

Sociaal @PGGM



PERSONEELSNUMMER:

5914

DATUM IN DIENST:

1 DECEMBER 2010

*Het sociaal jaarverslag over 2010
in het jasje van ons personeelsblad:
dat is Sociaal@PGGM 2010.*



Naam Michael van Hoewijk
Leeftijd 54
Woonplaats Haarlem
In dienst sinds 1 november 2008
Functie Directeur HR

SAMEN GROEIEN IS MENSENWERK

_we gaan in de goede richting

Nieuwe structuur

'Als ik terugkijk op 2010, ben ik trots op de start van de nieuwe organisatiestructuur. De vorming van de zes units, waarin iedereen een plek kreeg, en het nieuwe Executive Committee (EC), waar ik vanuit HR nauw bij betrokken was. Het jaar begon met een teamtrip naar Texel, waarbij we op de heenweg vastliepen in de sneeuw. Dat was gelukkig niet symbolisch. Het EC heeft het afgelopen jaar de eerste stappen gezet in de teamvorming. De units zijn naar elkaar toegegroeid en we zijn op weg om nog meer één bedrijf te worden. Dat is mooi om te

zien. Het EC heeft in dit proces een voorbeeldfunctie en die hebben de leden van het EC goed opgepakt. Om succesvol te zijn moeten de visie van je organisatie, de cultuur én structuur goed staan. Daarvoor hebben we met z'n allen het afgelopen jaar een stevige basis gelegd.'

Hoogtepunt

'Voor mij geldt de totstandkoming van de nieuwe visie als hét hoogtepunt van 2010. Normaal gesproken wordt zoiets bedacht door de top en dat gaat dan de organisatie in. Wij hebben er voor gekozen om er veel meer mensen actief bij te betrekken. Het EC maar ook de zogeheten top 40 (de managers onder het EC), een groep jubilarissen, JongPGGM, de controllers en de OR. We hebben gezamenlijk de visie met kernwaarden geformuleerd en vastgesteld. Het grote voordeel is dat de visie

nu breder in de organisatie wordt gedragen. Je zou kunnen zeggen dat we in 2010 de sociale infrastructuur van de verandering van PGGM hebben aangelegd.'

Een boeiend jaar

'Het was een boeiend jaar, ik kan niet anders zeggen. We hebben veel gedaan. Zo heeft iedereen de Management Drives gedaan [zie pagina 6, red.]. Iedereen kent nu zijn profiel en dat maakt het gemakkelijker elkaar te begrijpen. Natuurlijk, af en toe denk je dat het niet lukt om te veranderen. Maar je moet altijd geloof houden in je visie en expertise. HR moet zich vanuit een onafhankelijke positie sterk maken voor wat goed is voor het bedrijf. De basis? De relatie tussen medewerker en manager moet goed zijn. Volwassen, allebei met hun eigen verantwoordelijkheid. Daar gaan we dit jaar verder aan werken.'

6 OPLEIDEN @PGGM

12 ILSE VAN DEN BOSCH LANGS DE PGGMEETLAT

24 AART WIMMENHOVE BEGON IN 1973

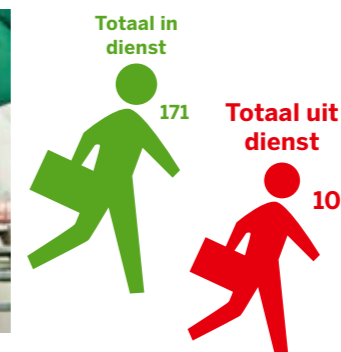
Op de cover: Leonie Berkhof, kwam als laatste in 2010 binnen



Visie p. 8
Wie we zijn



De stelling p. 14
Zijn we divers?



2010 in cijfers p. 18
Alles in beeld



werken@pggm p. 20
Een terugblik



@PGGM verschijnt zes keer per jaar voor iedereen die bij PGGM werkt. Het volgende nummer verschijnt in juli 2011. **Oplage** 1.500 exemplaren
Productie Afdeling Communicatie (redactie@pggm.nl) **Redactiecommissie** Sociaal@PGGM Francisca Donkersloot, Yvette Fuchs, Saskia Oostema, André Ritsema (ZB) **Concept & realisatie** ZB Communicatie & Media (www.zbcom.nl) **Vormgeving** Martijn Blokland **Beeld** Mark Boon (beeldbewerking), Janita Sassen, Mireille Schaap (illustraties), John Voermans e.a. Het papier van @PGGM heeft het FSC-keurmerk en is afkomstig uit verantwoord beheerde bossen.



Sociaal@PGGM

'Heel goed dat collega's het P-budget inzetten voor hun persoonlijke ontwikkeling.' Michael

De vijf fasen:
 - Startfase
 - Ambitiefase
 - Combinatiefase
 - Deskundigheidsfase
 - Landingsfase

(Zie ook Werkruimte HR)

Huiswerk
 - Lezen S9
 - Maken S7

Jeroen; Combinatiefase

Tamar; Ambitiefase

Brigit; Ambitiefase

TERUG NAAR DE SCHOOLBANKEN

Drie collega's in en voor de klas: Jeroen Weerman, Brigit ter Hoeve en Tamar Boss. Jeroen volgt de 1-jarige studie HBO Financiële Administratie om zijn werkzaamheden bij PGGM straks nog beter te kunnen uitvoeren. Brigit doet een parttime opleiding tot doktersassistente en hoopt daarin een baan te vinden. Tamar wil

straks voor de klas staan en volgt sinds februari de lerarenopleiding geschiedenis. De overeenkomst tussen hen: ze zetten alledrie hun P-Budget in om te kunnen studeren. En dat bevalt goed, zo zeggen ze. 'Ik kan het alle collega's aanraden op deze manier iets naast het werk te doen', zegt Brigit.

Het P-Budget werd op 1 januari 2010 ingevoerd als onderdeel van het Levensfasebewust Personeelsbeleid. Zeventig uren per jaar (bij fulltime dienstverband) die je naar eigen inzicht mag indelen: extra vrije tijd, extra inkomen of – zoals in het geval van Jeroen, Brigit en Tamar – voor extra studieverlof. Plus nog eens 80 uren als je ouder

bent dan 58 en 160 uur als je ouder bent dan 61 jaar. Levensfasebeleid, zo blijkt, scoort hoog in de MotivatieMeter. De gedachte achter het beleid: een leven lang actief, gemotiveerd en productief aan het werk. Met een goede balans tussen werk en privé. Dit jaar zal het levensfasebeleid worden geëvalueerd.



LESSEN VAN DE MOTIVATIEMETER

PGGM'ers nóg gemotiveerder

Is het een feest om bij PGGM te werken? Het lijkt er wel op als je de uitkomsten van de MotivatieMeter leest, het jaarlijkse onderzoek naar de tevredenheid van de medewerkers.



Die was over 2010 weer hoger dan over 2009 – toen de uitkomsten al 'heel goed' waren. Wat het meest motiveert: zelfstandigheid, samenwerking met collega's, het takenpakket en de arbeidsvoorwaarden. Inge Galenkamp van HR is blij met de uitkomsten. 'Fijn om te zien dat de collega's het hier naar de zin hebben en dat de betrokkenheid en motivatie onder de medewerkers hoog is.'

Er is een significante stijging te zien onder de medewerkers om PGGM bij anderen aan te bevelen. Dat is toch geweldig? En wat ook goed is: de respons. Liefst 72 procent heeft de enquête ingevuld, weer twee procent meer dan vorig jaar.'

Er zijn natuurlijk nog wel 'ontwikkelpunten'. De nieuwe kernwaarden Daadkrachtig en Baanbrekend en de kernkwaliteit Verleiden, Verbinden en Verantwoorden moeten duidelijk nog groeien binnen PGGM. 'Daar gaan we met z'n allen het komende jaar aandacht aan besteden', zegt Inge.



