

Wat bestuurders in zorg en welzijn kunnen

# Leren van

UITGAVE #5  
MAART 2015

ALEXANDER RINNOOY KAN:

'Als bestuurder moet je niet denken dat je kunt zeggen wat en wanneer je wilt' *pagina 6*

**6 tips**  
*Zo word je charismatisch*  
pagina 12

## Petra Stienen

Over leiderschap, charisma en verbinding

PENSIOENFONDS  
ZORG & WELZIJN

# Curriculum

PETRA STIENEN

1965

Petra wordt geboren in een katholiek gezin in Roermond. Al jong heeft ze belangstelling voor andere culturen.



Opgroeien in Limburg in de jaren 70. Dat betekent carnaval vieren!

1984

Studeert Arabisch in Leiden en volgt een master Midden-Oostenstudies aan de University of London.

1999

Petra gaat naar Syrië, waar ze als Eerste Secretaris werkt op de Nederlandse ambassade in Damascus. Ze is verantwoordelijk voor asiel, migratie en mensenrechten.

1995

Gaat als Tweede Secretaris aan de slag op de Nederlandse ambassade in Caïro, Egypte. Ze coördineert hier in 1997 het staatsbezoek van de toenmalige koningin Beatrix.

2007

Binnen de ondernemingsraad van het ministerie van Buitenlandse Zaken zet Petra zich in voor diversiteit en verbindend leiderschap.

2008

Haar eerste boek komt uit: *Dromen van een Arabische lente*. Een Nederlandse diplomate in het Midden-Oosten.



Petra woont en werkt in Caïro.

Foto Bart Burghgraef

2

Foto Bart Burghgraef



Petra gaat met Egyptische jongens in gesprek over de toekomst.

2010

Start met leiderschapstrainingen aan managers, waarin verhalen van mensen en organisaties de spil vormen.

2012

Doordat ze zich als deskundige goed in de media profileert, wint Petra de *Vrouwen in de Media Award 2011*. In een aflevering van het tv-programma *Het mooiste meisje van de klas* van de TROS, is zij hoofdgast.

2013

Voor de verhalen waarmee ze 'de Arabische wereld voor westerlingen begrijpelijker maakt' ontvangt ze de *Inspiratieprijs 2013* van het Prins Bernhard Cultuurfonds Limburg.

2015

*Terug naar de Donderberg*. Andere verhalen uit Limburg verschijnt, een boek over de wijk in Roermond waar ze opgroeide. Werkt samen met Maximiliaan Winkelhuis aan een boek over leiderschap, dat eind 2015 uitkomt. Petra staat nummer acht op de kandidatenlijst van D66 voor de Eerste Kamerverkiezingen in mei 2015.



Met Theo Bovens, gouverneur van Limburg. Hij reikt aan Petra de *Inspiratieprijs 2013* uit.

GASTHOOFDREDACTEUR

**A**LS DIPLOMAAT WERD IK heel vaak bruggenbouwer genoemd. Iemand die in staat was conflicten en verschillen tussen landen te overbruggen. Ik had altijd wat moeite met die term, het is me te statisch. Als je niet uitkijkt word je een brug waar iedereen overheen loopt. Dan heb ik meer met het beeld van iemand die tussen twee werelden kan bewegen. Iemand die aan beide kanten van de rivier voldoende vertrouwen heeft om door de bewoners van die oever serieus genomen te worden. Zoals Sint Christoffel, de beschermheilige van mijn geboortestad Roermond. Hij is de patroon van reizigers maar ook de veerman zonder boot die reizigers helpt een woelige rivier over te steken.

Juist nu er veel discussie is over gescheiden werelden en verschil tussen mensen in onze samenleving, hoop ik dat meer leiders die rol van veerman, of veervrouw natuurlijk, op zich nemen. Want we hebben verbinders nodig, dichtbij in de wijk of in eigen stad, maar ook aan de top van organisaties. Mensen die met open blik voorbij hun eigen grenzen en belangen durven te kijken. Gewoon door eens een kop thee te gaan drinken. Nieuwsgierig naar het verhaal van die ander.

Met vriendelijke groet,  
Petra Stienen

Petra Stienen



3





**Peter Borgdorff**  
DIRECTEUR PFZW

## 'Tegendraads zijn... heerlijk!'

**'WERKELIJKE AANDACHT** en inlevingsvermogen: daar komt het volgens Petra Stienen op neer bij verbindend leiderschap. We hebben mensen nodig die voorbij hun eigen belang durven kijken en willen luisteren naar wat de ander beweegt. Om vervolgens – in de “ideale wereld” – het gezamenlijk belang te kunnen dienen.

