

Wat bestuurders in zorg en welzijn kunnen

Leren van

UITGAVE #6
JUNI 2015

‘De menselijke maat
moet in de zorg
voorop staan’ *pagina 6*

De zin en onzin
van managementtaal
pagina 12

**Alex
Brenninkmeijer**

Waar staat u voor?

PENSIOENFONDS
ZORG & WELZIJN

Curriculum

ALEX BRENNINKMEIJER

1976

Studeert af aan de Rijksuniversiteit Groningen in het Nederlands recht.



Alex wordt op 29 juni 1951 in Amsterdam geboren.

1984

Brenninkmeijer wordt ondervoorzitter van de Raad van Beroep in Arnhem. In 1987 wordt hij raadsheer bij de Centrale Raad van Beroep en vanaf 1995 vice-president.

1987

Alex promoveert bij de latere minister van Justitie Ernst Hirsch Ballin op zijn proefschrift 'De toegang tot de rechter'. Een onderzoek naar de betekenis van onafhankelijke rechtspraak in een democratische rechtsstaat.

1993

Geeft les als deeltijdhoogleeraar burgerlijk procesrecht in Amsterdam.



Alex tijdens zijn eedaflegging als vice-president bij de Centrale Raad van Beroep.

2003

Aan de Universiteit Leiden bekleedt Alex de Albeda Leerstoel voor arbeidsverhoudingen bij de overheid en mediation.



In 2014 wordt Alex benoemd tot Commandeur in de Orde van Oranje-Nassau. Hij ontvangt zijn onderscheiding uit handen van Anouchka van Miltenburg.

2005

Alex wordt door de Tweede Kamer benoemd tot Nationale Ombudsman, wat hij tot 2014 zal blijven.

2014

Op 1 januari wordt Alex namens Nederland lid van de Europese Rekenkamer. Hij rapporteert over de gebieden onderzoek en innovatie.



Nelson Mandela krijgt in 1999 een eredoctoraat in Leiden. Alex begeleidt hem de Pieterskerk in en mag hem de cappa omhangen.

2015

In april houdt Alex zijn oratie als hoogleraar aan de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie aan de Universiteit Utrecht.

GASTHOOFDREDACTEUR

LEREN IS MIJN DRIJFVEER, mijn belangrijkste levensles. Misschien ben ik vanwege deze leergierigheid wel hoogleraar geworden. Want leren en laten leren, zijn voor mij nauw met elkaar verbonden. De weg van het leren is het volgen van de leercirkel. Leren is niet alleen gericht op kennis of vaardigheden verwerven, maar leren doe je ook concreet aan de hand van situaties van alledag. Iedere ervaring kan leiden tot de vraag: wat kan ik hiervan leren? De leercirkel kan overal beginnen, bij successen, maar ook bij missers, want als ik geen fouten durf te maken, dan kan ik ook niet leren.

Goede zorg is van groot belang. Juist in een tijd dat er veel verandert, moeten we hier aandacht voor hebben. Wat kan de zorgsector leren van anderen en wat kunnen anderen leren van mensen uit de zorg? De gemeenten die taken overnemen, het feit dat mensen langer zelfstandig blijven wonen, het verder professionaliseren van de zorg, van het bestuur en van het toezicht: allemaal onderwerpen die pas tot ontwikkeling komen door open te staan voor het leren. En door steeds weer de vraag te stellen wat er te leren valt. Voor dit magazine heb ik boeiende ontmoetingen gehad, bijvoorbeeld met mevrouw Kooijman-Westra die in verpleeghuis Nieuw Tamarinde in Utrecht woont. Ik heb ook veel geleerd, bijvoorbeeld van bestuursvoorzitter Rob van Dam van Careyn waaronder dit verpleeghuis valt. En van nog vele anderen. Gaat u met mij op pad en leert u mee?

Met vriendelijke groet,
Alex Brenninkmeijer





Peter Borgdorff
DIRECTEUR PFZW

'Hoe houd je als bestuurder in zorg en welzijn oog voor waar het werkelijk om gaat: mensen?' 's Ochtends voor de spiegel aan jezelf vertellen waar je het die dag voor doet, is een mooie start, vindt gasthoofdredacteur Alex Brenninkmeijer. In een bureaucratie is het niet makkelijk om oog te houden voor de menselijke maat. Rob van Dam, bestuursvoorzitter van zorg- en welzijnsorganisatie Careyn, probeert

“

'Mensen staan voor mij altijd voorop'

daarom waarde toe te voegen. "Ik wil iets doen waardoor de wereld beter wordt", vertelt hij in dit magazine. Een mooi uitgangspunt.

Alex vindt dat we een beetje doorschieten met onze door geld en regels gestuurde samenleving. Maar soms zijn regels nu eenmaal belangrijk. Zoals de afspraken in ons pensioenreglement. "Hoe gaat PFZW om met dilemma's rond regels en mensen?" wil Alex van ons weten. Jan van der Torre, secretaris bij het bestuursbureau van PFZW, geeft antwoord: "We lichten deelnemers intensief voor over rechten en plichten en staan hen altijd te woord." Maar het gaat natuurlijk wel om mensen. Dat staat voor mij altijd voorop.

Ik hoor graag waar ú voor staat tijdens het speciaal voor u georganiseerde college op 18 juni waar Alex te gast is!



12

INHOUD

06 **HOE HOUD JE ALS BESTUURDER OOG VOOR DE MENS?**

Alex Brenninkmeijer en Marius Buiting willen betere zorg met minder regels

12 **MANAGEMENTTAAL**
Altijd irritant of soms ook handig?

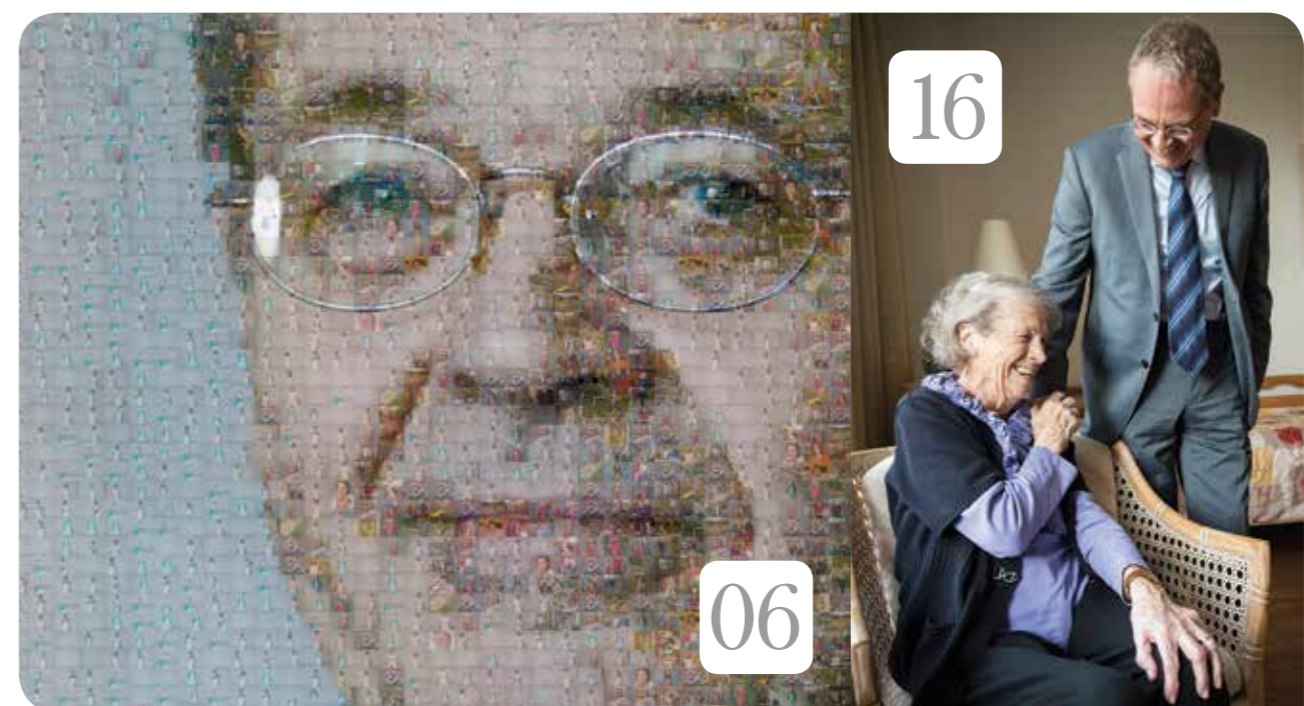
16 **TWEEGESPREK**
Alex in gesprek met Careyn-bestuurder Rob van Dam over goed luisteren en het recht om fouten te maken

28 **HET GOEDE GESPREK**
Mediation doet een beroep op ieders verantwoordelijkheid

32 **OPINIE**
CEO's over waarom hun kernwaarden geen holle frases zijn

BOVENDIEN

- 22 **NIEUWS VAN PFZW**
- 38 **CONTACT**
- 39 **MÉÉR LEREN VAN**
- 40 **PODIUM**



16

06



28

32

Ook leren van...



