfelijk, dus medewerkers en cliënten als familie zien, is eigenlijk heel logisch.’

Kredieten en fondsbeleggingen van Triodos Bank per sector in 2020:

- Milieu: 29%
- Sociaal: 22%
- Cultuur: 8%
- Hypotheken voor duurzame woningen: 21%
- Gemeenten: 3%
- Impact Equities & Bonds: 17%

Duurzaamste merk

Triodos Bank scoorde eind 2020 van alle Nederlandse merken het hoogst op de Sustainability Index, onderdeel van het jaarlijkse BrandZ™-onderzoek naar de top-30 meest waardevolle merken die in Nederland actief zijn. Ruim 12.000 Nederlandse consumenten werden ondervraagd welk merk goed omgaat met milieu, maatschappij, medewerkers en de logistieke keten. Deze elementen bepalen samen de ‘corporate responsibility’-score waarbij het element ‘milieu’ het zwaarst weegt (34 procent). Volgens de onderzoekers heeft Triodos Bank zich consistent weten te positioneren als koploper in duurzaam bankieren en verklaart dit de hoge score. De bank deed het niet alleen het best op de Sustainability Index van alle onderzochte Nederlandse merken, maar verbeterde ook de eigen Sustainability Index van vorig jaar het meest. Met BrandZ™ stellen communicatiegroep WPP en onderzoeksbureau Kantar al veertien jaar lang vast welke merken wereldwijd het waardevolst zijn. Sinds drie jaar is er ook een ranglijst met louter Nederlandse merken.

Werken vanuit je *eigen DNA*

Als instelling je eigen DNA in kaart brengen is niet eenvoudig. Het eigen DNA als leidraad voor je denken en doen gebruiken is zo mogelijk nog lastiger. Drie bestuurders vertellen hoe zij dit toch voor elkaar krijgen.

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: MAARTEN NOORDIJK

Jos de Blok, bestuurder thuiszorgorganisatie Buurtzorg:

‘Kenmerkend voor ons DNA zijn de woorden “vakmanschap” en “beroepsethiek”. Als beide goed verankerd zijn, zo is onze overtuiging, dan heb je als zorgverlener verder weinig meer nodig. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, geven ethiek automatisch een belangrijke plek in hun werk; vakmanschap leidt tot eigenaarschap en zelfstandigheid. Dit DNA maakt dat medewerkers van Buurtzorg beter kunnen aansluiten bij wat cliënten echt nodig hebben. Ze hoeven hun werk namelijk niet af te stemmen met managers, maar handelen vanuit hun eigen professionaliteit. Deze manier van werken bespaart tijd en leidt tot aantoonbaar minder overhead. Onze overheadkosten liggen op 8 procent, waar dat in de thuiszorg gemiddeld 20 tot 25 procent is. Twee adviesbureaus hebben onafhankelijk van elkaar de kosteneffectiviteit van onze werkwijze aangetoond. Die is 35 tot 40 procent gunstiger dan het branchegemiddelde. Ik vind het niet moeilijk ons eigen DNA te behouden. Omdat het in onze organisatiestructuur – weinig overhead, veel eigen verantwoordelijkheid – zit verankerd, gaat het eigenlijk vanzelf. Sterker nog, ik zie dat onze visie school maakt in binnen- en buitenland. Ik heb sinds 2007 veel lezingen en interviews gegeven, en merk dat andere zorginstellingen door ons geïnspireerd raken en onze visie overnemen. Ik vind dat geen enkel probleem. Het gaat mij om de beste zorg voor mensen. Bovendien blijven we onderscheidend door onze voorsprong in kennis. Wij werken immers al vijftien jaar zo.’

‘Vakmanschap en beroepsethiek, daar draait het om bij ons’

Monique Dongelmans, bestuurder bij Kinderopvang Mundo:

‘We vinden het al veertig jaar belangrijk dat kinderen leren dat het niet alleen om consumeren gaat, maar ook om immateriële zaken. Dit leidt tot bepaalde keuzes. Op onze veertig crèches en kinderdagverblijven kom je geen televisies of computerspelletjes tegen. Wij moedigen kinderen aan samen te spelen of naar buiten te gaan. Spelmateriaal halen we bij de kringloopwinkel. We eten gezond en als het kan biologisch. We hebben een activiteitenteam met zeven fulltime krachten. Dat is een forse investering, maar die is noodzakelijk om trouw te blijven aan ons DNA. Laatst kwam ik op een locatie waar kunstgras in de tuin lag. “Want op die schaduwplek groeide niets.” Maar kunstgras past niet bij ons, vind ik. Maak er dan een zandbak van of strooi houtsnippers. Ik merk dat het denken over wie we zijn door de coronacrisis op de achtergrond is geraakt. De komende maanden vraag ik er weer meer aandacht voor. Je DNA is iets waarvanuit je continu moet werken.’

‘Kunstgras past niet bij ons’

‘Onze belofte staat als een huis, maar die moeten we wel levend houden’

Geert van den Enden, bestuursvoorzitter ziekenhuis Bernhoven:

‘Toen ik in 2018 bestuursvoorzitter werd, wilde ik scherp voor ogen hebben hoe medewerkers het ziekenhuis zagen. We vroegen ze dus waarom ze bij ons werkten. Welke associaties hadden ze bij het ziekenhuis? Hoe zagen ze onze organisatie? Daar rolde een mooie belofte, onze purpose, uit: “Uit liefde voor mensen creëren we samen de allerbeste gezondheidszorg.” Dat is sindsdien de leidraad waaraan we alles toetsen en die onze visie op toekomstbestendige zorg bepaalt. Wij vinden dat niet alles wat medisch mogelijk is ook de beste zorg oplevert. Als een patiënt met kanker bijvoorbeeld over twee maanden een kleinkind verwacht, dan bepalen we samen met welk behandelplan de patiënt die belangrijke gebeurtenis optimaal kan meemaken. Door meer tijd voor de patiënt te nemen, kun je de kwaliteit van zorg vergroten en onzinnige zorg en dus kosten reduceren. Onze belofte staat als een huis, maar moeten we levend houden door de kracht van herhaling. Boven elk nieuw beleidsplan staat dus onze purpose. Nieuwe medewerkers krijgen er uitleg over en we praten erover in werkoverleggen. Ik zie dat meer instellingen in zorg en welzijn denken vanuit een belofte, maar in de cure is het nog zeldzaam. Belangrijk vind ik wel dat denken vanuit je DNA niet gedreven moet zijn vanuit de marketinggedachte dat je je wilt onderscheiden. Ik denk dat een purpose beter doorleefd wordt als die vanuit een intrinsieke motivatie wordt gedragen.’