“  
Uit mijn ervaring als directeur van dit pensioenfonds weet ik dat de voormalige diplomate de spijker op de kop slaat. Want alleen als je écht weet wat de ander beweegt, ontdek je waar je elkaar kunt vinden. Alexander Rinnooy Kan noemt dat “de kunst van draagvlak creëren”. Daarom praat ik graag en veel met mensen. Met u, met deelnemers, sociale partners en collega-pensioenfondsen. Op pagina 26 en 27 geven we een inkijkje hoe dat eraan toeging in de discussie rondom de nieuwe pensioenregels. Hoe PFZW de regie nam in een speelveld vol tegengestelde belangen. Makkelijk is het niet. Daarom word ik heel blij van de uitspraak van Petra dat je als leider soms het kind in jezelf moet durven loslaten. Laten zien dat je de dingen op je eigen manier doet, desnoods een beetje tegendraads... heerlijk! Ik wens u evenveel leesplezier met Leren van Petra Stienen als ik zelf heb gehad.”

**PS Op 26 maart is er een thematafel met Petra. Mooi moment om met haar én elkaar verder te praten.**

## 06 PUZZELN VOOR DRAAGVLAK

Alexander Rinnooy Kan en George van Houtem over leiderschap, draagvlak en onderhandelen

## 12 HET GEHEIM VAN CHARISMATISCH LEIDERSCHAP

Petra Stienen en Maximiliaan Winkelhuis over de vrolijke rebel en authenticiteit

## 16 TWEEGESPREK

Petra in gesprek met Eelco Damen over diversiteit en inclusiviteit bij Cordaan

## 22 NIEUWS VAN PFZW

Actuele ontwikkelingen, resultaten, tips

## 28 DO'S EN DON'TS

Omggaan met de media

## 32 OPINIE

CEO's over hun mooiste deal ooit

### BOVENDIEN

#### 26 DE SPELREGELS VAN HET LOBBYEN

#### 38 CONTACT

#### 39 MÉÉR LEREN VAN

#### 40 PODIUM VOOR TALENT: AMAL OMAR

25 jaar en vastbesloten het verschil te gaan maken



12



11



16

### INHOUD



32



28

## Ook leren van...



Foto: Christiaan Krauwels

**Alexander Rinnooy Kan**  
HOOGLEERAAR ECONOMIE EN  
BEDRIJFSKUNDE – PAGINA 06



**Hans Kamps**  
VOORZITTER JEUGDZORG  
NEDERLAND, ONDERNEMER EN  
KROONLID SER – PAGINA 08



**Herma van der Wal**  
RAAD VAN BESTUUR/  
GENEESHEER-DIRECTEUR  
DIMENCE GROEP – PAGINA 10



**Martin Vermeer**  
CEO SPIJKENISSE MEDISCH  
CENTRUM – PAGINA 15



**Eelco Damen**  
CEO CORDAAN – PAGINA 16



# 6 Puzzelen voor draagvlak

Tussen win-win staat niet voor niets een verbindingsstreepje. Bij het scheppen van draagvlak komt het aan op werkelijke aandacht en inlevingsvermogen, weet Petra uit de diplomatie. Hoe kunnen bestuurders in zorg en welzijn effectief draagvlak creëren voor compromissen en opkomen voor hun organisatiebelangen? Experts aan het woord.

Voormalig SER-voorzitter en hoogleraar Alexander Rinnooy Kan bouwde zijn loopbaan rond overleg, 'polderen', compromissen en verbinding.

“  
**ALEXANDER RINNOOY KAN**  
‘Als bestuurder moet je niet denken dat je kunt zeggen wat en wanneer je wilt’

## INTERVIEW

TEKST MIRJAM VAN IMMERZEEL  
FOTOGRAFIE MERLIJN DOOMERNIK EN NICK FRANKEN

**E**ÉN DING HEEFT Alexander Rinnooy Kan afgeleerd: bij een conflict de ander niet de ruimte geven voor een eervolle aftocht. ‘In plaats van iemand even apart te nemen, ben ik ooit de confrontatie aangegaan in het bijzijn van collega’s. Dat ontardde uiteindelijk in een groot conflict. Een heel vervelende, maar wijze les’, vertelt de voormalige voorzitter van de Sociaal Economisch Raad en nu hoogleraar economie en bedrijfskunde aan de Universiteit van Amsterdam.

Eerder was Rinnooy Kan lid van de raad van bestuur van ING en rector magnificus van Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij bouwde zijn loopbaan rond overleg, ‘polderen’, compromissen en verbinding. De vaardigheden en inzichten in het scheppen van draagvlak en de kunst van onderhandelen, deed hij al doende als bestuurder op. Veel heeft hij gehad aan de wijze lessen van het Harvard Negotiation Project. Dat



“  
**PETRA**

‘Alexander heb ik leren kennen als iemand die écht weet hoe je partij- en met elkaar kunt verbinden. Leuk dat we nu allebei op de kandidatenlijst van D66 voor de Eerste Kamer staan.’