Marius Buiting
DIRECTEUR NEDERLANDSE VERENIGING VAN TOEZICHTHOUDERS IN ZORG EN WELZIJN - PAGINA 06



Henri Plagge
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR VAN DE ZORGBOOG - PAGINA 09



Jaap de Jong
SPECIALIST IN MODERNE RETORICA AAN DE UNIVERSITEIT VAN LEIDEN EN REDACTEUR ONZE TAAL - PAGINA 12



Rob van Dam
BESTUURSVOORZITTER ZORG- EN WELZIJNSORGANISATIE CAREYN - PAGINA 16



Jan Kossen
CEO KONINKLIJKE NEDERLANDSE ZWEMBOND, MANAGEMENTADVISEUR EN MEDIATOR - PAGINA 31

*‘Het systeem kan
mensen,
verzwelgen’*

TEKST FRANCINE SMINK
FOTOGRAFIE NICK FRANKEN

Huisartsen die in opstand komen tegen verzekeraars. Studenten die het Maagdenhuis bezetten vanwege het ‘rendementsdenken’ van het universiteitsbestuur: we schieten een beetje door met onze door geld en regels gestuurde samenleving. Hoe houd je als zorgbestuurder oog voor waar het werkelijk om gaat: mensen?

HOE VOORKOMEND EN met zachte stem hij het woord ook uitspreekt – ‘systeemtoezicht’ – de afkeer is duidelijk. Het is 2012 wanneer Alex Brenninkmeijer, als Nationale Ombudsman, de werkwijze van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) aan de kaak stelt. Hij publiceert een vernietigend rapport. ‘Als iemand een klacht neerlegde bij de IGZ, vroeg deze zich vooral af of “de melding wel in het systeem paste”. En dan zei men, bijvoorbeeld bij een zaak waarbij een patiënt was overleden: het is langer dan twee jaar geleden, daarom kunnen wij uw klacht niet in behandeling nemen. Terwijl mensen in zo’n situatie gehoord willen worden.’

Een luisteraar is Brenninkmeijer ten voeten uit. Als Ombudsman, als mediator, en ook in zijn huidige functie als lid van de Europese Rekenkamer. ‘Gisteren nog sprak ik in Luxemburg met een groep Nederlandse professionals over waar zij in Europa tegenaan lopen. Ik kies geen partij, het gaat me om de dialoog. Hoe vinden we een betere aansluiting tussen systemen en mensen?’

Vertrouwen

Voor de duidelijkheid: een professionele organisatie kan niet zonder regels. Maar het slaat zo door. ‘In een sector als de zorg, die vergeven is van protocollen, kwaliteitsvensters en wetten, raakt de menselijke maat steeds meer uit zicht. Succes

“
‘GAAT ER IETS
NIET GOED
TUSSEN JOU EN
HET SYSTEEM,
DAN HEB JE
EEN GROOT
PROBLEEM’

8X NATUURLIJK ORGANISEREN

Minder beheersen, beter presteren; hoe doe je dat als bestuurder? Marius Buiting en Wouter Hart, de auteurs van 'Verdraaide organisaties', zeggen: door te werken volgens natuurlijke principes in plaats van onnatuurlijke managementlogica. Dit verstaan zij daaronder:

1

Alles begint met de 'oorspronkelijke bedoeling' van de organisatie. Laat die vertrek- en referentiepunt zijn voor al het handelen.

2

Zorg dat de principes die leidend zijn in je organisatie gaan leven voor je medewerkers.

3

Denk niet vanuit je aanbod, maar kijk naar wat je kunt toevoegen aan het leven van je klant.

4

Wees helder en transparant in je organisatie, zowel met je klant als met je ketenpartners.

5

Schenk oprechte aandacht aan waar je zorgprofessionals dagelijks mee bezig zijn.

6

Besteed aandacht aan het verbeteren van de prestaties en schep daarvoor de voorwaarden in je organisatie.

7

Houd de regels en voorschriften eenvoudig en zorg dat ze altijd middel blijven en geen doel op zichzelf worden.

8

Geef steeds verder inhoud aan de bedoeling van je organisatie en durf elementen die geen waarde (meer) hebben, weg te laten.



VERDRAAIDE ORGANISATIES

Marius Buiting schreef samen met Wouter Hart het boek 'Verdraaide organisaties'. Ze pleiten daarin voor een andere denkrichting, waarin de wensen van de cliënt centraal staan en regels alleen nog maar gebruikt worden als hulpmiddel om dat te bereiken.

wordt bepaald aan de hand van geld, rendement, uitkeringen: logos, in de termen van Aristoteles. Gaat er iets niet goed tussen jou en het systeem, dan heb je een groot probleem. Want het systeem kan mensen verzwelgen.' De voormalig Ombudsman vertelt over het monument voor Kafka dat hij in Praag zag en dat hem diep raakte: 'De kleine man zit op de schouder van een moloch. Die heeft geen hoofd en geen hart en voert de man mee. Dat is wat er gebeurt. Mensen haken af.'

De vraag van Brenninkmeijer hoe je als professioneel bestuurder je systeem afstemt op waar het echt om gaat, vindt veel weerklank. Onder andere bij Marius Buiting, directeur van

de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

MENSEN WORDEN STEEDS BANGER VOOR EEN TIK OP DE VINGERS

Ook hij zag hoe het in de zorg, maar ook in het onderwijs en bij de overheid, vaker gaat over financiën, fusies, geld en strategie dan over mensen. In 2012 nodigde hij Brenninkmeijer uit als voorzitter van een commissie die onderzocht hoe toe-

zichthouders hun rol met meer commitment kunnen vervullen. Buiting: 'Bij toezichthouders ging het te weinig over het belang voor en van mensen. In spraakmakende zaken als de Vestia-kwestie, Amarantis en Ruwaard van Putten werd voldaan aan alle formele kwaliteitseisen, maar ging het ongelooflijk mis toen men stopte met luisteren naar cliënten, bewoners of leerlingen. De waartoe-vraag werd niet gesteld.'



MARIUS BUITING
Marius Buiting is directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ), een onafhankelijke, kritische vereniging die staat voor verantwoordelijk toezicht in zorg- en welzijnsinstellingen.



Henri Plagge

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
VAN DE ZORGBOOG

'Ook wij ervaren dagelijks de druk van regels, eisen, verplichtingen en protocollen. Van buitenaf maar, hand in eigen boezem, ook intern stellen we soms gekke regels. Zo schrapte iemand uit kostenoverweging de chocomel voor cliënten. Dat staat lijnrecht tegenover onze bedoeling goede service te verlenen.

Maar gelukkig lukt het ons écht om "een stukje poppenkast" kwijt te raken. Zo hebben we drie jaar geleden in het kader van het Experiment Regelarm Organiseren het roer in onze wijkverpleging omgegooid. De wijkverpleegkundige zélf is gaan beoordelen welke zorg mensen nodig hebben, zonder tussenkomst van het Centrum indicatiestelling zorg (CIZ). Het CIZ zat ertussen met het idee dat anders veel te makkelijk meer zorg zou worden geleverd dan strikt noodzakelijk. Maar dat bleek helemaal niet waar, sterker: de indicatie door de wijkverpleegkundige leidde tot minder zorg. Dit is inmiddels landelijk beleid geworden, helaas wel met veel meer regels dan in ons experiment.

Bij De Zorgboog krijgen medewerkers steeds meer verantwoordelijkheden en dat werkt alleen maar positief. Wat ik als bestuurder heb moeten leren, is dat je er dan ook echt vanaf blijft. Voor je het weet heb je er toch weer een regeltje aan toegevoegd. Nee, loslaten en het succes delen.'

Brenninkmeijer doet dat wel. 'Het gaat erom dat mensen vertrouwen hebben in de zorg, dat patiënten zich geborgen voelen in je ziekenhuis én dat zorgverleners hun werk goed kunnen doen. En dat is niet in één minuut iemand een steunkous aantrekken.' Je moet niet alles willen organiseren, vindt hij. 'Neem het Mantelzorgcompliment, een beschikking nota bene van de Sociale Verzekeringsbank. Mantelzorg wordt ingepast in een wettelijk kader. Vraag liever wat een mantelzorger werkelijk nodig heeft.'

High performers

Sommige organisaties lukt het wél om, ondanks gegeven regels, wetten en protocollen, beter te gaan functioneren. Dat intrigerde Buiting. Bij nadere beschouwing zag hij dat high performers, organisaties die het 'beter doen', zich onderscheiden door regels aan te passen in het belang van mensen. Sprekende voorbeelden daarvan – de JP van den Bent stichting (zie kader pagina 11) en Buurtzorg – figureren dan ook als best practices in het boek 'Verdraaide organisaties', dat Buiting maakte met auteur Wouter Hart. 'Mensen met een hoog intrinsiek vermogen om het beter te willen doen, artiesten, koks, sporters, kijken af van andere high performers. Maar in de gezondheidszorg probeert men de kwaliteit te verhogen door te standaardiseren. Dat "verbraaft" mensen, aldus Buiting. 'Ze worden steeds banger voor een tik op de vingers, door een leidinggevende of door de inspectie die regels stelt voor omgang tussen professional en klant.'