Terug naar de wortels

Triodos Bank is terug waar het ooit begon. Sinds anderhalf jaar staat een nieuw en uiterst duurzaam hoofdkantoor op Landgoed De Reehorst in Driebergen. De plek waar de Triodos Foundation in 1971 werd opgericht.

TEKST: MENNO DE BOER
BEELD: OSSIP VAN DUIVENBODE

VLEERMUISVRIENDELIJK
Er is rekening gehouden met de vliegroutes van de aanwezige vleermuizen. Het pand staat nergens dichter dan tien meter van de bosrand.

UNIEKE HOUTEN CONSTRUCTIE
Met 165.312 schroeven is het gebouw remontabel. Daarnaast zijn er duurzame materialen zoals hout gebruikt. Dit heeft de laagste impact op de wereldwijde CO_2-balans van alle traditionele bouwmaterialen.

HEMELWATER SPOELT TOILET
Daktuinen houden veel regenwater vast en zorgen zo voor een waterbuffer en koeling. Daarnaast wordt het gebruikt voor het doorspoelen van de toiletten. Het overige regenwater wordt afgevoerd naar een van de vijvers op het landgoed.

De hoogste toren blijft onder de toppen van omringende bomen.

Speciaal glas zorgt voor een aangename binnentemperatuur

De houtconstructie in het plafond verwijst naar de sporen van een paddenstoel.

De vergadertafels zijn gemaakt van bomen afkomstig van het landgoed.

OP HET MENU
Op Landgoed De Reehorst bevindt zich een historische moestuin. Op loopafstand van het bedrijfsrestaurant dat de oogst gebruikt in het aanbod.

AFVALKRINGLOOP
Het kantoorgebouw is remontabel, wat betekent dat het volledig uit elkaar gehaald kan worden om de losse materialen elders weer op te bouwen.

VERWENDE FIETSERS
Hoe duurzamer de medewerkers van Triodos Bank naar het kantoor reizen, hoe meer ze worden verwend. Wie met de fiets komt, kan zo de kelder inrijden, wie met de trein reist hoeft maar een klein stukje te wandelen vanaf het station. Wie met de auto komt, moet de langste route lopen.

505.000 KWH PER JAAR
Elektrische auto's worden geladen met stroom van zonnepanelen die zich op het dak van het parkeerterrein bevinden. Het zonnedak levert 505.000 kWh stroom op per jaar en voorziet ook het kantoor van energie, waardoor het volledig energieneutraal is.

MATERIALENPASPOORT
In een paspoort is vastgelegd welke materialen er gebruikt zijn. Zo zijn deze te hergebruiken mocht het gebouw in de toekomst ooit worden afgebroken.

Waarom is het belangrijk als zorginstelling een eigen filosofie te hebben? Pauline Bieringa gaat in gesprek met Eddy van Gool en Marinka van den Hazelkamp van woonzorginstelling Crataegus.

Je eigen weg volgen

TEKST: RUTGER VAHL
BEELD: MARTIJN STEINER LOVISA

Eddy van Gool (1970) en Marinka van den Hazelkamp (1974) openden in 2017 Crataegus Woonzorg. ‘Crataegus’ is de Latijnse benaming voor de meidoorn. Vroeger werd de plant gebruikt voor de natuurlijke afscheiding van tuinen en landerijen. Zo werd er door boeren een veilige leefomgeving gecreëerd voor hun vee. En dat is precies het doel van Crataegus Woonzorg: een veilige, warme omgeving creëren voor bewoners.

Op de plek waar woonzorgvoorziening Crataegus staat, een nieuwbouwwijk in het Brabantse Dorst, was tot enkele jaren geleden de paprikakwekerij van de familie Van Gool. Zoon Eddy nam, zoals gepland, het bedrijf over. Maar toen gebeurde er iets wat zijn leven veranderde. ‘Ik wilde alleen biologisch boeren’, vertelt hij. ‘In plaats van chemische bestrijdingsmiddelen gebruikte ik roofmijten. Maar ik werd hiervoor dusdanig allergisch dat ik met het bedrijf moest stoppen. Op dat moment ontmoette ik Marinka die als verpleegkundige in de GGZ werkte. Ze vond dat de zorg beter kon. Zo ontstond het plan samen een kleinschalige woonzorgvoorziening te beginnen. We zijn vanaf 2017 open en huisvesten 31 bewoners. Het zijn mensen met een psychiatrische achtergrond, met dementie en autisme maar ook met lichamelijke beperkingen. De jongste is 23, de oudste 96.’

Pauline: ‘Crataegus past goed bij de visie van Triodos Bank op zorg. Kleinschalig, duurzaam, sociaal inclusief en vooral lokaal heel sterk en herkenbaar. Hoe zien jullie de identiteit van Crataegus en hoe bewaken jullie die?’
Marinka: ‘Onze identiteit komt voort uit hoe Eddy en ik over zorg denken. De kernwaarden van Crataegus liggen dicht bij onze eigen normen en waarden. Toch hebben we een bureau ingehuurd om die identiteit formeel te verankeren. We vonden dat de identiteit en de waarden gedragen zouden moeten worden door het hele team, niet alleen door Eddy en mij. En dat de organisatie door moet blijven gaan als wij onverhoopt weg zouden vallen. Het bureau heeft alle dertig medewerkers geïnterviewd en daarna zijn we drie middagen bij elkaar gaan zitten. Op post-its hebben we waarden gezet die bij Crataegus passen. Daar kwam een top-5 uit: gastvrij, veilig, deskundig, gepassioneerd en laagdrempelig. Deze zien we als onze identiteit, als ons DNA. Die vijf kernwaarden moeten terugkomen in alles wat we doen.’