155 medewerkers hebben in 2010 promotie gemaakt



Een belangrijke uitkomst van gesprekken die in 2010 met een groot aantal medewerkers zijn gevoerd: er is centraal overzicht en advies nodig met betrekking tot trainingen en opleidingen.

Opleidingscoördinator Annemarijn van der Erve: 'Ik kwam in april 2010 in dienst van PGGM. In de gesprekken die ik in het begin voerde, kwam telkens terug dat medewerkers en managers een overzicht misten van het totale aanbod en de mogelijkheden in

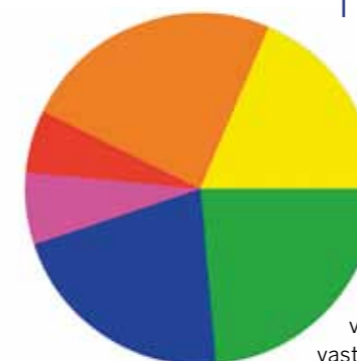
opleiden en ontwikkelen.' Dat overzicht is er nu: de opleidingsportal. 'Je kunt zoeken op vakgebied, competentie en een willekeurige trefwoord. Wil je verder met plannen en organiseren? Wil je meer leren over pensioenen? Op de portal is te zien wat we daarvoor aanbieden en adviseren, wat de leerdoelen en data zijn, en hoe je je kunt inschrijven.' De portal voorziet in een behoefte, zo blijkt uit de bezoekersaantallen: in het eerste kwartaal van dit jaar al veertig procent meer unieke bezoekers dan in het laatste kwartaal van 2010. 'Dit jaar gaan we de portal verder uitbreiden, interactiever en gebruikersvriendelijker maken. Zo krijg je nog meer inzicht in de ervaringen van collega's en kun je nog gemakkelijker zoeken. Die slag gaan we nog maken.' PGGM investeert in de ontwikkeling van PGGM'ers en stelt hen in de gelegenheid hun vakmanschap voortdurend te verbeteren. 'Via de portal zorgt PGGM voor een passend opleidingsaanbod en advies, zodat elke PGGM'er zelf de verantwoording kan nemen in het ontwikkelen van zijn/haar competenties', zegt Annemarijn. Op basis van de leerbehoefte van PGGM'ers worden PGGM-breed opleidingen en trainingen ontwikkeld, georganiseerd en gefaciliteerd. De Performance Cyclus, Management Drives, team- en overige bijeenkomsten dragen onder andere bij aan de ontwikkeling van medewerkers, teams en afdelingen. In 2010 is gemiddeld 2500 euro per medewerker aan opleiding en ontwikkeling besteed.



Open en Eerlijk

Al enige jaren mag ik, Astrid Romijn, namens PGGM aanschuiven aan de onderhandelingstafel over de CAO van PGGM. Ik herinner me van het eerste jaar dat het een intensief traject was met aardig wat verborgen agenda's. Het ging toen over de CAO 2009 en ik deed de onderhandelingen samen met een externe adviseur, een oude rot in het vak. Er werd stevig onderhandeld en om in het jargon van cao-onderhandelaars te spreken: het 'mes ging af en toe op tafel' en de vakbonden moesten het nodige 'voor de poorten van de hel' wegslepen. Bovendien ketsten de onderhandelingen op het laatste moment af vanwege de kredietcrisis. Die had ook tot gevolg dat de uitbreiding van de variabele beloning een jaar werd uitgesteld. Kortom: het vertrouwen in elkaar als onderhandelingspartners had het nodige te verduren. Sindsdien onderhandelden Anneloes Schulte en ik zonder verborgen agenda's. Open en eerlijk over waar we met de CAO naartoe willen. De vakbonden zijn ook open en eerlijk over wat daarin haalbaar is. Het mooiste voorbeeld is wel dat wij een voorstel inbrachten in de onderhandelingen dat achteraf niet te realiseren bleek te zijn. De vakbonden wezen ons op de consequenties, waarop wij dit voorstel 'elegant' introkken. Deze gebeurtenis kwam de relatie en het vertrouwen in elkaar zeer ten goede, juist omdat we er open en eerlijk met elkaar over communiceerden!

Kleur bekennen



Logica
Kleurenprofiel PGGM

Het afgelopen jaar hebben alle PGGM'ers hun profiel laten 'vastleggen' met de Management Drives (MD), een vragenlijst waarmee aan de hand van een kleurentheorie duidelijk wordt waarom iemand doet zoals hij doet. Programmamanager Hanneke Honders van het team Voortdurend Verbeteren: 'Het is goed om vast te stellen wat de drijfveren zijn van de mensen die we in huis hebben en hoe we die kunnen inzetten. Je kunt bovendien zien wat je als team nog nodig hebt. Mensen met structuur, of juist mensen die creatief zijn. MD biedt veilige aanknopingspunten om met iemand in gesprek te gaan over zijn gedrag en op een goede manier feedback te geven.'

HET NIEUWE WERVEN



Voor PGGM was 2010 niet alleen het jaar van het nieuwe werken, maar ook van het nieuwe werven. Er kwamen weer meer collega's in beeld dankzij social media als LinkedIn, Facebook en Twitter, zegt recruiter Margot Abbes. 'De rol van social media is groeiende. Het is een wervingsmiddel om de doelgroep in kaart te brengen, te weten wat er speelt binnen de doelgroep en de dialoog met ze aan te gaan en ze te enthousiasmeren voor PGGM.' In totaal zijn er vorig jaar 171 mensen aangenomen. Wat in 2010 ook groeide: het werven van mensen door referral, de 'wie ken

jij'-regeling. 'Ook dat gaat goed. We zagen dat vorig jaar 14 procent van alle nieuwkomers (171) werd binnengehaald door een PGGM'er, fors meer dan de twee procent in 2009. Dat komt mede door de aandacht die we er intern aan besteed hebben,' aldus Margot. 'In 2011 blijven we de diverse middelen inzetten: de 'wie ken jij'-regeling, de social media, naast advertenties in dag- en vakbladen en op vacaturesites. Ook zullen we met het hele team vaker aanwezig zijn bij studieverenigingen, hogescholen, universiteiten en beurzen om onze naamsbekendheid bij de jongere doelgroep te vergroten.'

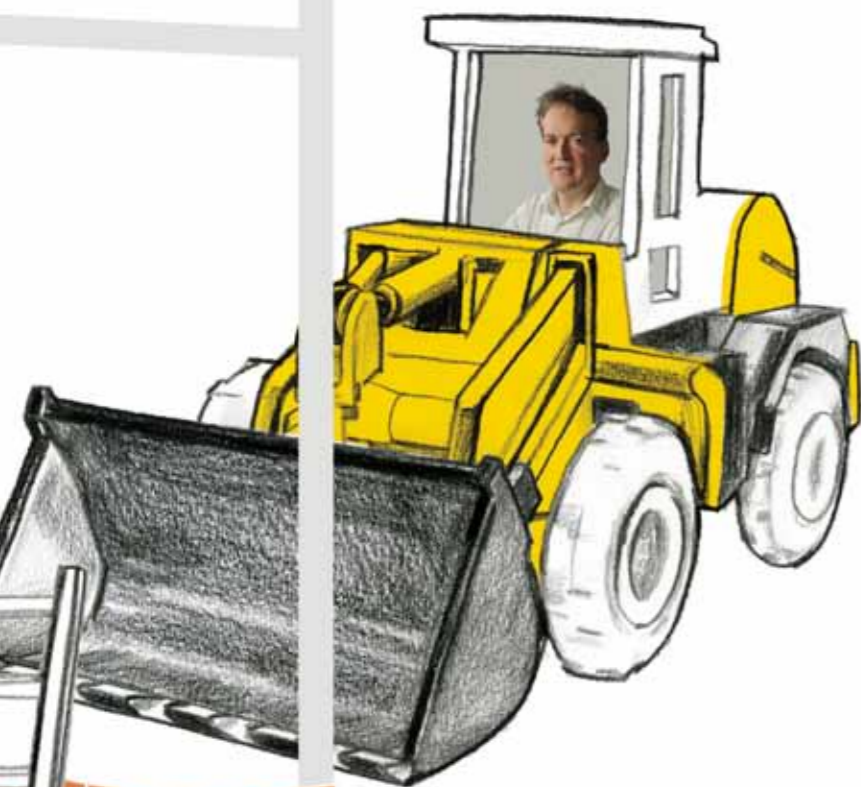


Sociaal@PGGM
'Ik ben er trots op hoe wij met elkaar tot onze visie gekomen zijn.' Michael



GEDEEELDE VISIE

Geen Sociaal Jaarverslag over 2010 zonder een verhaal over de nieuwe visie: wie we zijn en wat we willen. Een terugblik met vier betrokkenen. 'Ik voelde me gehoord.'