Wat je dan krijgt, noemt hij ‘de verexcuserende professional’. En wie kent hem niet: de apotheekmedewerker die een medicijn niet verstrekt omdat de verzekeraar dat niet toestaat. ‘Zolang het niet om iets wezenlijks gaat, is het niet erg. Maar vind je het als zorgverlener in het belang van je patiënt het anders te doen, dan moet je op je intern kompas durven varen.’ Of, in de termen van Brenninkmeijer: op ethos. Dat waar je voor staat, de waarden die je hoog hebt en die bepalen wat je werkelijk doet. Brenninkmeijer: ‘Je hoeft niet altijd genoeg te nemen met zo’n “nee vanuit het systeem”. Begin met iets kleins. Mensen zijn vaak bang een precedent te scheppen, maar je gooit een systeem echt niet zomaar omver.’

Hoe organiseer je het anders?

Het afstemmen op de leefwereld van mensen begint volgens Brenninkmeijer bij jezelf. ‘Kijk ’s ochtends in de spiegel en vertel waar jij het die dag voor doet. Het is een kijkrichting, die vervolgens in de organisatie doorklinkt.’ Brenninkmeijer: ‘Als



TIP

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) pakt de bureaucratie in de langdurige zorg aan met het Experiment Regelarme Instellingen (ERAI). Meer informatie hierover op de site van het ministerie en op invoorzorg.nl onder ‘regelarm organiseren’.

je als bestuurder in gesprek gaat met mensen, ben je effectief wanneer je responsief bent. Dat je echt aanwezig bent en de ander jou ervaart. Die prettige aanwezigheid geldt zeker voor de zorgverlener. Aandacht, een blik, lichaamstaal “lezen”. Het is wetenschappelijk bewezen dat aandacht van de arts genezend werkt. Net zo goed als excuses dat doen als er fouten zijn gemaakt.

Bestuurders zouden er ook meer op moeten sturen dat zorgverleners competenties ontwikkelen als luisteren en goede vragen stellen, in alle situaties en met alle typen mensen. Bovendien zijn zij degenen die ervoor kunnen zorgen dat professionals – letterlijk – de ruimte krijgen om hun menselijke kant te tonen.’

Buiting vult aan: ‘Bestuurders zouden vaker met medewerkers moeten praten over wat waardevol is in het leven van de mensen voor wie ze zorgen.’ Hij vertelt over een zorginstelling waar kinderen voor een bejaarde vader of moeder een favoriete maaltijd van vroeger mogen bereiden. ‘Dat gaat misschien niet volgens de HAC-CP-richtlijnen (Hazard Analysis and Critical Control Points, red.), maar er was iemand op bezoek en er is met liefde gekookt.’ De systeemwereld zo klein mogelijk maken, heet dat in ‘Verdraaide organisaties’.

Zowel Brenninkmeijer als Buiting brengen hun verhaal al jaren voor het voetlicht en krijgen steeds meer bijval. De herkenning is enorm. Buiting: ‘Hoe dat komt? Mensen zijn als het ware de dupe geworden van een strijd met vertegenwoordigers van professionals die de “concrete mens” uit het oog waren verloren. Maar het veran-

“**‘HET GAAT MISSCHIEN NIET VOLGENS DE RICHTLIJNEN, MAAR ER IS WEL MET LIEFDE GEKOOKT’**”

ARISTOTELES ZEI...

Aristoteles beschreef in zijn beroemde *Ars Retorica* de benodigde ingrediënten voor overtuigend communiceren: logos (argumenten), pathos (gevoel) en ethos (persoonlijke kwaliteiten). Volgens Aristoteles is een spreker die gebruik maakt van ethos het meest effectief; heeft het publiek vertrouwen in een spreker, dan zal het eerder diens standpunten aanvaarden. Alex Brenninkmeijer verplaatst het gedachtegoed van Aristoteles naar de huidige tijd. ‘Het mooie vind ik de verbinding tussen de drie. In onze complexe samenleving is logos belangrijk, alles moet goed geregeld zijn. De aanwezigheid van pathos kunnen we niet ontkennen, maar ik plaats bovenaan het ethos. Het gaat om de interactie tussen deze drie op allerlei momenten in allerlei situaties.’

dert. We zien steeds meer co-creatie en coöperatieve structuren; modellen die juist gebaseerd zijn op synergie tussen verlenen van zorg en vragen om zorg.’

Voelt Brenninkmeijer zich een roepende in de woestijn? ‘Nee. Zo sta ik ook helemaal niet in het leven. Ik blijf mijn verhaal doen en – vooral – luisteren naar wat mensen erover willen zeggen.’ Hij trekt zijn jas aan. Het is de hoogste tijd om het publiek op te zoeken waar hij deze middag mee in gesprek gaat. ●



MEER WETEN?

Kijk op verdraaideorganisaties.nl. Het boek ‘Verdraaide organisaties’ uit 2012 staat nog steeds in de top 10 op managementboek.nl. Andere boeken die Alex Brenninkmeijer aanbeveelt zijn ‘Ik ben o.k. Jij bent o.k.’ door Thomas Harris en ‘The Psychology of Human Relationships’ door Eric Berne.



Ruud Klarenbeek

DIRECTEUR/BESTUURDER JP VAN DEN BENT STICHTING

‘Bij ons ligt de regie bij de professional. De cliënt bepaalt natuurlijk welke zorg nodig is, maar de medewerker dóet het. Die krijgt daarom heel veel verantwoordelijkheid. Wat je vaak in organisaties ziet, is dat mensen die verantwoordelijkheid niet kunnen nemen door interne regels, managers of cultuur. Wat wij daarom bij de JP van den Bent stichting zijn gaan doen, is al die obstakels weghalen. Een afdeling kwaliteit of personeelszaken? Hebben we niet. Leidinggevend, begrotingen, HKZ-certificaten, arbopreventiemedewerkers? Nee. Heb je een nieuwe bureaustoel nodig, dan koop je de stoel die jij nodig hebt, binnen de waarden die we delen. Onze 170 – kleine – locaties hebben coördinatoren die alles regelen: inkoop, personeel, nieuwe diensten, eten, enzovoort. Fysiotherapeut nodig? Dan bel je zelf.

Het resultaat is een supergezonde organisatie, een laag ziekteverzuim en zeer tevreden medewerkers en cliënten. Mijn ervaring is dat de meeste mensen graag zo willen werken en het ook kunnen. Je moet mensen wel goed opleiden, dat is een belangrijke voorwaarde. Aan bestuurders die het zouden willen proberen, geef ik mee: begin klein, er zijn altijd parels in je organisatie waar het kan. En geef anderen werkelijk de ruimte. Deze manier van werken conflicteert met bijna ieder beheersmodel.’

Duidelijk?

De zin en onzin van managementtaal

TEKST LINDA HUIJSMANS ILLUSTRATIE VIJSELAAR EN SIXMA FOTOGRAFIE NICK FRANKEN



Ze praten over 'entameren' en 'assumpties', spreken van 'zwaluwstaarten' of vinden iets 'thans niet opportuun'. Managers krijgen vaak het verwijt dat ze een onbegrijpelijke taal spreken en daarmee het vertrouwen van hun mensen verliezen. Waarom doen ze dat? Een interview met hoogleraar journalistiek Jaap de Jong.

IEDEREEN KLAAGT EROVER, en toch wordt het ontzettend veel gebruikt: managementtaal, het is moeilijk uit te bannen. 'Dan zal het toch ook wel voordelen hebben', is de nuchtere conclusie van Jaap de Jong. Hij is als hoogleraar journalistiek, specialist in moderne retorica aan de Universiteit Leiden en redacteur van Onze Taal. Zelf gruwet hij van grote woorden zonder inhoud, toch begrijpt hij wel waarom managers ze soms gebruiken. 'Ze hebben het vaak niet gemakkelijk. Managers moeten beslissingen nemen die veel mensen aangaan en compromissen vinden waar niemand echt blij mee is. Dan is het wel handig om wat gereedschap tot je beschikking te hebben om je uit lastige situaties te redden.'

Managers moeten bijvoorbeeld complexe processen zo onder woorden weten te brengen dat ze begrijpelijk en simpel klinken én uitvoerbaar lijken. Bovendien moeten er af en toe echt knopen doorgemaakt worden. Dus kiezen ze metaforen, generalisaties, typeringingen waarmee je de belangrijkste dingen benoemt. De Jong: 'Om duidelijk te maken wat je bedoelt, kun je beter zeggen dat je "een stip op de horizon gaat zetten" in plaats van alle details uit te leggen.'

Publiek haakt af

Vaag taalgebruik komt dus zeker niet altijd voort uit slechte bedoelingen, stelt De Jong. Met positieve en actieve termen als: 'dat gaan we aanpakken', of: 'we geven het meerwaarde', 'we creëren win-winsituaties' of: 'we gaan klankborden met de projectgroep', wek je al snel de indruk dat er écht iets gaat gebeuren. De Jong: 'Door "vaag" te communiceren, kunnen mensen het minder makkelijk met je oneens zijn en dat kan je natuurlijk soms goed uitkomen.'

Maar met jargon schep je ook afstand ten opzichte van de mensen voor wie je boodschap eigenlijk bedoeld is.

Minder 'bla bla' alstublieft

VERMIJD
MANAGEMENTJARGON.
8 GOUDEN TIPS.

1

Wissel algemeenheden af met concrete voorbeelden.

2

Leg altijd de link met de personen over wie het gaat.

3

Kijk je publiek aan, al is je verhaal nog zo vervelend. Zonder oogcontact geen vertrouwen.

4

Beweeg je in verschillende werelden. Daarmee dwing je jezelf begrijpelijke taal te gebruiken.