Beslissingen onderbouwen

Pauline: ‘Je ziet vaak dat organisaties hun kernwaarden op papier zetten. Maar om er in de praktijk ook echt invulling aan te geven blijkt lastig. Lukt jullie dat?’
Marinka: ‘In elk werkoverleg koppelen we alle agendapunten aan een kernwaarde. Zo zorgen we ervoor dat medewerkers steeds bekend blijven met de uitgangspunten die we belangrijk vinden en daarover nadenken.’
Eddy: ‘Sterker nog, dankzij de kernwaarden zijn we in staat bepaalde beslissingen beter te onderbouwen. Een goed voorbeeld is een werknemer die langdurig was uitgevallen door ziekte. De arbeidsdeskundige vroeg waarom we deze persoon nog geen ander werk binnen de organisatie hadden gegeven. Aan de hand van onze kernwaarde “gepassioneerd” konden we uitleggen dat deze medewerker vroeger ontzettend gepassioneerd was over het werk dat zij deed. Dit was haar kracht. Ze vreesde dat ze een andere functie, waarover we natuurlijk met haar hadden gesproken, →

Crataegus biedt woon- en zorgdiensten aan een gemengde doelgroep, zowel in leeftijd (er wonen twintigers, maar ook negentigers) als in zorg- en begeleidingsbehoeften (er wonen mensen met dementie, maar ook met autisme).

Pauline:

‘Het vinden en vasthouden van goede medewerkers is een groot probleem. Een heldere identiteit helpt om onderscheidend te zijn op de arbeidsmarkt.’

met minder passie zou uitvoeren. Daar zou niemand bij gebaat zijn. Deze medewerker niet, maar ook Crataegus en onze cliënten niet. Kortom, dankzij onze kernwaarden konden we de arbeidsdeskundige overtuigen dat re-integratie binnen een andere functie niet de beste oplossing was.'

Gezien en gekend

Crataegus is een kleine organisatie die nog niet lang bestaat. Eddy is benieuwd hoe het veel grotere Triodos Bank, dat bovendien de afgelopen jaren hard is gegroeid, vast kan blijven houden aan de eigen identiteit.
Eddy: 'Toen jij vorig jaar solliciteerde bij de bank, merkte je toen meteen dat Triodos Bank anders is dan andere banken?'
Pauline: 'Ja, dat was echt heel bijzonder. Ik had het jaarverslag gelezen en mij verdiept in de cijfers, had daar ook een visie op, wat naar mijn oordeel aandachtspunten waren. Maar daar kreeg ik geen enkele vraag over! In plaats daarvan ging het over de organisatie die Triodos Bank was en hoe ik daarin zou passen. En welke bijdrage ik aan de doelstellingen van de bank zou kunnen leveren. Later hoorde ik dat sommige andere kandidaten juist hierdoor waren afgehaakt. Ze wilden werken bij een bank en vonden dat het in het sollicitatiegesprek over geld en cijfers had moeten gaan, en minder over kernwaarden en DNA.'
Eddy: 'Toen ik een paar jaar geleden ging scheiden, werd ik door mijn bank direct naar Bijzonder Beheer overgeplaatst. Dat vond ik onmenselijk, bijna traumatisch zelfs. Daarom wil ik nooit meer klant zijn bij een grootbank. Ik ben heel blij met Triodos Bank, waar ik mij gezien en gekend voel. Maar voor mij als ondernemer is het ook weleens lastig. Als ik een plan heb en aanklop voor financiering, willen jullie bijvoorbeeld heel gedetailleerde informatie hebben. Dat is voor mij, als dromer die graag plannen maakt, weleens lastig. Dat jullie hierin zo strikt zijn, vloeit dat ook voort uit jullie identiteit?'
Pauline: 'We hechten veel waarde aan zorgvuldigheid, we willen onze klanten heel goed kennen. Een van onze kernwaarden is namelijk dat we niemand willen uitsluiten. Maar dat kan alleen als we goed de risico's van een financiering afwegen. Overigens betekent dit niet dat iedereen bij ons klant kan worden. Wij kiezen sinds onze oprichting primair en gericht voor de sectoren die naar ons inzicht duurzaam zijn en de economie van morgen vormgeven. Daar focussen we ons met onze middelen en mensen op. Daarbij hoort ook helder zijn over waar je niet actief bent. Dat zijn soms dilemma's.'

Eddy en Marinka:

'In elk werkoverleg koppelen we de agendapunten aan een kernwaarde. Zo blijven medewerkers steeds bekend met onze uitgangspunten.'

Perfecte balans

Pauline: Ook voor jullie is inclusie een belangrijke waarde. Hoe geven jullie hier invulling aan?'
Marinka: 'Vasthouden aan je identiteit kan tot lastige keuzes leiden. Dit is daar een goed voorbeeld van. Omdat we maar 31 bewoners kunnen huisvesten, komen er slechts een paar appartementen per jaar vrij. We hebben dus een wachtlijst. Maar stel dat we al vier bewoners met dementie hebben, en de persoon boven aan de wachtlijst heeft ook dementie, dan kan dat betekenen dat we voor iemand anders moeten kiezen. De samenstelling van onze bewonersgroep is namelijk essentieel voor wie wij willen zijn. We dienen te voorkomen dat we te veel bewoners met dezelfde aandoening hebben, streven naar een perfecte balans. Dat is een moeilijke boodschap voor de persoon die we hierdoor eventueel moeten passeren. De enige goede aanpak in dezen is heel transparant te zijn, consequent uit te leggen waarom we bepaalde keuzes maken. Ik merk dat onze kernwaarden daarbij helpen omdat we aan de hand hiervan kunnen onderbouwen waarom we bepaalde beslissingen nemen.'
Pauline: 'Een commerciële organisatie kan misschien makkelijker scherpe keuzes maken dan een zorginstelling. Toch denk ik dat ook in zorg en welzijn het vasthouden aan je eigen filosofie goed mogelijk en zelfs heel verstandig is. Het vinden en vasthouden van goede medewerkers is een groot probleem, weet ik. Ik ben ervan overtuigd dat een heldere identiteit helpt om onderscheidend te zijn op de arbeidsmarkt. Kijk naar Triodos Bank. De salarissen zijn ten opzichte van andere banken bescheiden en we doen ook niet aan bonussen. Er zijn veel mensen die graag bij ons werken. Dat komt omdat ze onderdeel willen zijn van wie wij zijn en waar we voor staan.'

Tip van Pauline

'Het uitdragen van je identiteit begint met het aantrekken van de juiste medewerkers. Zij zijn ontzettend belangrijk omdat ze in hun contact met cliënten en patiënten het DNA van de organisatie laten zien.'

Een instelling beschouwen als een merk. Voor veel bestuurders in zorg en welzijn is dit nog een brug te ver. Maar nieuwe inzichten in de kracht van merken zijn opvallend relevant voor onze sector.