Dat PGGM vorig jaar in beweging was, mogen we gerust een understatement noemen. Op alle fronten werden we geconfronteerd met veranderingen, waarvan de nieuwe visie zeker niet de minste was. Die visie kwam op een bijzondere manier tot stand, zeggen de vier deelnemers aan het rondetafelgesprek dat @PGGM dit jaar organiseerde. Namelijk: met de hulp van veel PGGM'ers. In het Grand Café van het nieuwe onderkomen keken vier van hen terug op hoe dat allemaal gegaan is: Ada Blok, Arnoud van Denderen, Max Hübner en Jaap Wind.

Zendingswerk

Even terug naar het begin. Na de splitsing van pensioenfondsen en uitvoeringsorganisatie was de visie twee jaar lang voor mij niet echt helder, aldus Jaap. 'Terwijl we al wel een nieuwe organisatie waren. Het was dus goed dat er een nieuwe visie ontwikkeld zou worden: wie zijn we, wat willen we en hoe gaan we dat doen.' Daarmee werd voor de zomer van 2010 een begin gemaakt: het EC zette – met behulp van HR en het extern

adviesbureau & samhoud – de eerste ideeën op papier. Toen kwam de gouden greep: het stuk werd niet als een voldongen feit de organisatie in geslingerd, maar we mochten zelf aan de slag in verschillende workshops: OR-leden, jubilarissen, controllers, JongPGGM'ers en de top 40 (managers onder het EC). In verschillende sessies gingen deze groepen zelf ook om tafel om aan de hand van de onderdelen (hoger doel, gewaagd doel, kernwaarden, kernkwaliteiten) hun invulling te geven aan de visie.

Over de aanpak zijn de vier aan tafel zeer te spreken. 'De kracht is dat de nieuwe visie geen zendingswerk is geworden van het EC, maar dat we gezamenlijk op zoek zijn gegaan naar wat ons drijft', zegt Max. Ada: 'Ik zag in de uiteindelijke visie opmerkingen terug die wij tijdens de groepsessies hadden ingebracht. Dingen die we zeiden over het hoger doel en de waardevolle toekomst staan er nu ook in. Dat vind ik mooi. Ik voelde me gehoord, ja.'

Concentreren

Tijdens de sessies, die plaatsvonden in september en oktober, werd in de groepen invulling gegeven aan de onderdelen van de visie. Arnoud: 'De OR formuleerde in eerste instantie het hoger doel als: Samen met u zorgen voor uw dag van morgen.' De jubilarissen kwamen tot *Verzorgen van zekerheid voor nu en later, op solidaire basis en zonder winstbejag, op maatschappelijk betrokken wijze*. 'Je mocht gelukkig dicht bij je eigen werk blijven, om het zo te zeggen', aldus Ada. 'Ik had weinig met het hoger doel, en veel met de kernwaarden. Dus daar kon ik me dan ook op concentreren.' Jaap: 'Vijf miljoen mensen bij het gewaagd doel. Wie zijn dat dan? Leuke discussie.'

Energie

De uiteindelijke visie, ontstaan met de inbreng van alle groepen, werd op 28 oktober door EC en de top 40 gepresenteerd, besproken en gevierd. Daarna zijn de zaken nog wat aangescherpt. Op 4 januari dit jaar werd het stuk definitief en begin februari volgden de medewerkersbijeenkomsten. Daar werd de visie in zijn volle omvang gepresenteerd aan alle collega's. Die daar vervolgens ook nog eens over konden doorpraten tijdens deelsessies. Het is een goede visie, vinden de vier. Heel erg PGGM ook. 'En goed gebracht', zegt Max. 'Ik ken genoeg bedrijven die een goede visie hebben, maar die deze vervolgens niet in de harten en hoofden van de mensen kregen. Dan wordt het niets. Wij hebben hier veel tijd, geld en energie in gestoken en kunnen er nu echt met z'n allen mee aan de slag.' De visie is goed en logisch opgeschreven, zegt Arnoud. 'Ik was eerst bang dat het containerbegrippen zouden worden, waar iedereen zijn eigen invulling aan geeft. Maar dat is gelukkig niet zo, het is heel concreet.' 'De visie

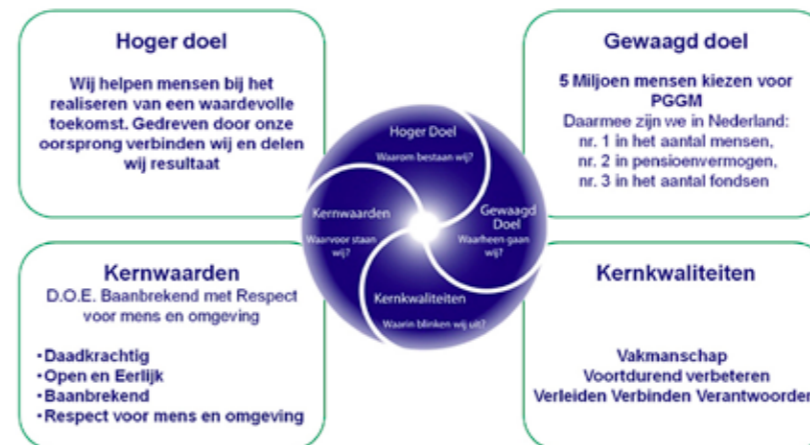
'Open en eerlijk met respect voor mens en omgeving, dat zijn wij gewoon'

is een kapstok waaraan we onze businessplannen kunnen hangen', zegt Jaap. 'Hiermee zijn we in staat een koers uit te zetten: wat willen we en hoe gaan we dat doen.' Ada is zelfs trots. 'Ik werk nu 26 jaar bij PGGM en als ik de kernwaarden lees, denk ik: ja, dit gaat echt over ons. Open en eerlijk met respect voor mens en omgeving. Dat zijn wij gewoon.' Dus, niets te mopperen? Ach, zegt Arnoud, er was wel eens iemand die zich kritisch uitliet. Die medewerkersbijeenkomsten met cameraploegen en talkshows. *Moest dat nu allemaal zo nodig?* Maar ik hoor overwegend positieve geluiden.' Dat hou je toch, zegt Ada. 'Er zijn altijd mensen die het er niet mee eens zijn.' En nu gewoon aan het werk, zeggen de vier. Jaap: 'We gaan de visie nu in de praktijk brengen. Mensen aanspreken op hun gedrag als dat nodig is.' Max: 'Uitvoeren moeten we echt zelf doen.'

Wie zaten er aan tafel?

Ada Blok, senior support officer; Arnoud van Denderen, OR-lid en allround medewerker Pensioenbeheer; Max Hübner, directeur Corporate Juridische en Fiscale Zaken; Jaap Wind, senior controller Corporate Control.