5

Vermijd afkortingen zo veel mogelijk.

6

De meeste Engelse woorden hebben een prima Nederlandse variant: 'targets' zijn gewoon doelen en een 'key-account' is een belangrijke klant.

7

Weersta de verleiding om 'dure woorden' te gebruiken om te voorkomen dat je moet zeggen waar het op staat.

8

Zeg wat je bedoelt.



JAAP DE JONG

Hoogleraar journalistiek, specialist in moderne retorica aan de Universiteit Leiden en redacteur van Onze Taal.



“

‘AL DIE GROTE
WOORDEN
HEBBEN OOK
VOORDELEN’



“

ALEX

‘Managementtaal is de taal van de logos, de rede. Het verdoezelt waar het werkelijk om gaat en wordt gebruikt om “het onrechtvaardige rechtvaardig” te doen lijken, zoals George Orwell zei.’ (Politics and the English Language, 1946)

DE BULLSHIT BINGO VAN CHARLES DEN TEX

Voordat Charles den Tex een zeer succesvolle thrillerschrijver werd, was hij communicatieadviseur. Met zijn scherpe taalgevoel registreerde hij de managementtaal die hij daarbij tegenkwam en legde dat vast in zijn boek ‘Van Aai-instrument tot zwaluwstaarten’.

Implementeren

Uitvoeren. In de praktijk brengen. Gedoe. Alles kan worden geïmplementeerd. Een idee. Een plan. Een concept.

Input

Geweldig spul. De manager heeft altijd input nodig. Input is een synoniem voor informatie, maar klinkt daadkrachtiger.

Hei

Overbevolkt deel van het land waar talloze werkgroepen, projectgroepen en stuurgroepen zich terugtrekken om een paar dagen ongestoord aan het project te kunnen werken.

Target

Doelstelling natuurlijk, maar krachtiger. Target klinkt veel actiever.

Rails

Zijn onmisbaar. Op de meest onverwachte momenten moet er opeens iets op worden gezet.

Uitdaging

Vreselijk. De manager die zijn opdracht ziet als een uitdaging kan het beste onmiddellijk naar huis worden gestuurd. De opdracht is werk. Soms is het veel werk, soms niet, soms is het ingewikkeld, soms niet. Maar een uitdaging? Met zo’n uurtarief? Alsjeblieft zeg.

Task Force

De betere legerpraat. Doelgericht, keihard, nietsontziend. Probleem definiëren, team van professionals samenstellen, de zaak aanpakken, oplossen en klaar.

Win-win

Misselijkmakend succesvolle uitdrukking om aan te geven dat bij een verandering alle betrokken partijen er beter van moeten worden. Iedereen wint, niemand verliest. Paradijs op aarde. Win-win is de marketing en verkoop van ingrijpende processen.

Voortschrijdend inzicht

Geweldig spul. Het is een legitieme manier om op elk gewenst moment zo min mogelijk te hoeven zeggen. Voortschrijdend inzicht is het fundament onder gebrek aan visie.

Zwaluwstaarten

Niemand kan ontkennen dat zwaluwstaarten een van de betere manieren van verbinden is. En niemand kan ontkennen dat voor het maken van een zwaluwstaartverbinding een zekere gespecialiseerde kennis nodig is. Een manager dus.

Door woorden te gebruiken als ‘entameren’, ‘prematuur’ of ‘assumptie’, weet de manager zeker dat een deel van zijn publiek afhaakt. Als hij die tekst ook nog eens op ferme toon uitspreekt, is de kans groot dat veel toehoorders het maar laten passeren. ‘Voor je het weet is het punt afgehamerd. In zo’n situatie brengt het een manager zeker voordeel om dergelijk jargon te gebruiken.’

Beestje bij de naam noemen

Een algemeen verhaal concretiseren en personaliseren is één van de basiskwaliteiten van een goede verteller. Een manager die zijn taal beheerst, is bijvoorbeeld goed in staat om abstracties en concrete voorbeelden met elkaar af te wisselen, stelt De Jong. ‘Soms is het goed om concrete zaken iets te abstraheren omdat die ene uitzondering de besluitvorming niet te veel moet ophouden. Af en toe moet je een regeling treffen voor een heel grote groep en is het geen doen alle uitzonderingen apart te bespreken. Dan moet je kunnen generaliseren en abstraheren. Maar als de situatie er om vraagt, moet je heel concreet kunnen zijn en het beestje bij de naam durven noemen.’

Generaals

Je mag generaliseren, maar generalisaties moet je verdienen. De Jong interviewde ooit de dichteres Judith Herzberg en zij zei: ‘Generalisaties zijn voor generaals’. Een rake observatie, vindt De Jong: ‘Generalisaties mogen gebruikt worden door mensen met enorm veel verantwoordelijkheid; mensen die grote lijnen moeten uitzetten. Maar voordat je generaal wordt, ben je jarenlang iemand geweest die juist alle details moest kennen. Je moet dus je best doen om op het niveau te komen waarop je mag generaliseren.’

Oók op dat niveau, en misschien wel juist daar, moet de manager laten zien dat hij naast de grote lijnen, nooit de individuen uit het oog verliest. ‘Een goed verteller begint met het opbouwen van een relatie met zijn toehoorders. Behalve taal is alles eromheen belangrijk; de toon waarop je spreekt, je presentatie en je oogopslag. Je kunt een geweldig verhaal verpesten door je publiek niet aan te kijken. Ze zullen je nooit vertrouwen.’

En vertrouwen vormt de basis voor het goed functioneren van iedere manager. Die mag immers nooit vergeten voor wie hij werkt. ‘Op het moment dat hij het contact met zijn mensen verliest, zijn zijn dagen geteld.’ ●



Jankees Cappon

LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN ZIEKENHUIS RIJNSTATE IN ARNHEM.



‘De gezondheidszorg staat midden in de maatschappij. Daarom is het van groot belang dat zowel bestuurders als artsen in staat zijn helder en begrijpelijk te vertellen wat hen bezighoudt. Dat is lastig genoeg. Ik betrap mezelf helaas ook te vaak op het gebruik van jargon. Al die grote woorden hebben zeker ook voordelen. Termen als: transparantie, taskforce of best practices zijn grote begrippen waarin je in zakelijke relaties lastige boodschappen prima kunt verpakken. Ook helpt het om zaken belangrijker te maken dan ze eigenlijk zijn. Dat kan bijvoorbeeld in vergaderingen, waar het gaat om budget of zeggenschap, goed van pas komen.’

Maar voor de meeste zaken in ons vakgebied, en zeker in onze relatie met patiënten, is jargon juist totaal ongeschikt. Jargon biedt dan meer onzin dan zin. Het scheidt eerder verwarring, terwijl patiënten in onzekere situaties juist behoefte hebben aan duidelijkheid. Emoties, intuïtie en andere persoonlijke aspecten laten zich niet in de algemeenheden van die grote woorden beschrijven.

Een goede manier om het gebruik van jargon af te leren, is je in zo veel mogelijk verschillende werelden te begeven; vertel de receptioniste wat je doet, praat thuis over waar je mee bezig bent. Daardoor dwing je jezelf om andere, voor ieder begrijpelijke woorden te gebruiken.’

Alex Brenninkmeijer ontmoet Rob van Dam,
bestuursvoorzitter van Careyn

‘Bezieling gaat niet om geld’

Bureaucratie en de menselijke maat verdragen elkaar slecht, weten Alex Brenninkmeijer als voormalig Nationaal Ombudsman en Rob van Dam als bestuursvoorzitter van zorg- en welzijnsorganisatie Careyn. En toch kan onze complexe samenleving niet zonder beide. Een gesprek over de zin en onzin van regels, en het verschil tussen theorie en praktijk.

TEKST MIRJAM VAN IMMERZEEL FOTOGRAFIE MAARTEN NOORDIJK

MEVROUW KOOIJMAN-WESTRA stapt haar kamer binnen met de handen voor de borst gevouwen. Ze zet grote ogen op. Zo veel bezoek had ze niet verwacht vandaag. Rob van Dam, bestuursvoorzitter van zorg- en welzijnsorganisatie Careyn, reikt de bewoonster van Careyn Nieuw Tamarinde in Overvecht de hand. ‘U hebt prachtig uitzicht op de vijver’, zegt hij. Ze vult aan: ‘En op de bomen, de dieren en de kinderen buiten. Het is hier heerlijk.’

Ze schuifelt naar de ramen, langs het zwart-witportret van haar man, langs de familiefoto met alle kinderen en kleinkinderen. En wie bent u?, vraagt ze. ‘Ik

TWEEGESPREK



“

ALEX
‘IN EEN
BUREAUCRATIE IS
HET NIET MAKKELIJK
OM OOG TE HOUDEN
VOOR DE MENSELIJKE
MAAT’



“

ALEX

'HET BEGINT MET OPRECHTE BELANGSTELLING VOOR MENSEN. JE MOET GOED KUNNEN LUISTEREN'

ben Alex Brenninkmeijer, mevrouw. Rob leidt mij vanmiddag rond.' Later op de gang vertelt Rob dat de meeste ouderen in deze vestiging van Careyn zijn getroffen door dementie en dat hij blij is dat deze bewoonster zo goed gehumeurd is op haar oude dag. 'Dat is niet iedereen gegeven in die omstandigheden. Dat vergeten we soms liever in de huidige samenleving.'