Waar blijven de Ikea's en Apple's van zorg en welzijn?

TEKST: RUTGER VAHL

Dertig jaar geleden lieten jongeren met Nike, Kappa of Adidas zien bij welke groep ze hoorden. Hun ouders reden een leven lang Opel of Citroën. Een merk drukte uit wie je was of wilde zijn. Dat is nog steeds zo. Toch is in de merkbeleving de laatste vijftien jaar veel verandering gekomen. 'Merken hebben nog veel meer dan in het verleden een emotionele en bindende waarde gekregen', zegt Marc Oosterhout, zelfstandig adviseur op het gebied van merkstrategie. 'Goede merken slagen erin meteen unieke associaties op te roepen. Hierdoor zijn traditionele consumenten veranderd in liefhebbers, in fans bijna. Ze willen bij dat merk horen en bij alles waar het merk voor staat. Apple is hiervan een goed voorbeeld.'

Vrouwengeneeskunde

Het doel van de meeste bedrijven is zo veel mogelijk producten te verkopen. Een goede merkstrategie draagt hieraan bij. Non-profitorganisaties ontlenen hun bestaansrecht niet aan winst, maar aan hun maatschappelijke betekenis. Toch kunnen zij iets leren van sterke commerciële merken. Oosterhout: 'De overeenkomst tussen profit en non-profit is de behoefte aan een eigen identiteit en positionering, aan herkenning. In zorg en welzijn is dit erg actueel, mede door de marktwerking. →

'Wanneer merken ergens voor staan, willen mensen zich er graag mee identificeren'

JUSTIN SULLIVAN/GETTY IMAGES

1

HEMA

2

1. Apple: met prachtige ontwerpen en uitblinkend in gebruiksgemak wist Apple van klanten trouwe 'fans' te maken. Het merk bindt klanten aan zich door geen concessies te doen aan waar het voor wil staan en wie het wil zijn.

2. HEMA: oer-Hollands merk dat aan de oorspronkelijke visie – betaalbare kwaliteit voor iedereen – geen concessies heeft gedaan. Tegelijkertijd bleef het merk actueel, bijvoorbeeld door een transgendermodel in te zetten in een bh-reclame.

3. IKEA: maakte design als eerste voor iedereen betaalbaar. Waar je ook bent, IKEA is herkenbaar en voelt vertrouwd. Door zich op deze manier te onderscheiden, heeft IKEA een eigen doelgroep gecreëerd die hun vaak een leven lang trouw blijft.

SJOERD VAN DER WAL/GETTY IMAGES

3

PATAGONIA

4

5

RETRO ADARCHIVES/ALAMY STOCK PHOTO

4. Patagonia: dit outdoormerk heeft als missie 'de planeet redden'. Met de filosofie 'reduce, repair, reuse, recycle en reimagine' roepen ze consumenten op niet te veel spullen te kopen, maar deze te laten repareren of te hergebruiken om de milieu-impact van hun kleding te verlagen.

5. Nespresso: zette het koffiedrinken op z'n kop met het concept van kwaliteitskoffie thuis (in plaats van in een chic restaurant). 'Echte' koffie voor iedereen waarmee je ook nog een klein beetje George Clooney in huis haalt. Een voorbeeld van massclusivity in de praktijk.

6. Tony's Chocolonely: zette slavenarbeid (in de chocoladeketen) als eerste definitief op de kaart. Een eigen identiteit ('eerlijke chocola') leidt tot onderscheidende kracht waarmee het merk een belangrijke speler is geworden op een markt die gedomineerd wordt door multinationals.

6

TONY'S CHOCOLONELY

Peeter Verlegh is hoogleraar marketing aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij richt zich met name op de interacties tussen bedrijf en consument en tussen consumenten onderling. Binnen deze gebieden heeft de rol van merken en sociale media zijn speciale belangstelling.

Instellingen moeten zich onderscheiden om voldoende cliënten te hebben, maar ook om op de arbeidsmarkt op te vallen.' Oosterhout adviseerde diverse zorginstellingen over hun merkstrategie. 'Het Amsterdam UMC vond dat het de beste afdeling Vrouwengeneeskunde van Nederland had, maar dat dit veel te onbekend was', vertelt hij. 'Dan kun je reclame maken, maar het is veel beter vrouwen te laten ervaren wat dat in de praktijk betekent: "de beste vrouwengeneeskunde van Nederland". Want dan creëer je "fans" die anderen zullen vertellen over hun positieve ervaringen. We hebben een manifest gemaakt dat "de vrouw" op een voetstuk moet staan in het ziekenhuis en niet het medische specialisme. Concreet betekent dit dat medewerkers in alles wat zij doen steeds de vrouw bevestigen in haar zelfvertrouwen, haar op haar gemak stellen, de tijd nemen et cetera. De klachten waarmee vrouwen naar het ziekenhuis komen, ondermijnen vaak hun gevoel van eigenwaarde. Het centrale idee is dat vrouwen de beste behandeling willen, maar vooral ook gezien en gehoord willen worden, dat er oog en oor is voor wie zij zijn.'

Binnenschippers

Peeter Verlegh is hoogleraar marketing aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij doet al jaren onderzoek naar merken en stelt vast dat goede merken tegenwoordig vooral tot uitdrukking brengen waar een organisatie voor staat, wat het DNA van de organisatie is. Daaruit vloeit een belofte, de purpose, voort. Het DNA van een instelling in zorg of welzijn, wat moeten we ons daarbij voorstellen? 'Mijn vroegere buurman was directeur van een verzorgingshuis voor binnenschippers', vertelt Verlegh. 'Dat was een heel sterk merk. Iedereen, bewoners en medewerkers, wist waar deze instelling voor stond. Het merk bepaalde alles, van de inrichting en de kunst aan de muur tot de ligging van het gebouw – uiteraard aan de Maas – en wat er gegeten werd. Veel instellingen in zorg en welzijn hebben het moeilijker. Waar staat een regionaal streekziekenhuis voor dat net gefuseerd is? Hoe kan een verzorgingshuis zich onderscheiden? Toch moet elke instelling op zoek naar iets waarin ze uniek is of wil zijn. Bedenk waarvoor je staat. Dit is je merkessentie, leidend in het verhaal dat je steeds moet blijven vertellen. Vertaal je DNA door in alles wat je doet. Daar schort het nog aan. Ik vind dat veel zorg- en welzijnsinstellingen niet veel verder komen dan een nieuwe huisstijl of een naam die lekker bekt. Het blijft aan de buitenkant.'