VISIE VAN PGGM 2020: Een gezamenlijke richting



SAMEN INSPIREREND
Martin van Rijn

– Chief Executive Officer

'Een waardevolle toekomst, dat is voor mij de kern, de essentie van waar we het voor doen. Dat is wat PGGM toegevoegde waarde geeft. Wat een toekomst waardevol maakt, bepaalt natuurlijk iedereen zelf. Maar in mijn visie gaat het in ieder geval ook om de combinatie van pensioen, wonen, werk en zorg. PGGM draagt daarin bij door straks keuzes te bieden, waarmee leden hun eigen toekomst kunnen invullen.'

'Als ik terugkijk op vorig jaar, vond ik het heel inspirerend om te zien hoe betrokken de collega's steeds waren. Het was bijzonder om mee te maken hoe de visie met en door de organisatie is gevormd. Dat heeft onze ideeën binnen het Executive Committee ook gevoed en aangescherpt. De focus op wat we wel en niet gaan doen in 2020 bijvoorbeeld, komt heel duidelijk voort uit wat de collega's hebben aangedragen aan ideeën.'

'Ik ben het ermee eens dat de visie echt bij PGGM past. Dat maakt het meer dan boekjestaal. Een belangrijk hoogtepunt voor mij vorig jaar was overigens de brainstormsessie waar we kwamen tot de formulering over het "helpen realiseren van een waardevolle toekomst". Ik weet niet eens wie er voor het eerst mee kwam, hij kwam echt op in de interactie van de brainstorm. Toen dacht ik: ja, nu zijn we waar we moeten zijn. Daar werd ik blij van. De komende maanden gaan we verder om de visie concreet te maken, ook met de organisatie.'

PGGM Meetlat



Waaruit blijkt jouw respect voor mens en omgeving?

'Dat ik te allen tijde zo goed mogelijk m'n best probeer te doen. Niet alleen wat betreft taken, maar ook in het tijd geven aan mensen.'

Wat vind je de ergste verspilling?

'Oorlogsvoering. Op alle fronten: verspilling van materiaal, vervuiling, een aanslag op mensen... En het helpt allemaal niets.'

Noem eens een goed voorbeeld uit 2010

waarin PGGM met respect voor mens en omgeving heeft gehandeld?

'Twee hele mooie dingen, die met elkaar samenhangen: de nieuwe visie én de respectvolle manier waarop deze tot stand is gekomen.'

Wat is jouw beste voorbeeld in 2010 van daadkracht in je werk?

'Eind vorig jaar zijn we gestart met het herinrichten van de afdeling en het werk, om een hoger niveau van business control te bereiken. Heel mooi om te zien hoe ieder een daarvoor gaat.'

En privé?

'Dat speelde niet

zozeer vorig jaar, maar

het jaar daarvoor.

Toen heb ik de ongeloflijk moeilijke beslissing genomen om mijn relatie te verbreken. Een hele stap, die veel daadkracht en moed kostte. Maar ik wil mezelf kunnen zijn in een relatie.'

Hoe baanbrekend is PGGM bij het bestrijden van het glazen plafond?

'Niet specifiek baanbrekend. Er wordt op een normale, reguliere manier mee omgegaan. Wel is het hier relatief gemakkelijk om te werken als je kinderen hebt.'

En hoe baanbrekend ben jijzelf tot nu toe bij PGGM?

'Tja, wat is echt baanbrekend... Ik denk wel anders dan de meeste mensen, volgens mij. Minder vanuit controle, meer vanuit de eigen verantwoordelijkheid. Daar moeten collega's wel aan wennen.'

Geef jezelf een cijfer.

Hoe PGGM ben jij?

Hoe zit het eigenlijk met vrouwen aan de top bij PGGM? Is het moeilijk om bij ons door het glazen plafond te gaan? Hoe zit dat voor Ilse van den Bosch? De Directeur Finance & Control langs de PGGMeetlat.

Ilse van den Bosch

Eigenlijk heeft ze altijd een leidinggevende functie gehad. Nog geen twee jaar nadat Ilse van den Bosch (41) ruim vijftien jaar geleden werd aangenomen bij haar eerste werkgever AEGON, kreeg ze 'bij toeval' de leiding over een controlafdeling. 'Een hele mooie kans om als econometrist meteen brede ervaring op te doen,' zegt ze, terugkijkend. Om lachend te vervolgen: 'Voor mij erg leuk, voor de mensen toen misschien minder. Als je zo jong bent, doe je maar wat.' Blijkbaar viel dat nogal mee, want Ilse bouwde in de daaropvolgende jaren, zowel bij AEGON als bij Achmea, een flinke carrière op. Vorig jaar mei werd ze bij PGGM benoemd als Directeur Finance & Control. Geen glazen plafond dus, voor Ilse van den Bosch? 'Ik heb dat zelf niet zo ervaren, 'nee,' beaamt ze. 'Hoewel ik wel degelijk de rol zie die bedrijven hierbij soms hebben. Bij het uitvoeren van druk om altijd aanwezig te zijn. Bij wijfels van tevoren of een vrouw een bepaalde functie wel aankan. Maar: vrouwen kunnen zelf óók hindernissen creëren. Hun eeuwige schuldgevoel over de

kinderen. Of hun neiging om het beste kindje van de klas te willen zijn. Ze gaan vaak teveel de strijd aan, gedragen zich opgefokt in plaats dat ze verbinding leggen met anderen. Ik heb dat zelf ook moeten leren. Meer ontspannen zijn, meer mezelf durven zijn. Mannen zijn relaxter en doelgerichter. Die kletsen en lobbyen en krijgen zo in een mum van tijd voor elkaar, waar vrouwen veel moeite voor moeten doen.'

Overigens maakt PGGM het vrouwen helemaal niet moeilijk, is inmiddels haar ervaring. Een open en overzichtelijk bedrijf, waar ze zich meteen heel welkom voelde. En waar ze alle ruimte krijgt om haar eigen stempel te drukken. 'Toch is het nuttig als ook bij PGGM meer vrouwen in managementfuncties worden aangenomen. Vrouwen investeren meer in aandacht en tijd voor de persoonlijke, zachte kanten van mensen. De focus ligt nu wel heel erg op inhoud en specialisme.'

PGGM wil open en eerlijk zijn, baanbrekend, daadkrachtig en met respect voor mens en omgeving. We vragen Ilse of zij zich daarin herkent.

Sociaal@PGGM

'Met vrouwen aan de top presteert de organisatie als geheel beter.' Michael



Prikkelend, heikel, gevoelig, maar altijd actueel. In M.I. (Mijns Inziens) reageren PGGM'ers aan de hand van een stelling op het beleid. Vijf collega's krijgen een podium om hun standpunt toe te lichten.

'PGGM is te weinig divers'

Diversiteit is *hot*. Politici, beleidsmakers, *opinion leaders* en iedereen die het in een organisatie ook maar enigszins voor het zeggen heeft, zijn het er allemaal over eens: een bedrijf is er zeer bij gebaat als het een afspiegeling vormt van de maatschappij. Diversiteit draagt bij aan duurzaamheid van de organisatie en bevordert een open, tolerante bedrijfscultuur. Door een evenwichtige

verdeling tussen mannen en vrouwen, tussen verschillende culturen én tussen jong en oud. Vooral dat laatste is de komende jaren dé uitdaging, gezien de steeds verdergaande vergrijzing.

PGGM wil de beste mensen op de beste plaatsen. Jong, oud, man, vrouw, dat maakt niet uit. Iedereen krijgt dezelfde kansen. Hoe ervaren PGGM'ers het zelf? Vinden zij PGGM eigenlijk divers genoeg? En zo nee, wat kunnen we er aan doen?