Hoe ziet Alex, tegenwoordig lid van Europese Rekenkamer, zijn oude dag, wil Rob weten. 'Ik hoop dat ik heel lang zelfstandig kan blijven. Mijn ouders vormen een beetje het voorbeeld. Ze zijn allebei vorig jaar overleden en tot het laatst in hun eigen huis gebleven. Dat wilden ze heel graag. Ze waren ook erg flink.'

Rob: 'Mooi voorbeeld. Zelf had ik al heel jong het idee dat ik niet oud zou worden. Mijn vader was 36 toen hij overleed. Vervolgens kreeg een onderwijzer een hartaanval in de klas; voor mijn ogen. Toen ik ging studeren brak hiv en aids uit, ik was net uit de kast en iedereen om mij heen ging zo'n beetje dood. Dat ik nu in de ouderenzorg werk, is bijna therapeutisch. Hier zie ik: oh, je kunt ook tachtig worden of negentig. Elke verjaardag vier ik met prettige verbazing.'

De zorgsector is complex

Alex: 'Hoe beïnvloeden die ervaringen de manier waarop je in je werk staat?'

Rob: 'Ik weet: als ik wat wil, dan moet ik het nu doen. Ik wil iets doen waardoor de wereld beter wordt. Ik heb in de aidsbestrijding en asielopvang gewerkt en nu houd ik me bezig met de ouderenzorg. Ik maak me zorgen over hoe we de meest kwetsbare mensen kunnen blijven bereiken. Er verandert nu veel in de zorg: regels, toezicht, bezuinigingen, individualisering van de zorgvraag. En de zorgsector is van zichzelf al complex.'



Met een bad dat in hoogte verstelbaar is en gekanteld kan worden, kunnen cliënten gemakkelijk in- en uitstappen.

Iedereen kijkt op zijn eigen manier naar de sector, komt ook met een eigen bureaucratie. De financier vindt dat ik vooral niet te veel geld moet uitgeven, de inspectie vindt dat ik geen risico's mag toelaten en de cliënt vindt vooral dat ik heel aardig moet zijn en helemaal niet naar de regels moet kijken. Ik vind dat we wel met iets meer relativering kunnen kijken naar al die regels en eisen.'

Alex: 'Dat is echt een probleem van deze tijd. We hebben te veel geprobeerd dingen te vangen in procedures met het idee dat die alle oplossingen brengen. Als ombudsman had ik via de Inspectie voor de Gezondheidszorg met de zorg te maken, maar ik zag wel het verschil tussen de wereld van het "systeem" waarin mensen kunnen verdwalen, en de dingen waar mensen nou eigenlijk mee zitten. Vaak kleine dingen. In een bureaucratie is het niet

“

ROB

'IK PROBEER NIET TE BEZUINIGEN, MAAR WAARDE TOE TE VOEGEN'

makkelijk om oog te houden voor de menselijke maat.'

Rob: 'Daarom probeer ik hier niet te bezuinigen, maar waarde toe te voegen. Bij Careyn hadden we te maken met een eigen bureaucratie: we hadden meer dan twintig procent overhead. Meer dan een vijfde van elke euro die aan zorg moest worden besteed, ging naar kantoor. Mijn eerste doel hier was dat rechtzetten. Maar wat ook bij de menselijke maat hoort, is cliënten en medewerkers aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid. De tijd dat iedereen dacht overal recht op te hebben, of dat bestuurders wel even alles zouden oplossen, is voorbij. Daarom maak ik er een punt van om veel mensen te spreken en vooral veel te luisteren.'

Alex: 'Ik denk dat luisteren heel wezenlijk is voor je taak. Maar het zit 'm ook in je achtergrond: dat je niet vanuit een technocratische achtergrond leiding geeft, maar zelf met de voeten in de modder hebt gestaan. Zo'n achtergrond als de jouwe is natuurlijk niet voor te schrijven. Hoeft ook niet. Het begint met oprechte belangstelling voor mensen. Je moet



Alex: ‘Ik denk dat één eigenschap heel essentieel is: aanwezig zijn in het hier en nu. Mensen voelen aanwezigheid, maar ook afwezigheid. Neem de maaltijden in een instelling: je moet niet alleen regelen dat ze er elke dag zijn, maar ook zorgen dat bewoners er een gevoel bij krijgen van gastvrijheid en verbondenheid. We zijn vaak zo druk met alles te organiseren, dat het niet goed lukt om er écht te zijn voor de ander. Bezieling gaat niet om geld en bovendien: het kost geen geld. Soms is een compliment of klopje op de schouder al voldoende.’

Vaker fouten tolereren

Ondertussen worden we steeds ouder en blijven we ook langer gezond genoeg om zelfstandig te blijven. Maar wat volgt, de laatste, vaak ontluisterende levensfase, daar sluiten we het liefst de ogen voor, beamen beiden. Juist dan telt de menselijke maat misschien wel het meest en doet bureaucratie het meeste pijn. De voormalig ombudsman heeft wel een leidraad voor bestuurders.

Alex: ‘Stel jezelf regelmatig de vraag: waarom doe ik dit eigenlijk? Luister naar mensen. Naarmate je dichter bij mensen staat, wordt het makkelijker om het goede kompas te pakken. Dat lukt niet als je op een Haagse tekentafel iets bedenkt en vervolgens verzwaart met allerlei controles, sancties en budgetten. Er is een gebrek aan vertrouwen. We leven in een tijd die hypergereguleerd is, wij zijn volledig gefixeerd op wat mis kan gaan. Eigenlijk is het een soort collectieve gekte.’

Rob: ‘Kwaliteit van zorg ontstaat in het gesprek tussen een goede zorgmedewerker en iemand die zorg nodig heeft. Iedereen kan een protocol volgen, maar beoordelen wanneer het protocol wel of niet werkt, daarvoor heb je een

goed kunnen luisteren. We zijn soms te snel geneigd te denken vanuit onze eigen leefwereld.’

Bezieling kost geen tijd

Rob: ‘Ook jij bent je hele carrière actief in het publieke domein. Waar komt die interesse bij jou vandaan?’

Alex: ‘Het zit gewoon in mij. Als klein jongetje ging ik op de fiets naar de postzegelmarkt in Amsterdam. Het ging me wel om de postzegels, maar het was ook een verschrikkelijk leuke plek om mensen te zien en te ontmoeten. Er gebeurde van alles. De markt vond ik – en vind ik nog steeds – een mooie wereld. Ik ben niet met een gouden lepel in mijn mond geboren en heb een heel gewone jeugd gehad. Misschien daarom voel ik ook niet zoveel afstand tot mensen. Of het nu gaat om een bankdirecteur of iemand die in de plantsoenen werkt, ik kan met ze praten. Je durven en kunnen verplaatsen in de ander is heel belangrijk.’

Rob: ‘Hoe ziet de ideale bestuurder er volgens jou uit?’

“
ROB
‘IK MOET FOUTEN
KUNNEN
TOLEREREN ZODAT
WE ER VAN
KUNNEN LEREN.
ALS IK DAT NIET
DOE DAN
VERSTOPT ALLES’



Rob van Dam in verpleeghuis Nieuw Tamarinde waar 88 mensen wonen.



CAREYN

Careyn is een organisatie voor thuiszorg, verpleging en maatschappelijke dienstverlening en actief in Zuid-Holland, Utrecht en Noord-Brabant. De dienstverlening is zo georganiseerd dat multidisciplinaire teams van zorgprofessionals in de wijken en op de zorglocaties het voortouw nemen. Sinds het aantreden van Rob van Dam als bestuursvoorzitter en Sandra Spek als CFO is de overhead gehalveerd en ligt de focus op de professionaliteit van medewerkers.



Alex in de kamer van mevrouw Kooijman-Westra.



TIP

Alex: ‘Stel jezelf regelmatig de vraag: waarom doe ik dit eigenlijk? Luister naar mensen. Naarmate je dichter bij mensen staat, wordt het makkelijker om het goede kompas te pakken.’

professional nodig die verantwoordelijkheid durft te nemen. Vervolgens moet ik er als bestuurder op vertrouwen dat iedereen zijn best doet. Fouten moet ik kunnen tolereren. Als ik dat niet doe, dan verstopt alles. Zolang we onze keuzes kunnen verantwoorden, kunnen we waarschijnlijk op meer begrip rekenen dan we soms denken.’ ●

Pensioen: meer waard in een leefbare wereld



BELEGGEN IS KEUZES MAKEN. Bij PFZW maken we onderscheid tussen de volgende verschillende keuzes.

1. Wat PFZW wil verbeteren

Om verantwoorde keuzes te kunnen maken in onze aandelenportefeuille, hebben we de ESG-index ontwikkeld. Aan de hand van vaste criteria beoordelen we bedrijven op hun milieubeleid, sociale omstandigheden en goed ondernemingsbestuur. Scoort een bedrijf relatief slecht op een van deze punten? Dan wordt het niet in de ESG-index opgenomen en belegt PFZW daar dus niet in. Deze index zorgt voor inzicht in onze beleggingen en helpt ons een gerichte dialoog te voeren met ondernemingen.