Merkactivisme

Een andere merkstrategie kan zijn als instelling een maatschappelijke rol opeisen. 'Merkactivisme' wordt dat genoemd. IJsproducent Ben & Jerry's schaarde zich achter de Black Lives Matter-beweging en kledingmerk Patagonia sprak zich uit tegen overconsumptie en klimaatverandering. Volgens Verlegh is merkactivisme niet alleen een middel om bepaalde groepen aan je te binden, maar zorgt het ook voor onderscheid in de slag om nieuwe medewerkers. Zij kiezen sneller voor een organisatie die hun idealen en overtuigingen deelt. 'Ik bedoel niet dat zorginstellingen politiek stelling moeten nemen, maar zij zouden zich bijvoorbeeld wel kunnen opwerpen als dé specialist op een bepaald vakgebied. Stel dat ik een vlekje op mijn huid heb en ga googelen wat dit zou kunnen zijn. Hoe sterk zou het zijn als ik dan meteen op de website van een bepaald ziekenhuis kom waar ik alle informatie vind die →

Marc Oosterhout is adviseur op het gebied van merkstrategie in zijn bedrijf Wisbrun Eastwood. Hij studeerde communicatiewetenschap en economie en ontwikkelde zich tot een van de bekendste merkstrategen van Nederland. Hij schreef het boek Power Brands 2.0, de 12 wetten van het nieuwe merkdenken.

ik zoek en nodig heb? Dat is ook een vorm van activisme: jezelf nadrukkelijk positioneren op een bepaald gebied.'

Sterke kaarten

Het ontwikkelen van een onderscheidende purpose gebeurt in toenemende mate in zorg en welzijn. Oosterhout ziet dat de sector sterke troeven in handen heeft. 'Organisaties worden steeds meer afgerekend op wie ze zijn en wat ze doen. De waarde van ziekenhuizen en andere zorginstellingen is, zeker sinds de coronacrisis, boven elke twijfel verheven. Ik denk dat er nog meer verbinding gezocht moet worden met patiënten en cliënten. Stel de vraag: hoe kunnen wij positief bijdragen aan het leven van onze doelgroep? Zet de ontvanger centraal. Een andere kracht is iets wat ik "massclusivity" noem. Al bedien je duizenden mensen, je moet elke patiënt of cliënt het gevoel geven dat hij of zij uniek is. Goede merken doen dit. De sector zorg en welzijn acht ik hier ook toe in staat. Voorwaarde is wel minder vanuit de eigen professionele discipline te denken en meer vanuit de patiënt of cliënt. Als je belt voor een afspraak en je staat een halfuur in de wacht, dan krijg je niet het gevoel dat je uniek bent.'

12 WETTEN VAN DE BESTE MERKEN

1 De Wet van hokjesdenken
Zorg dat je in het hokje 'de eerste' komt, dan onthouden mensen je.

2 De Wet van massclusivity
Geef patiënten en cliënten het gevoel dat zij speciaal zijn.

3 De Wet van wie ben ik
Ga op zoek naar wie je wil zijn en draag dat consequent uit.

4 De Wet van het toverwoord
Breng je belofte aan de klant terug tot één woord. 'Rijplezier' (BMW), 'glimlach' (Coolblue).

5 De Wet van de paradox
Los een paradox op. Techniek was ingewikkeld, maar Apple maakte er iets gebruiksvriendelijks van.

6 De Wet van het conflict
Los een emotioneel conflict op. Wat is het verlangen van de patiënt? En wat is zijn grootste angst? Als je dat weet, weet je ook wat je kunt betekenen.

7 De Wet van de koningsvraag
De beste merken kunnen in drie zinnen aan koning Willem-Alexander uitleggen waarom ze succesvol zijn.

8 De Wet van de USP
Doe het unieke waarvoor je bent opgericht (Unique Selling Point).

9 De Wet van nieuw
Nieuw is onweerstaanbaar. Sterke merken spelen daarop in.

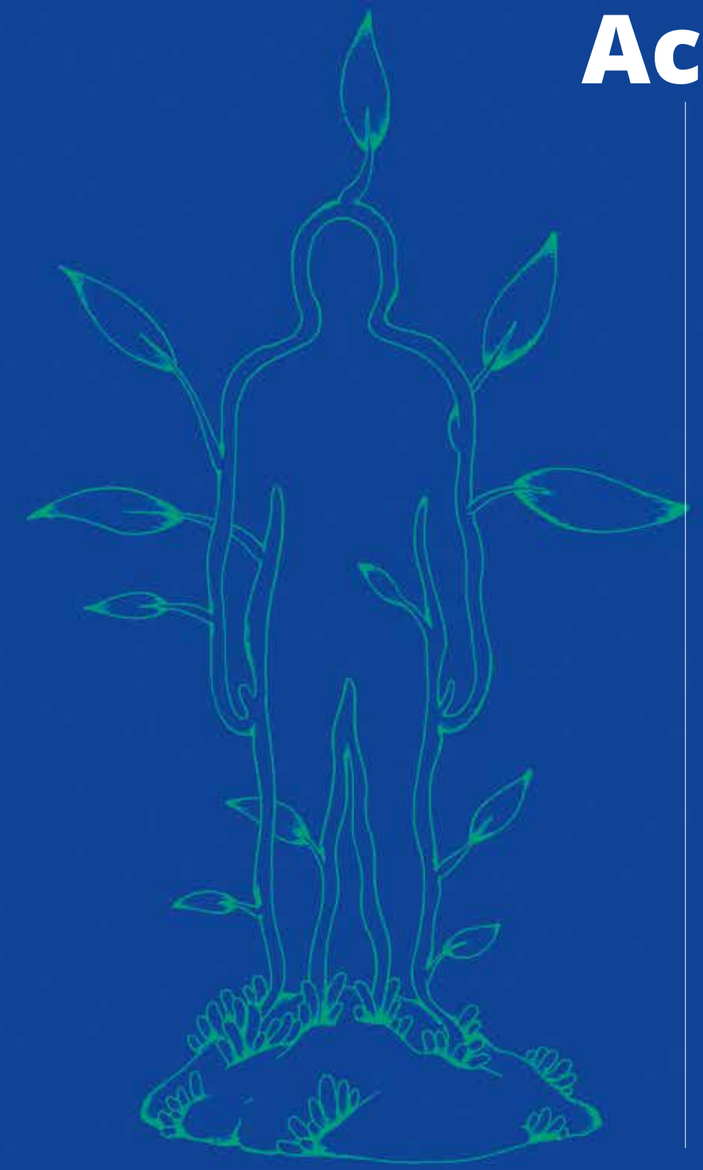
10 De Wet van zielenroerselen
Zekerheid, zelfstandigheid, status, eerlijkheid en betrokkenheid. Sterke merken kiezen één van deze emotionele basisbehoeften.