Megan Pleijsier (bijna 21 jaar)

_ Junior medewerker binnendienst Klantteam Binnen

'Nee, ik ben het er niet mee eens. Als ik rondkijk bij PGGM dan zie ik veel verschillende mensen. Naar mijn idee is die verhouding goed. Ik vind het wel bijzonder dat ik de jongste ben. Af en toe heb ik het idee dat mijn collega's mij beschermen als een vader of moeder. Ik vind dit niet vervelend, tenslotte werken we in de sector zorg & welzijn... Overigens werk ik hier alweer vier jaar; ik begon in 2007 als stagiaire en vakantiekracht. Er zijn genoeg mogelijkheden binnen het bedrijf om me te ontwikkelen. Daarin word ik ook goed ondersteund, vind ik. Ja, ik heb het reuze naar mijn zin. Helemaal sinds de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor.'



Sander van Schaik

_ Implementatiemanager

'Daar ben ik het wel mee eens, ja, vooral als je kijkt naar de verdeling jong-oud. Neem mijzelf: ik ben 29 en een paar maanden geleden aangenomen op een afdeling waar het gemiddeld aantal dienstjaren hoger is dan mijn leeftijd. De meeste van mijn collega's werken hier al lang. In het begin moest ik erg wennen aan hun manier van werken en hoe er werd omgegaan met veranderingen. Reacties op nieuwe ideeën waren veelal: "Dat gaat niet werken", of "Dat hebben we al vier keer geprobeerd". Na een maand heb ik een presentatie gegeven om te laten zien hoe je projecten ook op een andere manier zou kunnen aanpakken, bijvoorbeeld door verantwoordelijkheden anders te beleggen. Tot mijn verrassing stonden mijn collega's daar voor open en was de vraag: "Wat gaan we er nu mee dóen?" Mijn uitdaging is om hen te enthousiasmeren voor nieuwe ontwikkelingen in ons vak. Aan de andere kant: als veel mensen zo lang bij dezelfde werkgever blijven, zegt dat iets over het plezier dat ze hebben in hun werk. Of over de goede voorwaarden...'



M.I.

Ingrid Groenewegen

_ Medewerker Klantenservice

‘Nee hoor, daar ben ik het helemaal niet mee eens! PGGM is wél divers. Wat betreft type mensen, jong en oud, man en vrouw. Er zit van alles en nog wat tussen. Op onze afdeling zijn vrouwen wel in de meerderheid, maar dat komt ook door onze functie. In de rest van de organisatie is het *fifty-fifty* verdeeld. Hoewel in de hogere functies... Daar zie je toch wel meer mannetjes. Zelf ben ik met mijn 65 jaar één van de oudste PGGM’ers, maar ik voel me nog jong, fris en fruitig. Ik wil voorlopig nog helemaal niet met pensioen.’

Ferry Bos

_ Medewerker Operations

‘Eerlijk gezegd had PGGM voor mij wel een beetje het imago van “geitenwollensokken” voor ik hier kwam werken. Nu ben ik hier ruim een jaar en ik moet zeggen: het valt reuze mee. Op mijn eigen afdeling werken weliswaar een aantal 50-plussers, maar als ik door het pand loop kom ik veel mensen van rond mijn eigen leeftijd (34) tegen. Mijn directe collega’s zitten soms al zo’n dertig tot veertig jaar bij deze organisatie, maar voor het overdragen van kennis is dat juist heel goed. Bovendien: het bevestigt mijn idee dat PGGM een hele goede werkgever is. Wel denk ik dat PGGM nu al moet investeren in het aannemen en opleiden van jonge mensen en dit wordt ook al gedaan. In 2015 schijnt de vergrijzing binnen de organisatie op het hoogste punt te zijn. Als je dan pas maatregelen treft, ben je te laat.’



Dagmar Bruinsma

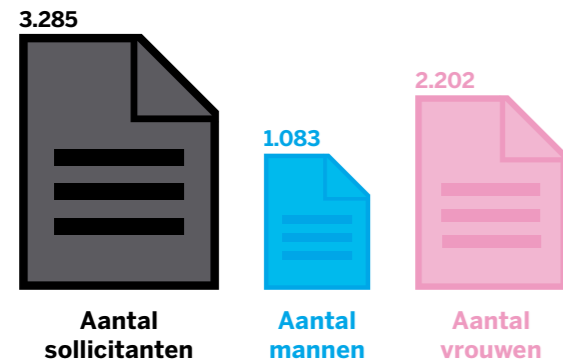
_ Medior Actuaris

‘Daar ben ik het wel mee eens. Mijn eigen afdeling bestaat, naast mijzelf en de secretaresse, uitsluitend uit vijftien mannen tussen de 25 en 40 jaar. Voor de meesten is dit ook nog eens de eerste baan. Tijdens mijn studie wiskunde was ik ook al gewend om tussen de mannen te zitten, maar deze

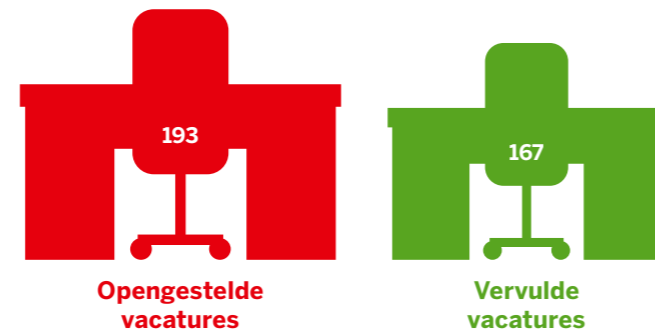
verdeling vind ik eerlijk gezegd nogal extreem. Het is beter voor een organisatie als de verhouding man-vrouw evenwichtig is. Vrouwen brengen toch meer het sociale aspect mee. Maar duidelijk is het voor PGGM lastig om meer vrouwen aan te nemen. Ik werk hier nu ruim twee jaar en ben toe aan iets heel anders. Binnenkort maak ik de overstap naar een middelbare school, waar ik wiskundeles ga geven. In ieder geval is er in het onderwijs meer diversiteit.’