2. Wat PFZW wil bereiken

PFZW belegt in ondernemingen en projecten die een positieve impact hebben op duurzaamheid. Hierbij kijken we in het bijzonder naar thema's als klimaatverandering, waterschaarste, voedselzekerheid en

gezondheidszorg. Denk daarbij bijvoorbeeld aan duurzame energie, schone technologie en bosbouw. In 2020 willen we twaalf procent van ons vermogen hierin beleggen.

3. Wat PFZW niet wil

PFZW investeert niet in fondsen waar we grote morele bezwaren bij hebben. Als een bedrijf bijvoorbeeld betrokken is bij de productie of handel van tabak of wapens, of de mensenrechten schendt, beleggen wij daar niet in. ●

Meer informatie hierover op pfzw.nl/verantwoordbeleggen

Een goede start

DE TWEDE KAMER IS AKKOORD gegaan met de nieuwe Wet Pensioencommunicatie. Hierin staan doelstellingen die ervoor moeten zorgen dat mensen hun pensioen beter begrijpen. Als de wet in werking treedt, krijgt u als werkgever veel meer verantwoordelijkheid in de pensioencommunicatie richting uw werknemers. De informatie die medewerkers van PFZW krijgen, voldoet al aan de nieuwe wet. Bovendien hebben werkgevers nu al de verantwoordelijkheid om (nieuwe) medewerkers te informeren over hun arbeidsvoorwaarden. Hieronder valt ook het actiever informeren over pensioen. Naar ver-

wachting zal dat met ingang van 1 januari gemakkelijker gaan met de verplichte invoering van Pensioen 1-2-3. Deze gelaagde informatie zal de startbrief pensioen aan nieuwe medewerkers vervangen. De Eerste Kamer moet de nieuwe regels nog goedkeuren. Daarna worden ze vastgelegd in de wet. Een aantal bepalingen gaat waarschijnlijk op 1 juli al in. De overige bepalingen pas op 1 januari of later. ●

Meer info op pfzw.nl/pensioencommunicatie

U staat er niet alleen voor

WERKGEVERS IN ZORG EN WELZIJN

staan dagelijks voor veel uitdagingen. Bezuinigingen, reorganisaties en ontslagen zijn aan de orde van de dag. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor hun personeelsbeleid? PFZW hecht veel waarde aan een gezonde sector en adviseert daarom graag bij vragen over pensioen én andere arbeidsvoorwaarden.

Voor deze extra dienstverlening heeft PFZW deskundigen in huis: HR-adviseurs met jarenlange ervaring in de sector zorg en welzijn. Zij zijn goed op de hoogte van de pensioenregeling en arbeidsvoorwaarden in de sector zorg en welzijn, en overige relevante wet- en regelgeving.

PFZW ondersteunt onder meer bij:

- arbeidsmarktfragen en strategische personeelsplanning
- fusie, overgang van onderneming en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden
- pensioen en fiscaliteit
- reorganisatie en ontslag
- arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties
- duurzame inzetbaarheid.

Benieuwd bij welke arbeidsvraagstukken PFZW u kan helpen? Neem contact op met een accountmanager (zie pagina 38) voor een vrijblijvend adviesgesprek. ●

Meer op pfzw.nl/advies



pfzwnieuws @PFZwnieuws

Apr 17 · Kwartaalbericht #PFZW 1e kwartaal 2015

<http://bit.ly/1t6ZCNs>

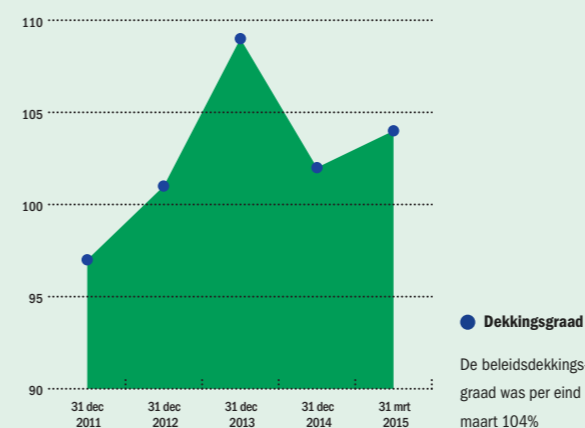


Peter Borgdorff blogt

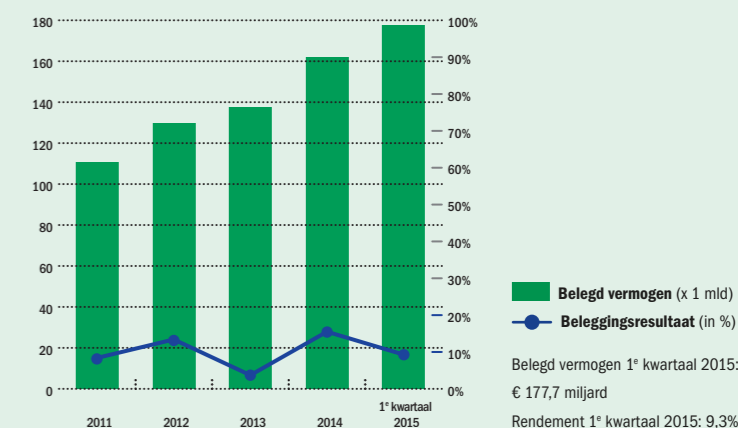
'Onze beleggingen leverden het afgelopen kwartaal bijna 15 miljard euro op. Dat is een rendement van ruim 9 procent. Toch verslechterde onze financiële situatie in datzelfde kwartaal. Oorzaak: de steeds verder dalende rente. In geen land ter wereld moeten pensioenfondsen zo streng rekenen als bij ons. Dat zorgt ervoor dat we in vergelijking met andere landen stevig gevulde spaarpotten hebben voor onze oude dag. Maar nu lijken we het te overdrijven. De spelregels schrijven voor dat we moeten rekenen met een rente van 1,3 procent. Zo'n laag percentage lijkt mij niet erg waarschijnlijk. Ik maak me daar zorgen over, want het betekent dat we gedwongen worden veel geld op de plank te houden in plaats van dat uit te keren aan onze huidige en toekomstige deelnemers. En dat is ons doel: een goed pensioen uitbetalen.' ●

Peter Borgdorff houdt u op de hoogte met zijn wekelijkse 'Borgblog'. Lees en reageer op pfzw.nl/blog

Dekkingsgraad



Beleggingsresultaat en belegd vermogen



‘HOE GAAT PFZW OM MET DILEMMA’S ROND REGELS EN MENSEN?’

‘Coulant waar het kan, maar streng waar het moet’



‘PFZW wil voorkomen dat werkgevers en deelnemers regels en besluiten van het pensioenfonds als oneerlijk ervaren. Of het gevoel hebben slachtoffer te worden van bureaucratie. Daarom lichten we intensief voor over rechten en plichten. En staan we deelnemers met vragen altijd te woord.

Het uitvoeren van een pensioenregeling blijft mensenwerk en mensen kunnen fouten maken. Zoals bij elke grote organisatie zijn er altijd bijzondere gevallen van klanten van wie de situatie nét even anders is dan gebruikelijk. Daarom proberen onze medewerkers

coulant te zijn, zonder dat dit onrechtvaardigheid oplevert ten opzichte van de rest van de deelnemers in het fonds.

Mocht iemand er toch niet met onze medewerkers uitkomen, dan kan hij zijn klacht voorleggen aan onze laagdrempelige Commissie van Beroep. Een aangesloten instelling, deelnemer of pensioengerechtigde kan daar in beroep gaan als het gevoel bestaat dat een en ander niet goed is afgehandeld.

De Commissie van Beroep gaat vervolgens na of een besluit van het fonds “billijk” is geweest.

Drie onafhankelijke juristen, die geen banden hebben met PFZW, vellen in deze commissie een oordeel. Dit gebeurt ongeveer dertig keer per jaar. Van alle gevallen wordt ongeveer 30 procent in het gelijk gesteld.

De zaken die de Commissie van Beroep behandelt, variëren. Het kan gaan om een, in de ogen van deelnemers, onterechte terugvordering bij arbeidsongeschiktheid. Ook kan het gaan om een afgewezen aanspraak op het recht op (partner)pensioen. Of zelfs om de vraag of een werkgever al dan niet onder ons fonds valt (organisaties in zorg en welzijn zijn verplicht aangesloten, red.). We houden ons vanzelfsprekend strikt aan de afspraken in ons pensioenreglement. Dat kan niet anders, wij werken immers met geld van werkgevers en deelnemers. Daar gaan we zorgvuldig mee om.

Uit de uitspraken proberen we lessen te trekken. Zo is diverse malen gebleken dat we niet helder genoeg waren over de plichten van deelnemers om melding te maken van bepaalde veranderingen of andere feiten. Het fonds heeft daarna veranderingen doorgevoerd, bijvoorbeeld door de communicatie met deelnemers begrijpelijker en toegankelijker te maken.’ ●

Jan van der Torre, secretaris bij het bestuursbureau van PFZW

Benieuwd hoe PFZW afwegingen maakt? Leer meer op de volgende pagina's.

Twee keer water bij de wijn

Ook voor deelnemers van PFZW is er een ombudsman. Het is de Commissie van Beroep. Dat is een vangnet voor werkgevers en deelnemers die het met bepaalde beslissingen oneens zijn. Wie zich onrechtvaardig behandeld voelt, moet zijn verhaal kwijt kunnen, zegt bestuurssecretaris Jan van der Torre. Hij coördineert de Commissie van Beroep. Twee voorbeelden waarbij het pensioenfonds water bij de wijn heeft gedaan.