11 De Wet van wijd en zijd
Kies de kanalen met het hoogste bereik. Bereik is nog steeds de beste voorspeller van klantgedrag.

12 De Wet van impact
Om impact te maken, moeten merken van gebaande paden durven af te wijken.

BRON: MARC OOSTERHOUT, POWER BRANDS 2.0. DE 12 WETTEN VAN HET NIEUWE MERKDENKEN, 2019

PFZW Actueel



VRAAG & ANTWOORD

Wat is het DNA van PFZW en hoe vertaalt zich dat door in het denken en doen?

→ P.32

DE VERDIEPING

Van oprichting tot nu: deze ontwikkeling maakte PFZW door.

→ P.34

KORT NIEUWS

Korte berichten over pensioen en PFZW.

→ P.36

Het levend houden van principes: dit is het DNA van PFZW

TEKST: MENNO DE BOER
BEELD: OLF DE BRUIN

PFZW is met ruim 2,9 miljoen deelnemers het op één-na-grootste pensioenfonds van Nederland. Daar hoort ook een grote verantwoordelijkheid bij. Karin Bitter, manager Pensioenbeleid bij PFZW, vertelt hoe het DNA van PFZW helpt om op de juiste koers te blijven.

‘Onze belangrijkste principes? Collectiviteit en solidariteit’

Karin Bitter
is manager Pensioenbeleid bij PFZW. Ze werkt sinds 1987 in de pensioenwereld en startte bij PFZW in 2008, het jaar waarin beleid en uitvoering werden gesplitst in PFZW en PGGM.

Wat bindt de mensen binnen PFZW?
‘Zorgen voor anderen. Dat is niet alleen een belangrijke motivatie van de deelnemers in ons pensioenfonds, maar die karaktertrek zit ook in het DNA van onze organisatie. Bij alles wat we doen hebben we de deelnemers van ons pensioenfonds voor ogen. Het gaat om hun pensioen, en we willen ervoor zorgen dat ze straks van een goede oude dag kunnen genieten. Omdat we een organisatie zonder winstoogmerk zijn, kunnen we ons daar ook volledig op focussen. Daarbij beleggen we de premies zo duurzaam mogelijk.’

Hoe doen jullie dat?
‘We investeren in bedrijven en projecten die niet alleen financieel succesvol zijn, maar die zich ook inzetten om de wereld beter te maken. Beleggen brengt risico’s met zich mee, dus dat doen we zeer zorgvuldig. Daarnaast communiceren we uitgebreid over alles wat we doen en van plan zijn. En dat wordt gewaardeerd. Ondanks alle perikelen op het vlak van pensioenen geven deelnemers in onderzoeken aan dat ze nog steeds veel vertrouwen in PFZW hebben.’

Gaan jullie uit van specifieke basisprincipes?
‘Collectiviteit en solidariteit zijn principes die al vanaf de oprichting heel sterk in deze organisatie aanwezig zijn. Die termen komen ook nadrukkelijk terug in onze missie en waarden. Wat ik altijd mooi vind, is dat medewerkers van zowel PFZW als onze uitvoeringsorganisatie PGGM al uit zichzelf op die manier denken en handelen. Die principes zijn dus als het ware in de organisatie ingebakken. Misschien komt het doordat we als organisatie al een dusdanig duidelijk profiel hebben dat er voornamelijk mensen solliciteren die zich door onze aanpak voelen aangetrokken. Maar achteroverleunen is er niet bij. We doen er alles aan om onze principes levend te houden.’

De missie: ‘Voor elkaar zorgen’

Het begon allemaal in 1969, toen mensen uit de sector zorg en welzijn gezamenlijk een pensioenfonds oprichtten (PGGM). Voor elkaar zorgen: dat was het idee. En dat idee is anno 2021 nog springlevend in het huidige PFZW. Welke ontwikkelingen de organisatie heeft doorgemaakt? Een korte terugblik.

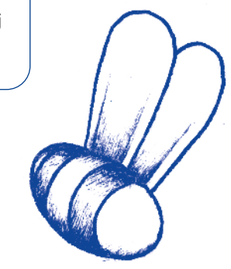
1969 Pensioen mag geen concurrerende factor worden tussen werkgevers in de zorg. Dus dan maar gezamenlijk een pensioenregeling in het leven roepen. Op 19 juni 1969 is het zover. Op die dag wordt PGGM opgericht: Pensioenfonds voor de Gezondheid, Geestelijke en Maatschappelijke belangen.

2008 Nieuwe wetgeving zorgt ervoor dat pensioenfondsen geen aanvullende producten en diensten meer mogen aanbieden. Dat heeft ook gevolgen voor PGGM. Zo wordt de uitvoering van de pensioenen afgesplitst van het pensioenfonds. Het pensioenfonds wordt omgedoopt tot PFZW en de uitvoeringsorganisatie gaat verder als PGGM.

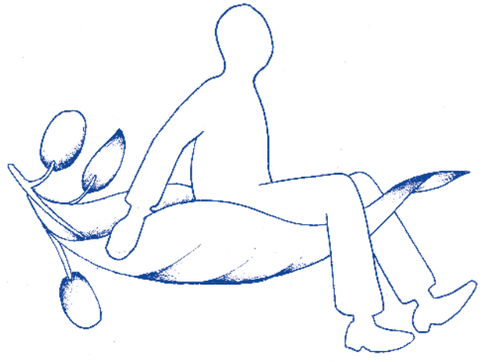
2020 Er staan bij PFZW meer dan 500.000 pensioengerechtigden in het bestand. Nog nooit verstrekte PFZW zoveel ouderdomspensioenen. Ondertussen heeft de economie zwaar te lijden onder de coronacrisis, met forse gevolgen voor pensioenfondsen. Maar de meeste markten herstellen zich in de loop van het jaar, waardoor PFZW 2020 toch met een positief rendement kan afronden.