ULTIMO 2010 IN CIJFERS

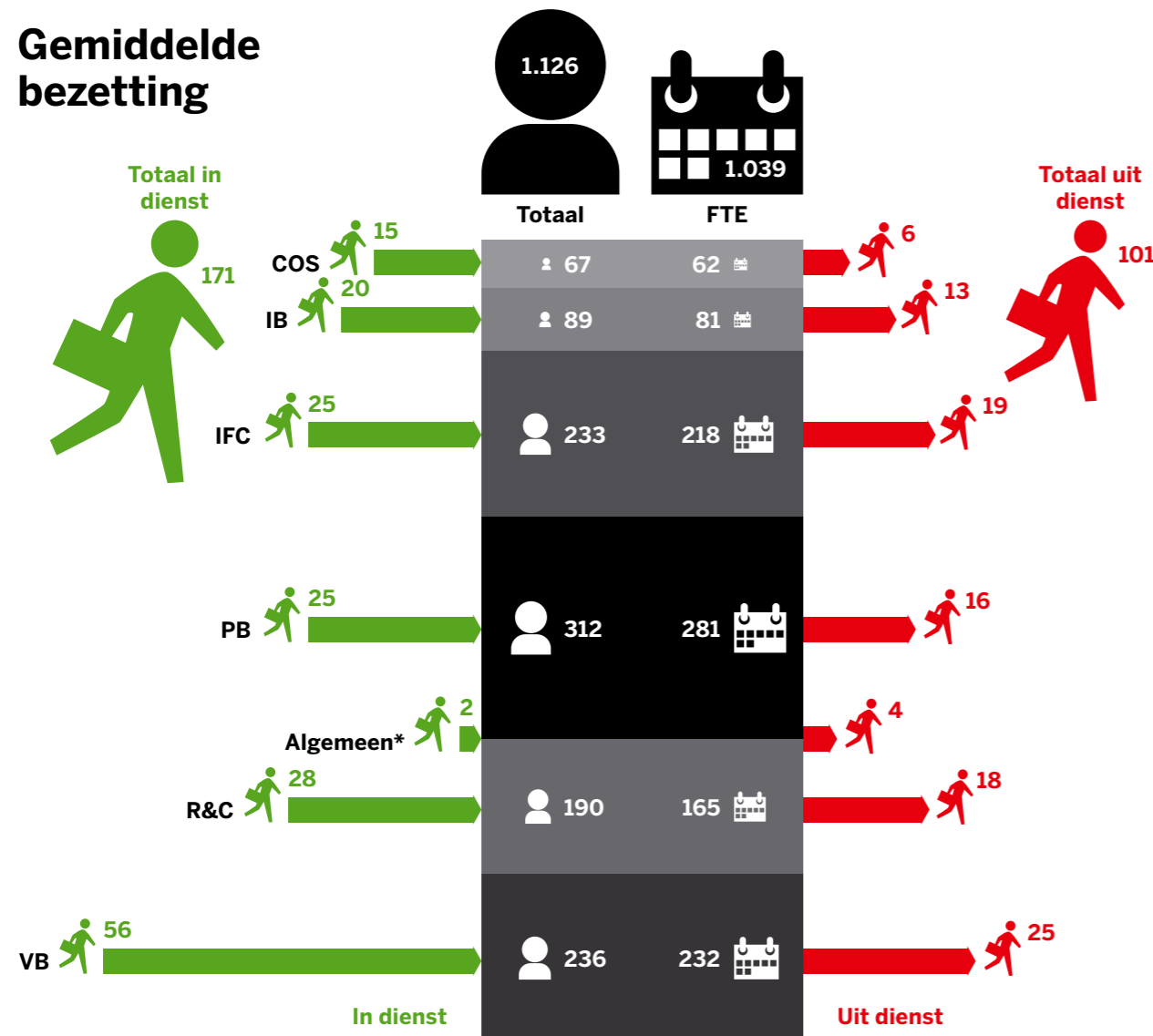
Aantal sollicitanten



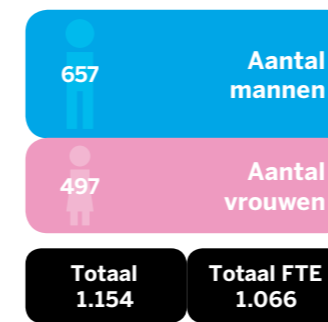
Aantal vacatures



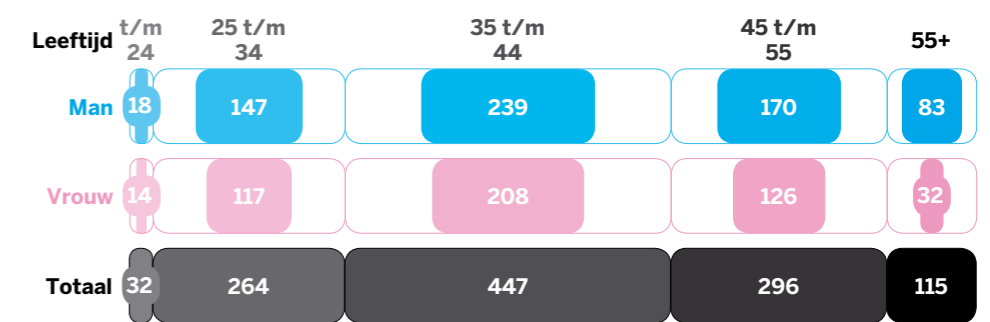
Gemiddelde bezetting



Verdeling M/V



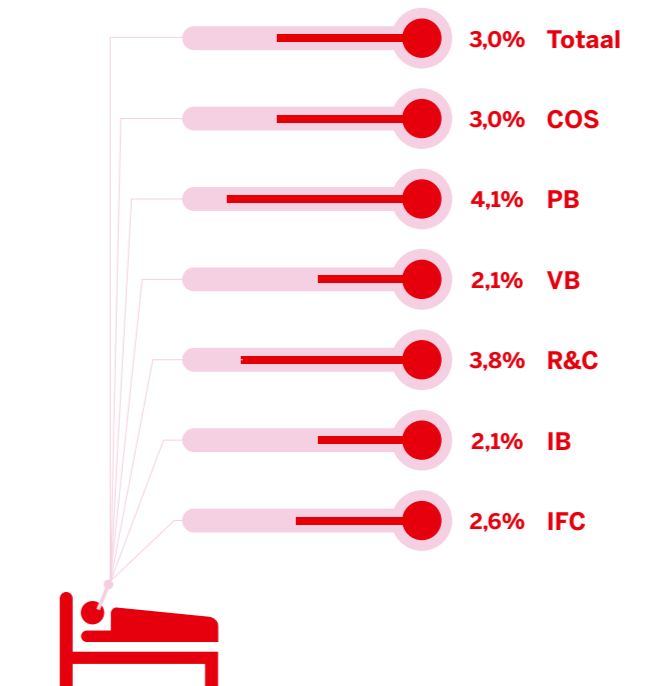
Leeftijdsopbouw



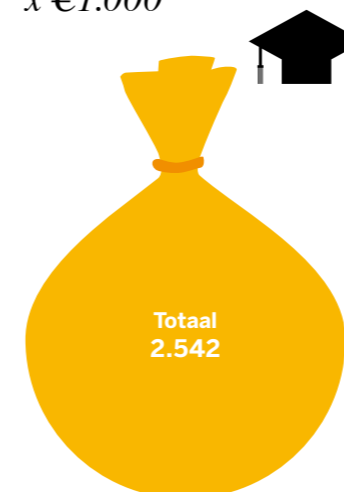
Personeelskosten x €1.000



Ziekteverzuim



Opleidingskosten x €1.000



Legenda

- COS = Corporate Staf
- IB = Institutional Business
- IFC = Information Finance Control
- PB = Pensioenbeheer
- R&C = Retail & Communicatie
- VB = Vermogensbeheer
- *Algemeen: op de loonlijst maar niet werkzaam bij een unit



'Onze integrale aanpak was heel belangrijk'



Boven: Simon Nicolaas, vlnr: Niels Lievaart, Barbera Dado en Nicole Brunner



2010: het jaar van het nieuwe werken

Thuiskomen

Het nieuwe werken bij PGGM is een feit. Project werken@pggm werd een welhaast militaire operatie, die al in 2008 van start ging. Met vier betrokkenen spraken we over de hoogte- en de dieptepunten, de weerstand en het succes, en over de plek van PGGM in de wereld van activiteitgerelateerd werken.

De meerderheid van de PGGM'ers bepaalt sinds maart 2011 zélf waar ze gaan werken in het nieuwe pand van PGGM. Er zijn geen eigen bureaus meer, maar 'vlekken' en 'ontmoetingsplekken'. De reacties op het nieuwe gebouw zijn juichend. En dat is logisch: het glazen complex is licht, weids en prettig transparant.

De roltrappen naar de eerste etage roepen een 'Bijenkorf-gevoel' op. Alsof je je op een luxe vliegveld bevindt.

Drie pijlers stonden centraal bij het proces om het nieuwe werken naar PGGM te brengen: mentaal (hoe komt het tussen de oren), virtueel (ICT) en fysiek (hoe richten we de werkplekken in). Op dinsdag 22 maart nemen vier PGGM'ers plaats aan één van de zitjes op de begane grond en blikken terug: **Niels Lievaart** (25), assistent van EC-lid Else Bos en unittrekker van werken@pggm, **Nicole Brunner** (39), manager Facility Services, **Simon Nicolaas** (27), coördinator van het projectbureau werken@pggm en **Barbera Dado** (48), manager Information Services.