TEKST JOOST BIJLSMA

ILLUSTRATIE MIREILLE SCHAAP



1

RECHT OP PARTNERPENSIOEN

Partnerpensioen is pensioen waar je recht op hebt nadat je partner is overleden. Je kunt daarop alleen aanspraak maken als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Eén daarvan is dat je een gezamenlijke huishouding moet hebben die is vastgelegd in een notariële samenlevingsovereenkomst. Deze overeenkomst moet de deelnemer zélf melden bij het pensioenfonds. Mensen vergeten dit af en toe. Dit gebeurde vooral in het verleden toen deze regel nog niet duidelijk was.

Dit speelde bij een zaak van een mannelijke partner van een (overleden) vrouwelijke PFZW-deelnemer, vertelt Jan van der Torre. ‘Deze vrouw had de samenlevingsovereenkomst niet gemeld. Daarom kreeg deze man een afwijzing voor partnerpensioen van het fonds. Hij vocht deze beslissing met succes aan. In de procedure bij de Commissie van Beroep toonde hij onder meer aan dat hij heel lang met de vrouw had samengewoond. Ook al vóór 2004. Voor dat jaar kon je ook zonder melding van het samenlevingscontract aanspraak maken. De man kreeg daarom alsnog zijn partnerpensioen. De commissie vond het niet billijk om het verzoek om toekenning van partnerpensioen te weigeren, puur vanwege het feit dat de melding in het verleden niet was gedaan.’

2

TERUGVORDERING TE HOOG PENSIOEN

Voor de uitkering van arbeidsongeschiktheidspensioen zijn actuele gegevens nodig over wijzigingen in de situatie van pensioengerechtigden. Pensioenfondsen wijzen hun deelnemers op hun plicht om deze veranderingen zelf te melden. Als deelnemers dit niet doen en vervolgens te veel ontvangen, moeten ze het onterecht ontvangen bedrag terugbetalen. Deze terugvorderingen vallen soms rauw op het dak, wat leidt tot procedures bij de Commissie van Beroep. Het fonds toetst dan of de deelnemer wist, of behoorde te weten, dat de uitkering ten onrechte werd verstrekt.

Van der Torre wijst op een recente zaak waarbij een deelnemer zo’n terugvordering kreeg, omdat ze een tijd lang in een te hoge arbeidsongeschiktheids categorie was ingedeeld. ‘Het fonds mocht er op zich van uitgaan dat zij wijzigingen in haar arbeidsongeschiktheid zelf meldde. Dit moet via een kopie van de beslissing van het UWV hierover.’ Toch waren er volgens de uitspraak in deze zaak verzachtende omstandigheden. De deelnemer ging er van uit dat gegevens over haar situatie – zoals eerder – via haar werkgever bij het fonds belandden. Ook kon zij het uitblijven van de verandering in uitkering moeilijk opmaken uit de betalingen van het fonds (omdat die met terugwerkende kracht geschiedden). Verder werd PFZW aangerekend dat het fonds meteen terugvorderde, zonder te informeren naar de reden van het uitblijven van de melding over de UWV-beslissing. De commissie kende de vrouw een matiging op de terugvordering toe van dertig procent.

Volgens Van der Torre heeft UWV in een aantal vergelijkbare gevallen dezelfde coulance betracht. ‘Zo laten we zien dat de deelnemer enerzijds een plicht heeft, maar dat wij ook niet altijd helemaal vrijuit gaan.’ ●

INTERVIEW

Mediation vraagt om lef

TEKST FRANCINE SMINK FOTOGRAFIE MERLIJN DOOMERNIK EN NICK FRANKEN

Het goede gesprek voeren. Natuurlijk, wie wil dat niet. Maar als de gemoederen oplopen, valt het soms niet mee om een conflict op te lossen. Mediator en directeur van het ADR-instituut Maarten Bakker over het proces om er toch samen uit te komen.





ALEX

'In een mediation vindt het goede gesprek plaats. Dat is een gesprek waarin zorgvuldig wordt omgegaan met verschillende invalshoeken en belangen, en waarbij iemand pertinente en lastige vragen durft te stellen. Dat goede gesprek kan een lastig gesprek zijn.'

IN EEN MIDDELGROOT ziekenhuis in het westen van het land maken verpleegkundigen zich ernstig zorgen over het medisch handelen van een specialist. Er zijn twijfels bij keuzes die hij maakt in de behandeling van bepaalde patiënten.

We noemen hem Tom. De verpleegkundigen uiten hun zorgen bij een collega-specialist, die ze voorlegt aan Tom. Die wordt woedend op zijn collega én op de verpleegkundigen. Het vertrouwen keldert, het conflict loopt op, de samenwerking staat onder druk. Er wordt een mediator bij geroepen.

Zomaar een voorbeeld uit de praktijk van mediator en opleider Maarten Bakker. 'Ik zie in de sector veel conflictvermijdend gedrag. Conflicten worden niet daadwerkelijk aangegaan en situaties escaleren. Partijen zien een gang naar de rechter als enige uitweg. Resultaat: relaties die onherstelbaar beschadigd raken en bij spraakmakende zaken: negatieve publiciteit.'

Zakkende emoties

In bovenstaande casus waren twee mediationgesprekken van 2,5 uur voldoende om het conflict uit de wereld te helpen. Bakker: 'Als mediator ga je op zoek naar het gezamenlijk belang en de emoties achter het conflict. Achter boosheid en verdriet zit vaak angst. Tom was in zijn ego aangetast en bang voor gezichtsverlies. Als duidelijk is waar de echte pijn zit, komt er ruimte voor oplossingen. In mediator-terminologie: uitgesproken emoties zijn "zakkende emoties".'

Cruciaal is dat de partijen zelf oplossingen bedenken. Die worden vastgelegd in een contract. 'Zelfs als de deur helemaal dicht lijkt, kun je oplossingsrichtingen boven tafel krijgen door goede vragen te stellen, te luisteren en mensen te (laten) reflecteren. Als mensen zélf oplossingen bedenken en daar afspraken over maken, is de bereidheid om ze na te komen groot.'

Uit onderzoek blijkt dat mediation in tachtig procent van de gevallen binnen enkele maanden tot een oplossing leidt, tegen aanzienlijk lagere kosten dan een procedure. Voor zorg en welzijn is van belang dat mediation altijd vertrouwelijk is. Partijen



CV MAARTEN BAKKER

Maarten Bakker is mediator in onder meer de zorgsector. Hij is daarnaast directeur van het Amsterdams ADR-instituut. Alex Brenninkmeijer is hier niet alleen opgeleid tot mediator, maar heeft er bovendien onderdelen van de opleiding verzorgd. Het Amsterdams ADR-instituut is gespecialiseerd in opleidingen en vaardigheidstrainingen voor juristen. Zie ook adrinstituut.nl



spreken van tevoren met elkaar af dat alles binnenskamers blijft.

Dat niet alle conflicten via mediation worden opgelost, heeft volgens Bakker vaak te maken met angst. 'Mensen zijn bang voor afwijzing. Mediation vraagt om lef. Als je er niet op vertrouwt dat je met "de ander" tot een oplossing kunt komen, voel je je veiliger achter een advocaat.'

Eigen verantwoordelijkheid

Positief is dat klachtenfunctionarissen in zorg en welzijn steeds vaker getraind worden in de vaardigheden van de mediator. Ook belangrijk is de initiatiefwet van Van der Steur. Die stelt mediation weliswaar niet verplicht, maar een advocaat moet straks wel onderbouwen waarom voor een gerechtelijke procedure wordt gekozen. Bovendien geeft de wet waarborgen voor de kwaliteit van mediators.

Maar bovenal: mediation empowert, omdat het een beroep doet op ieders eigen verantwoordelijkheid. Bakker: 'Bestuurders die het aandurven om mensen in de organisatie zelf conflicten op te laten lossen, staan sterk in hun schoenen. Dat zorgt altijd voor groei.' ●



OP ZOEK NAAR EEN MEDIATOR?

Het MfN-register is een erkend kwaliteitsregister voor mediators. Zie mfregister.nl



Jan Kossen

CEO KONINKLIJKE NEDERLANDSE ZWEMBOND EN MANAGEMENTADVISEUR. HIJ VOLGDE ZELF EEN OPLEIDING TOT MEDIATOR

'Ik geloof oprecht in mediation. Het brengt mensen bij elkaar. Bij een rechterlijke uitspraak is er toch altijd – minstens – één verliezer. In mijn werk bij de bond heb ik veel profijt van de technieken die ik heb geleerd in mijn opleiding tot mediator, vooral om ellende te voorkómen. Ik herken hoe een conflict kan escaleren en weet hoe ik dat kan ombuigen. Je kijkt beschouwend, trekt minder snel conclusies. En doordat je vragen stelt over wat er achter het probleem schuilgaat, gaan mensen zélf anders kijken. Zo hadden twee vrijwilligers in mijn organisatie een oplopend conflict over verantwoordelijkheden. Je kunt dan de regels erbij halen, maar het probleem was vooral ontstaan doordat ze zich stoorden aan het gedrag van de ander. Als je het daarover kunt hebben, voorkom je erger. Dat is voor een bestuurder buitengewoon waardevol.'