2021 PFZW heeft 25.500 aangesloten werkgevers, ruim 2,9 miljoen deelnemers en een belegd vermogen van 253,9 miljard euro. Daarmee is PFZW het een-na-grootste pensioenfonds van Nederland (na ABP). Inmiddels hebben ook steeds meer sectoren zich bij het pensioenfonds aangesloten. Jeugdzorg, kinderopvang en sportbonden bijvoorbeeld. En sinds kort is PFZW er ook voor mensen die werkzaam zijn in de tandtechniek en toneel en dans.

2023 Naar verwachting gaat de nieuwe pensioenwet in op 1 januari 2023. Een grote verandering waar ook PFZW de afgelopen jaren de nodige input en wensen voor heeft doorgegeven. De pensioenfondsen moeten op uiterlijk 1 januari 2027 klaar zijn voor de nieuwe pensioenregels. Er gaat de komende tijd dus het een en ander veranderen, maar wat niet verandert, zijn de principes van PFZW. Werknemers, werkgevers en sociale partners zorgen samen voor een goed collectief pensioen in een leefbare wereld. Collectiviteit en solidariteit zijn en blijven belangrijke uitgangspunten bij alles wat PFZW doet.



Wat niet verandert, is het DNA van PFZW



Dekkingsgraad boven de 100%: symbolische mijlpaal

Aan het einde van het tweede kwartaal van 2021 bedroeg de actuele dekkingsgraad van PFZW 100,9%. Daarmee heeft het pensioenfonds voor het eerst sinds mei 2019 een dekkingsgraad boven de 100%. Dit betekent dat voor iedere uit te keren euro pensioen er ook een euro belegd is. We zijn nog niet in veilig vaarwater, maar het is een mooie symbolische mijlpaal. De stijgende lijn in 2021 is veroorzaakt door een oplopende rente ten opzichte van eind 2020 en door het rendement op beleggingen van 3,7% in het tweede kwartaal. Een gezonde financiële positie komt dus steeds meer in zicht, maar zolang de rente fluctueert, blijft voorzichtigheid geboden. Met de komst van nieuwe regels voor pensioenen, naar verwachting vanaf 1 januari 2023, is de financiële positie van PFZW minder afhankelijk van renteschommelingen.

*Op **prestatiespfzw.nl/kwartaalberichten** leest u er meer over.*

Luisteren met een gouden oor

PFZW heeft het hoogste niveau behaald in het bedienen van deelnemers en werkgevers. PGGM, dat de klantbediening voor PFZW uitvoert, verkreeg het certificaat voor 'Excellente Praktijk' na de audit voor de zogeheten Gouden Oor Standaard. Daarmee staat de klantbediening van PFZW in de top van Nederland. Het is de negende keer dat PFZW en PGGM zichzelf lieten benchmarken over hoe het pensioenfonds contacten met deelnemers onderhoudt in vergelijking met andere klantcontactorganisaties.

Kleinere arbeidscontracten kennen hoogste verzuim in sector zorg en welzijn

Het verzuim onder werknemers in de sector zorg en welzijn met relatief kleine contracten is aanmerkelijk hoger dan dat van werknemers met grotere contracten. De hoogste gemiddelde verzuimcijfers doen zich voor bij zorgmedewerkers die tussen de 18 en 21,6 uur per week werken. Het laagste verzuim zien we bij werknemers met een volledige werkweek. Dit komt naar voren in een onderzoek van verzuimdatabedrijf Vernet en de stichting Het Potentieel Pakken dat is gebaseerd op data over een half miljoen werknemers uit verschillende zorgbranches.
Volgens de onderzoekers zijn er drie mogelijke verklaringen. Ten eerste draaien veel werknemers korte en gebroken diensten in een rooster dat is ingericht op pieken in de zorgvraag. In kleine contracten kan dit leiden tot werkdruk en stress. Een tweede verklaring wordt gezocht in het feit dat vrouwen die in deeltijd werken in de zorg ook huishoudelijke taken en mantelzorg op zich nemen. Het dragen van zo'n meervoudige last leidt mogelijk tot een te hoge ervaren werkdruk en uitval.
Ten derde wijzen de onderzoekers op de financiële kwetsbaarheid van werknemers die met kleine contracten rond moeten komen van een laag inkomen. Financiële zorgen kunnen bijdragen aan stress en verzuim.
De onderzoekers denken dat het verstrekken van meer contracturen aan werknemers een belangrijke oplossing kan zijn voor het sterk toenemend personeelstekort in de sector zorg en welzijn.

'Ons doel is om in 2025 ongeveer 50 miljard geïnvesteerd te hebben in beleggingen met een positieve impact.'

Joanne Kellermann,
bestuursvoorzitter PFZW

De visie van PFZW op actuele thema's in de pensioensector is te lezen in Kellermans Kijk, de column van Joanne Kellermann op pfzw.nl/kellermann

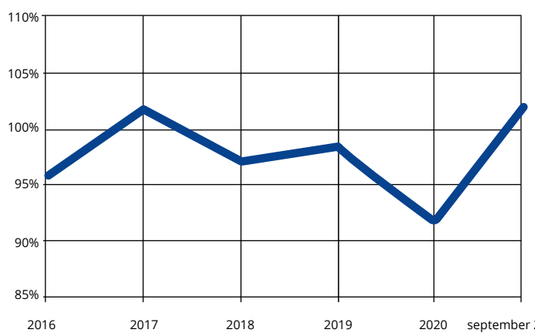
Uitvoeringskosten gedaald

De belangrijkste taak van PFZW is het verzorgen van de opbouw en de uitkering van de pensioenen van de bijna drie miljoen mensen die bij het fonds aangesloten zijn of waren. Voor een goed pensioen is het belangrijk dat de kosten van de pensioenuitvoering binnen de perken blijven. Want minder kosten betekent uiteindelijk meer pensioen. PFZW streeft naar een kostenbedrag per deelnemer van minder dan € 60,-. Dit doel is het afgelopen jaar gehaald. In 2020 zijn de kosten per deelnemer € 3,- gedaald van € 61,70 naar € 58,70. De uitvoeringskosten bestaan onder meer uit administratiekosten, bestuurskosten en de kosten voor communicatie. PFZW laat zien dat een goed pensioen tegen relatief lage kosten mogelijk is door het samen te regelen. De uitvoeringskosten van PFZW zijn lager dan die van andere pensioenfondsen wereldwijd. Elk jaar probeert PFZW de kosten verder te drukken, zodat er zo veel mogelijk geld overblijft voor de pensioenen. Het vergroten van de wendbaarheid en efficiency van het pensioenfonds is belangrijk om de kosten de komende jaren op dit lage niveau te houden. Maar er moet ook geïnvesteerd worden om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen in het pensioenstelsel. Het is de ambitie van PFZW om ook in 2023 de uitvoeringskosten lager dan € 60,- per deelnemer per jaar te laten zijn. Een uitdagende doelstelling.