De belangrijkste discussie die Barbera zich herinnert, was eind vorig jaar, over het gewenste aantal werkplekken. Het werden er 1.090 voor 1.150 medewerkers en zo'n 300 externen. 'En daarmee

was niet iedereen het eens...' Niels: 'In die begintijd waren er ook collega's die zeiden: "Het nieuwe werken voelt tegen-natuurlijk". In onze workshops bespraken we dit en maakten we een vergelijking met de thuissituatie: daar ga je toch ook niet op het toilet koken, maar je zoekt automatisch een plek die past bij de activiteit. Dat idee vertalen we nu naar de werkvloer.'

Volwassen

Barbera zag het nieuwe werken direct zitten, vertelt ze, terwijl een ober van het Grand Café koffie, thee en water brengt. Niels was terughoudender: 'Ik dacht in eerste instantie dat het een hype was. *Windowdressing* om je bedrijf positief te onderscheiden. Ik werd pas echt enthousiast toen ik merkte dat ons werken@pggm-concept zo goed aansluit op de wensen en behoeften van onze eigen medewerkers. Een voorbeeld is thuiswerken. Dat is geen vast recht, maar ook geen verplichting.' Simon: 'Helemaal mee eens. Volwassen arbeidsrelaties geven veel vrijheid, maar ook verantwoordelijkheid aan medewerkers.' Nicole: 'Maar we zijn ook streng geweest hoor... We hebben heel duidelijk gemaakt: geen eigen printers meer, geen eigen koffie-

apparaten.' Barbera: 'Ondanks dat: ik vind het net of ik thuiskom in dit pand.'

Koudwatervrees

Later in het proces bleken PGGM'ers behoorlijk creatief in het aanvragen van uitzonderingen. Nicole: 'Mensen bewegen soms niet mee uit angst voor verandering. Sommige collega's probeerden hun oude manier van werken te projecteren op de nieuwe situatie. "Ik zit veel in vertrouwelijke gesprekken, dus ik heb een eigen kamer nodig" zeiden ze, en, "Ik heb meer kastruimte nodig!" Barbera: 'Daarom hebben we aan alle units gevraagd: hoe werken jullie precies? Mensen mochten meedenken bij de meubilairsteek en inrichting van bepaalde gebieden binnen hun afdelingsvlek. Simon: 'We konden niet altijd standaardiseren. Kijk naar de *dealing-room* van Vermogensbeheer. Een standaardwerkplek met één 24-inch-monitor volstaat daar niet. De collega's daar hebben meerdere schermen nodig. Daar moet je rekening mee houden.' Simon geeft aan dat werken@pggm in de beginperiode voor veel collega's nog niet echt leefde. 'Je zag mensen in het begin denken: "Het zal allemaal wel", maar toen het dichtbij kwam, gingen zij zich inlezen en vragen stellen. Er ontstond een *sense of urgency*.'

Leven

En met die omslag waren de vier ontzettend blij. Niels: 'Communicatie bleek essentieel. Er waren mensen die dachten dat de mobiel die ze van het werk zouden krijgen buiten het pand niet zou werken. Iemand die dacht dat er helemaal niet meer met papier mocht worden gewerkt. We moesten misverstanden wegwerken' Barbera: 'We hebben het proces in fases verdeeld. Eerst

de kennismakingsfase: waarom doen we dit en wat merken we ervan? Daarna de betrokkenheid vergroten.'

Om het pand te leren kennen, werden er rondleiders (PGGM'ers) aangesteld. Zij lieten hun eigen collega's het nieuwe gebouw zien. Barbera: 'Ik had eerst mijn twijfels of dat zou werken, het pand was nog niet klaar, soms hingen de kabels nog uit het plafond.' Niels: 'Maar de rondleiders bleken enorm servicegericht, en het werd een succesvol onderdeel van de 'mentale' voorbereiding. Net als ons *train the trainer* concept, waarbij wij HR adviseurs en managers traiden, zodat zij vervolgens zelf binnen hun eigen teams aan de slag konden gaan' Simon: 'Niels en ik waren onlangs op de Carrièrebeurs. Daar bleek hoe belangrijk onze integrale aanpak is. Sommige bedrijven kiezen ervoor om de mentale pijler niet mee te nemen in hun concept. De ICT-kant is dan helemaal in orde, de werkplekken zien er mooi uit. Maar... toch komt het niet van de grond. Bij een medewerker van één van de bedrijven die we op de beurs spraken, had slechts veertig procent van de managers afstand genomen van hun kamer. Ze waren onvoldoende meegenomen in het proces en wilden het concept niet uitdragen. Dan werkt het niet.' Nicole: 'Hier doet zelfs ons Executive Committee actief mee. Je kan ze vanuit de centrale hal zo zien zitten. Echt top.' Niels: 'Je verwacht echt dat het concept werkt. Alle typen werkplekken worden volop gebruikt en je ziet dat de drempels om contact met elkaar te leggen, verdwijnen.' Kortom, ondanks lastige momenten zit aan tafel een trotse, tevreden groep. Een laatste mooi detail. Barbera: 'Iedereen mocht documenten laten inscannen. We dachten dat het storm zou lopen. Dat viel ontzettend mee, want wat bleek: op de eerste 'opschoondag' werd al 7.800 kilo papier weggegooid. Waanzinnig.'

DE BRIL VAN DE OR

De Ondernemingsraad als 'vooruitgeschoven post van medewerkers' heeft in 2010 nogal wat zaken aangepakt. Zo zijn er themabijeenkomsten georganiseerd. Daardoor is onder andere werken@pggm sneller en prominenter op de agenda terechtgekomen. OR-voorzitter Peter Besamusca: 'We spelen een belangrijke rol bij veranderingen. Bijvoorbeeld bij de plaats en ontwikkeling van de coöperatie. Verder stond in 2010 de organisatiewijzigingen bij Vermogensbeheer en de overname van het uitvoeringsorganisatie Kunst & Cultuur op de agenda. Complexe vraagstukken die met inzet en betrokkenheid van goed

advies werden voorzien. Ook het nieuwe beloningsbeleid en de nieuwe gedragscode stonden op de agenda. Daar hebben we met een OR-bril naar gekeken.' Waar zou PGGM staan zonder de OR? Peter: 'Er zou wellicht een andere verstandhouding bestaan tussen leiding en medewerkers. Nu worden veel zaken besproken met en getoetst bij de medewerkers; de OR is immers een personeelsvertegenwoordiging die daarmee de medezeggenschap "waarborgt". Zonder OR zou dat mogelijk op een minder georganiseerde wijze plaatsvinden.' Een vertegenwoordiging van medewerkers, die wordt geraadpleegd bij het reilen en zeilen van het bedrijf en bij belangrijke beslissingen zelfs moet instemmen, dat past in het model van moderne bedrijfsvoering, aldus Peter. 'De kennis en kunde van een bedrijf gebruik je pas goed als je de medezeggenschap serieus neemt.'



12 VRAGEN OVER

_ arbo en werken@pggm

Door Murielle Heybroek

Wat is er gebeurd op het vlak van Arbo in 2010?

In 2010 lag de focus op handhaven van de huidige dienstverlening en optimalisatie waar mogelijk. Het ziekteverzuim is traditioneel laag bij PGGM. De kunst bij ziekteverzuim is niet om het laag te krijgen, maar juist om het laag te houden. In 2010 heeft PGGM het verzuim weer onder de 3% kunnen houden.

Wie scoorde het beste wat betreft ziekteverzuim? Dat was Vermogensbeheer. De unit kwam uit op een verzuim van 2,1 procent, 0,2 procentpunt lager dan de 2,3 procent van 2009 (voor de overige cijfers zie pagina 18).

Hoeveel collega's hebben een beroep gedaan op de Fysio? In totaal hebben 44 collega's vorig jaar een beroep gedaan op Fysiotherapie Dijnseburg. 25 Collega's gingen naar Fysiosport Dijnseburg (waar PGGM'ers overigens een korting krijgen van 20 procent op het abonnement).