OPINIE

Meer dan *holle woorden* en loze kreten

TEKST LINDA HUIJMANS EN ROMY SCHOEMAN FOTOGRAFIE DAVID VAN DAM

Elke organisatie formuleert zijn eigen missie en kernwaarden. Vier CEO's vertellen hoe ze concreet invulling geven aan die grote woorden.

RONALD HELDER

Voorzitter raad van bestuur Amarant Groep, een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking in Midden- en Zuidoost-Brabant

KERNWAARDE: **RESULTAATGERICHT**

“Wat verwachten cliënten van ons?” was altijd de belangrijkste vraag die we onszelf stelden. De vraag: “Wat verwacht de samenleving van ons?” is daar bij gekomen. Er is veel veranderd in de zorg. Het grootste probleem is dat die te duur wordt. Gemeenten en zorgverzekeraars hebben meer taken gekregen waardoor de langdurige zorg nu anders wordt georganiseerd. Wij moeten met onze diensten aansluiten op wat gemeenten van ons vragen. Dat vergt een resultaatgerichte instelling van iedereen binnen Amarant Groep. Hetzelfde bereiken met de helft van het budget, kan niet altijd. Als je voor het geld dat we nu te besteden hebben geen verantwoorde zorg kunnen bieden aan een cliënt, bijvoorbeeld omdat die te weinig aandacht krijgt, dan moet je hem of haar misschien overdragen aan een andere zorginstelling. We moeten meer dan ooit onze professionele grenzen aangeven om het beste resultaat te kunnen bereiken. We zijn niet bezig met het bakken van koekjes. Dit is mensenwerk.’



“

‘WE ZIJN NIET BEZIG
MET HET BAKKEN
VAN KOEKJES’

“

‘HET IS NU EXTRA
BELANGRIJK
OM JEZELF TE
ONDSCHIEDEN’



NICOLE KRABBENBORG

Directeur Kindergarden, een kinderopvangorganisatie met 27 vestigingen in Nederland

KERNWAARDE: **UITBLINKEN**

‘We werken bij Kindergarden volgens vijf heart principles. “Uitblinken” is er één van. Zeker nu de kinderopvang onder vuur ligt, is het erg belangrijk om jezelf te onderscheiden. De kerntaak van onze organisatie is het ontwikkelen van kinderen en dan kun je alleen maar de beste zijn als je ook continue alle medewerkers ontwikkelt. Wij onderscheiden ons door de professionaliteit van onze pedagogisch medewerkers. Op de Kindergarden Academie worden zij voortdurend bijgeschoold om hun pedagogische kennis te verdiepen. Deze medewerkers kunnen ook echt al hun tijd besteden aan de ontwikkeling van de kinderen. Wij werken namelijk met een huishoudelijke hulp die schoonmaakt en een verse, veelal biologische warme lunch bereidt. We hebben bovendien een vestigingsmanager die fulltime aanwezig is voor de begeleiding van medewerkers en kinderen, contacten met ouders en administratieve taken. We zijn in een dalende markt het afgelopen jaar met achttien procent gegroeid en staan op nummer drie van Great Place to Work. Als dat geen uitblinken is...’

GERTRUDE VAN DEN BRINK

Voorzitter raad van bestuur Middin, een organisatie voor mensen met een beperking, en bestuurslid bij Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland

KERNWAARDE: **LEF**

“Lef” is een van onze kernwaarden. We gaan met cliënten altijd op zoek naar wat ze wél kunnen en laten ons niet tegenhouden door belemmeringen. Zo willen cliënten heel graag werken, een bijdrage leveren. Wij proberen ervoor te zorgen dat ze, binnen hun mogelijkheden, worden uitgedaagd in hun werk. Cliënten werken bijvoorbeeld in de catering, in winkels, bij onderhouds- en klusbedrijven. We proberen altijd een plek te vinden waar vakmensen werken, want van wie leer je beter koken dan van een echte kok? Laatst sprak ik een van onze cliënten, een jongen met een behoorlijk zware zorgvraag. Ik vroeg hem hoe het ging op zijn werk. Hoe hij daar omging met zijn problemen. Hij antwoordde: “Daar heb ik hier helemaal geen tijd voor, joh. Dat kan ik niet maken naar mijn klanten!” Dát kun je bereiken met lef.



“

‘VAN WIE LEER
JE BETER KOKEN
DAN VAN EEN
ECHTE KOK?’

“

‘DE RESULTATEN ZIJN
OVERTUIGEND’



JEAN-PAUL ESSERS

Voorzitter raad van bestuur
Adelante Zorggroep

KERNWAARDE: **SAMEN**

“Samen” is de belangrijkste kernwaarde van Adelante. Het beste voorbeeld hiervan is onze CVA-stepped care, een aanpak waarmee we mensen na een beroerte zo snel en zo optimaal mogelijk behandelen. Dat hoeft niet altijd bij ons te zijn, maar kan soms beter in een andere setting. Daarom werken we intensief samen met de Cicero Zorggroep, die gespecialiseerd is in geriatrische revalidatie. Wij werken samen op één en dezelfde afdeling en bundelen onze expertise.

De resultaten zijn overtuigend. Twee jaar geleden zijn we met deze samenwerking gestart. Sindsdien liggen onze patiënten gemiddeld tien dagen korter in het ziekenhuis, en hebben we tien dagen minder revalidatie nodig voor hetzelfde resultaat.

Vanaf dag één zijn we gericht op herstel van functioneren en participatie; we willen mensen zo ver krijgen dat ze zichzelf weer kunnen redden in het leven van alledag. Politici en zorgverzekeraars zijn enthousiast als ze horen dat het werkt. Maar er zijn nog genoeg hindernissen: er spelen nog te veel verschillende, vaak tegengestelde belangen binnen de zorg. Daarom noem ik onze aanpak ook wel: baanbrekend samen, ondanks de schotten.’

Contact

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



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



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



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



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



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



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



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



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



Noord-Nederland
Dick van der Galiën
06 53 37 85 01
dick.van.der.galien@pfzw.nl

COLOFON

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

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

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

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

Méér leren van

COLLEGE ALEX BRENNINKMEIJER

Hoe voorkom je dat het systeem mensen verzwelgt? Kom er achter tijdens een kennismaking met gasthoofdredacteur Alex Brenninkmeijer op 18 juni bij de Veerensmederij in Amersfoort. Hier geeft hij een interactief college over het centrale thema in dit nummer. U bent van harte welkom! Kijk voor meer informatie en aanmelden op pfzw.nl/collegetour. Deelname is gratis.

18 JUNI

14.30 – 17.45 uur
Veerensmederij in Amersfoort
pfzw.nl/collegetour

THEMATAFEL PETRA STIENEN

De thematafel met Petra Stienen, arabist en voormalig diplomaat, beoordeelden bezoekers met een 8,1. Kon u er niet bij zijn? Kijk voor een visueel verslag op pfzw.nl/thematafel



LEREN VAN KIM PUTTERS

Sinds 2013 is Kim Putters directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Hij deed van zich spreken door zijn kritische visie op de hervorming van de participatiesamenleving; hij vindt dat de overheid een te groot beroep op de burgers doet als het gaat over zorg en arbeid. Over onderwerpen als mantelzorgers met een burn-out, schrijft hij als columnist bij het Financieele Dagblad. Kim Putters is ook hoogleraar Beleid en Sturing van de Zorg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daar doet hij onderzoek naar innovaties in zorginstellingen, maatschappelijk ondernemerschap en wijk- en buurtgericht werken.

Wat we van Kim Putters kunnen leren? Lees het in oktober in *Leren van*.



Alex over Hanneke

‘Een dichter die tegelijkertijd een proefschrift schrijft is zeer uitzonderlijk. Hanneke combineert dat ook nog eens met het moederschap. Ik was aanwezig bij haar promotie en zag hoe sprankelend en ontspannen zij daar haar proefschrift verdedigde... dat bewonder ik. Wat een energie! Als wetenschapper én als dichter zal Hanneke een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan een visie op de toekomst van Europa. Als iemand daar de taal voor kan vinden, is het Hanneke.’ Haar proefschrift Europees burgerschap en de constitutionalisering van de Europese Unie is grensverleggend omdat zij daarin laat zien langs welke weg wij steeds meer burger worden – ook van Europa. Ondanks de huidige roep om nationalisme en de afkeer van Europa blijken wij steeds meer afhankelijk van onze positie in de EU.’ ●

PODIUM

Wie staat er volgens gashoofdredacteur Alex Brenninkmeijer over tien jaar op de cover van dit magazine?

HANNEKE VAN EIJKEN (34)

‘Succesvol dichter, performer en jurist. Ik verwacht dat Hanneke als wetenschapper én als dichter zal bijdragen aan een visie op de toekomst van Europa.’

WAT

Haar poëziedebuut ‘Papieren veulens’ uit 2013 is zeer goed ontvangen en voor diverse prijzen genomineerd. In maart kreeg ze de prestigieuze Lucy B. en C.W. van der Hoogtprijs 2015. Vlak daarvoor promoveerde Hanneke op Europees burgerschap.

BIJZONDER GEDICHT

Alemand zei dat Europa niets meer is dan een grillige vlek op een wereldkaart zonder te beseffen dat de wraak van goden van alle tijden is

(...)

(1e strofe uit het gedicht Op de rug van een stier uit ‘Papieren veulens’)