*Meer info leest u in ons jaarverslag op **prestatiespfzw.nl***

Actuele dekkingsgraad

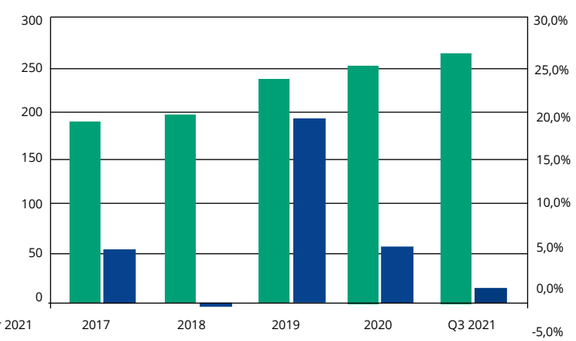
De actuele dekkingsgraad in september 2021 was 102%.
Tienjaars gemiddelde rendement: 7,9%.



Belegd vermogen en beleggingsresultaat

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

September 2021: € 265,1 miljard
September 2021: 1,3%



Wat we leerden van *Frans van Houten*

Tijdens de virtuele themabijeenkomst op 19 mei vertelde Philips-CEO Frans van Houten aan bestuurders en andere professionals uit zorg en welzijn hoe belangrijk het is om nu te veranderen. Bekijk de terugblik: *pfzw.nl/fransvanhouten*

VERBINDENDE LEIDERS

'Deze tijd heeft vooral verbindende leiders nodig', vindt hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans. In een prikkelende en soms 'schurende' masterclass gaf hij zijn visie op de noodzaak van verbindend leiderschap bij veranderingen in zorg en welzijn. 'Vrouwen hebben daar meer aanleg voor. Feminiene eigenschappen zijn nodig om het oude met het nieuwe te verbinden.'

TOON LEF

Frans van Houten, Ineke Strijp (bestuurder GGZ Westelijk Noord-Brabant) en Joanne Kellermann (bestuursvoorzitter PFZW) spraken tijdens een ronde-tafeldiscussie over de kansen voor zorg en welzijn. 'Toon lef en accepteer wat niet beïnvloedbaar is', gaf Ineke Strijp de kijkers mee. 'En creëer perspectief, geef hoop en reden, dat geeft versnelling', besloot Frans van Houten deze inspirerende online talkshow.

KIJKERSREACTIES:

'Ik heb waardevolle tips gekregen voor het inzetten van innovatie.'

'Dit is hoe een goede online bijeenkomst hoort te zijn: afwisselend en goed gevisualiseerd.'

'Deze presentatie wordt de kapstok voor het gesprek met mijn MT over onze transitie.'

Uitnodiging

SAVE THE DATE

'In mijn rol bij Triodos Bank weet ik hoe belangrijk het is vanuit je eigen genen te denken en te handelen. Koester, bewaak en ontwikkel dit. Ik deel graag mijn ervaringen en kijk ernaar uit om erover met u in gesprek te gaan.'

Kom naar Triodos Bank op 24 november

Laat u inspireren door Triodos Bank en ga op zoek naar het DNA van uw organisatie. Leer deze middag van Pauline Bieringa, directeur van Triodos Bank Nederland, en van Peeter Verlegh, hoogleraar marketing aan de Vrije Universiteit Amsterdam, waarom het zo belangrijk is om een DNA als logisch en authentiek uitgangspunt te hebben bij alles wat een organisatie doet. En hoe u uw eigen organisatie kunt laten uitgroeien tot een sterk merk.

Mis deze unieke gelegenheid niet en meld u aan op pfzw.nl/uitnodiging. Hier vindt u ook het volledige programma. Deze bijeenkomst is exclusief voor u als relatie van PFZW. Aan deelname zijn geen kosten verbonden.

Datum: woensdag 24 november
Tijd: 14.30 - 17.30 uur
Locatie: Landgoed De Reehorst, Hoofdstraat 10, Driebergen-Rijsenburg

Colofon

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

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

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

Aan de inhoud van dit 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

(Pin)passé

Pauline Bieringa: ‘Het hebben van een sterke missie helpt om toekomstbestendig te blijven. De bankensector zal sterk gaan veranderen. Neem de verschuiving van contant naar digitaal geld. Dat leidt tot besparingen. Daar staat tegenover dat digitaal betalingsverkeer veel stroom kost. Nu is die vaak nog niet duurzaam, maar in de toekomst wel. Een grotere uitdaging is alle apparatuur op een goede manier te recyclen of te verduurzamen. Veel eenvoudiger was dat bij de bankpas. Die van ons is gemaakt van plantaardige grondstoffen en biologisch afbreekbaar. De rol van banken verandert. Met de komst van de betaalrichtlijn PSD2 is het makkelijker geworden om als consument je betaaldata te delen met een andere partij dan je bank. Daar zullen nieuwe bedrijven op inspelen met nieuwe diensten. De bank blijft echter de plek waar je je (spaar)vermogen onderbrengt. Daarmee maak je leningen aan ondernemers mogelijk en werk je mee aan projecten voor duurzame verandering. Daarnaast kun je bij de bank terecht voor complexere financiële producten en diensten. Ook ontstaan nieuwe diensten. Zo kunnen banken specifieke, op duurzaamheid gerichte informatie koppelen aan een transactie. Denk aan een app waarin Triodos-klanten kunnen zien hoe ze meer duurzame impact kunnen maken, bijvoorbeeld bij het doen van boodschappen. Door al die technologische ontwikkelingen bestaat het risico dat de relatie tussen bank en klant verwatert, terwijl bankieren juist mensenwerk is. Er zal altijd behoefte blijven aan persoonlijk contact. Banken die hierin excelleren, hebben de beste kansen.’