Hoeveel bezochten de Arbo-adviseurs en

de bedrijfsarts? De Arbo-adviseurs hadden 170 keer contact met een medewerker. De bedrijfsarts kreeg 117 medewerkers op het spreekuur en 107 medewerkers op het open spreekuur. De vertrouwenspersonen hadden tien contacten met collega's.

Hoe zat het met de griep-prik in 2010?

In totaal zijn er vorig jaar bij PGGM 87 griep-prikken gezet.

En dan het nieuwe werken. Is werken@pggm arbotechnisch gezien beter?

In zekere zin wel. Het 'activiteitgerelateerd' werken houdt in dat je vaker van plaats en positie wisselt. Dus meer tussen-door beweegt en minder statisch werkt.

Een paar praktische dingen. Hoe weet ik dat mijn stoel en bureau optimaal ingesteld zijn? Dat

kun je checken met behulp van het intranet-filmpje Verbeter je werkplek in 5 minuten (zie: HR team werkruimte, Arbo en Vitaliteit, RSI Preventie).

Is er iemand die dit controleert? Nee, hiervoor ben je zelf verantwoordelijk. Wel kun je de hulp inroepen van onze vaste arbo-adviseur.

Is de temperatuur in de open ruimtes goed aan te passen? De temperatuur is centraal geregeld. Er wordt hard aan gewerkt die lokaal regelbaar te maken met het thermostaatkastje aan de muur. Het zal nog wel even duren voordat alles optimaal is ingesteld.

Hoe krijg ik eigenlijk thuis een optimale werkplek? Binnenkort vragen wij je dit zelf te checken met behulp van een checklist en een gesprek met de arbo-adviseur. Indien nodig worden er op advies van de arbo-adviseur maatregelen genomen.

Is daar vanuit PGGM geld voor? Er is een budget beschikbaar. Dat wordt alleen aangewend op advies van de adviseur arbeidsomstandigheden.

Waar moet ik zijn met overige vragen? Bij één van de twee preventie-medewerkers: Arnold Veenema en Leny van Leeuwen.



EEN FRISSE BLIK

In 2010 waren er dertien trainees bij PGGM aan de slag. Hoe bevalt dat eigenlijk? Wat kunnen zij van PGGM leren? Maar ook: wat kunnen zij PGGM leren? 'The sky is the limit.'

De superlatieven zijn niet van de lucht. Het is een 'ontzettend leuk bedrijf', zeggen Anja van Beerschoten (24) en Jeroen Potuijt (28) over PGGM.

Beiden zijn trainee, Anja sinds september 2010, Jeroen sinds juli 2009 (zie kader). En beiden hopen dat zij aan het einde van hun *traineeship* – dat twee jaar duurt – mogen blijven. 'Ik zou het leuk vinden als er straks een plekje voor me is', zegt Anja. 'Ik zou mezelf hier graag als verbetercoach verder ontwikkelen', zegt Jeroen. Maar wat is er dan precies zo leuk? Daar hoeft Anja niet lang over na te denken. 'Er werken leuke mensen, met veel ervaring, van wie je veel kunt leren. Een organisatie waar gewerkt wordt met geld, maar waar het draait om mensen. Dat merk je en dat stimuleert.' Jeroen is het daar helemaal mee eens. 'Collega's zijn altijd bereid te helpen. Samenwerken bindt. Dat is goed om te zien en goed om van te leren.' Wat kan er beter bij PGGM? Het kijken

over de eigen unit heen, vindt Anja. 'En de daadkracht. We zitten veel te overleggen en te vergaderen. Neem eens wat sneller een besluit.'

Opsteken

En wat kan PGGM nog meer van deze jonge collega's opsteken? Jeroen: 'Als een proces of een procedure beter kan, dan vind ik dat mensen zich niet zouden moeten verschuilen achter kretten als *Dat doen we hier al tien jaar zo*. Ik denk dat wij daarin een rol kunnen vervullen.' Anja is het met

hem eens. 'Wij kunnen met een frisse blik naar de organisatie kijken. Van een afstandje zie je de dingen vaak heel helder. Dan is het belangrijk dat de mensen de bereidheid hebben om daarnaar te luisteren en eventueel te veranderen.'

Wat ze allebei erg waarderen, is dat PGGM de gelegenheid biedt jezelf te ontwikkelen. 'Er zijn in beginsel geen belemmeringen om net zover door te groeien als je zelf zou willen', zegt Anja. 'Ik krijg steeds het gevoel: *The sky is the limit*. PGGM heeft voor niemand een plafond ingebouwd.'

Twee trainees

Anja van Beerschoten studeerde bedrijfskunde in Amsterdam en zit als trainee bij het programma 'Passende Klantdialoog' (komende @PGGM meer hierover). Dat houdt zich bezig met een nieuwe manier van klantbediening: klanten worden ingedeeld in segmenten en aangesproken op de manier die daarbij past. Jeroen Potuijt studeerde in Rotterdam en zit bij Voortdurend Verbeteren. Dit programma helpt de organisatie op een andere wijze naar eigen werk, processen en bedrijfsvoering te kijken en die efficiënter in te richten. Daarbij staat het klantperspectief centraal.

AART WIMMENHOVE

*_Gepensioneerd sinds 1 december 2010,
voorheen beheerder Informatiebank*

In L@ter deze keer een terugblik. Aart was één van de collega's die in 2010 met pensioen gingen.



23

'Toen ik in 1973 begon in Zeist, was de fusie tussen PGGM en een aantal pensioenfondsen uit Den Haag en Amsterdam net achter de rug. Ondanks de animositeit tussen Hagenaars en Amsterdammers, was er toch een enorme verbondenheid. Een gevoel van: samen de schouders eronder, samen ervoor zorgen dat "de zusters" - zoals de klanten van PGGM toen liefkozend werden genoemd - op tijd hun pensioen kregen. Ik ben indertijd echt bij PGGM "blijven hangen". Ik was jong en had meer iets van: snel een paar maanden ergens geld verdienen en dan weer lekker *freewheelen*. Maar de sfeer was zo prettig, dat ik ben gebleven. Het was in het begin echt een pionierstijd, en behoorlijk idealistisch. Typerend is dat de directie altijd zei: "mensen die overwerken, moeten beter te eten krijgen dan thuis." Die warmte en die betrokkenheid waren uniek. Dat heb ik in de loop der jaren zien veranderen. Het is een stuk zakelijker geworden en afstandelijker. Voor mij het goede moment om weg te gaan. Het is wel jammer dat ik het nieuwe werken nét niet meer heb meegemaakt.'



61

'Ik ben nu een paar maanden met pensioen, en het is heerlijk. Geen gestress meer, geen getrek, niet meer móeten. Tot nu toe bevalt het uitstekend en verloopt het zoals ik hoopte. Ik zong altijd al in een koor en heb daar nu veel meer tijd voor. Ik heb zangles genomen en zing soms ook in een ander koor. Onlangs stond de Matthäus Passion op het programma. Dat betekent heel kort, maar intensief repeteren en veel thuis oefenen. Mijn niveau wordt merkbaar hoger en ik geniet er met volle teugen van. Wat niet verandert als je met pensioen bent, is dat je een agenda moet beheren. Het had bijvoorbeeld de nodige voeten in de aarde om een vakantie in te plannen met mijn vrouw... Maar komende zomer gaan we zes weken rondtrekken door Spanje. Zo lang zijn we nog nooit weggeweest. Het enige wat ik af en toe mis is het contact met collega's, meer dan het werk zelf. Binnenkort komen ze hier een keertje eten. Je moet er zelf iets van maken. Daar heb ik geen cursus Pensioen in Zicht voor nodig...'

Sociaal@PGGM

*'De onderlinge
betrokkenheid blijft
groot.'* Michael