7





## Hans Kamps

VOORZITTER JEUGDZORG NEDERLAND,  
ONDERNEMER EN KROONLID SER

**'ER ZIJN GROTE VERSCHILLEN TUSSEN** onderhandelingen in de publieke sector en in het bedrijfsleven. Als voorzitter van Jeugdzorg en als ondernemer ken ik beide kanten. In het bedrijfsleven is meer vertrouwen vooraf. Bij de overheid wordt veel meer gejuridiseerd. De toeloop naar de overdracht van taken naar gemeenten op 1 januari dit jaar, zat vol obstakels. Harde deadlines ble-

ken niet zo hard en er heerste lange tijd grote onduidelijkheid over budgetten. Voor jeugdzorgorganisaties was het op gegeven moment één minuut voor twaalf.



### TIP

Hans: 'Laten we ophouden alles te juridiseren bij de overheid en de publieke sector. Er is bijna geen ruimte meer voor persoonlijke input en creativiteit. Timmer niet alles dicht in procedures en regels. Geef partijen ruimte om met innovatieve ideeën te komen.'

Het enige machtsmiddel dat ik heb, is de media opzoeken. Dat moet je niet te vaak doen, want dan verliest het zijn kracht. Maar in dit geval was het nodig. Ik luidde de noodklok bij het NOS Journaal en legde Kamerleden uit wat er aan de hand was. Dat zette de zaken in de beweging.'

Als voorzitter probeer ik begrip te houden voor de mensen aan de andere kant van de tafel. Ik wil altijd *on speaking terms* blijven. Het ministerie wilde wel, maar was afhankelijk van individuele gemeenten die de zaken in hun eigen tempo aanpakten. Maar het gaat hier om kwetsbare jongeren en hun ouders. Toen ben ik echt even functioneel boos geworden.



### GEORGE VAN HOUTEM

'Als je onder druk komt te staan, wordt het risico op tunnelvisie groter'

was tijdens een sabbatical, toen hij enige tijd was verbonden aan het Massachusetts Institute of Technology in Boston.

### Zelfverzekerdheid én empathie

'Onderhandelen boeide mij enorm, ik vond het leuk. Terug in Nederland heb ik aan de Erasmus Universiteit het specialisme onderhandelen opgezet, als multidisciplinair vak. Iedereen onderhandelt voortdurend. Wanneer je dat goed aan wilt pakken, zoek je eerst draagvlak voor je standpunten. De tijd van "kop dicht en uitvoeren wat ik zeg" is allang voorbij. Als bestuurder moet je de kunst van draagvlak creëren verstaan om iets gedaan te krijgen.'

Volgens Rinnooy Kan hoort iedere leider te beschikken over een mix van zelfverzekerdheid en empathie. 'Voor een deel zit dat in je, voor een deel kun je dat ook ontwikkelen. Wie niet zeker is van zijn of haar vaardigheden, kan zich laten trainen. Ik kan een boek over onderhandelen van harte aanbevelen, een bestseller uit 1981 die sindsdien geregeld wordt geactualiseerd: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* van William Ury en Roger Fisher. Daar heb ik veel aan gehad.'



George van Houtem, auteur van *De dirty tricks van het onderhandelen* en *Onderhandelen als het heet wordt*.

In Nederland verschenen boeken als *De dirty tricks van het onderhandelen* en *Onderhandelen als het heet wordt*, waarin onderhandelingsexpert George van Houtem strategieën en technieken aanreikt als de zaken op scherp staan.

Van Houtem, partner bij Holland Consulting Group, stelt dat het goed behartigen van je organisatiebelangen begint met exploreren. Probeer de principes achter de standpunten van de ander te ontdekken, raadt hij aan. 'Ga op zoek naar gedeelde belangen. Zijn tegenstrijdige belangen wel zo tegenstrijdig? Vaak speelt op de achtergrond een belang waarmee beide partijen wél samen uit de voeten kunnen. Zo schep je draagvlak voor mogelijke uitkomsten.'

### Blijf samen puzzelen

In de publieke sector komt het dikwijls voor dat er gewoonweg weinig bewegingsruimte is. Dit is het budget, dit zijn de wettelijke regels of dit zijn de minimum kwaliteitseisen. Zo lijken tegengestelde belangen helemaal geen kans te maken. Waar blijf je dan met je draagvlak?

Ook dán ziet Van Houtem kansen: 'Neem

de kwestie over de vrije artsenkeuze. Dat lijkt een principiële kwestie, maar het is vooral een zaak van financiering en beheersing. Zoek liever samen naar alternatieven om beide doelen te dienen en de vrije artsenkeuze te behouden, in plaats van te vechten. Zie het als een puzzel die je samen oplost.'

Om dat te doen, moet er natuurlijk wel een goede sfeer zijn waarin men bereid is om met elkaar mee te denken. Tip van Van Houtem: schors een vergadering daarom geregeld. 'Als je onder druk komt te staan, wordt het risico op tunnelvisie groter. Dan denk je dat alleen jij redelijk bent, terwijl de ander dat zeer waarschijnlijk ook van zichzelf vindt. Ons intentioneel gedrag wijkt vaak af van wat we werkelijk doen. Laat je niet meesleuren, maar blijf samen puzzelen.'



## Herma van der Wal

LID RAAD VAN BESTUUR EN GENEESHEER-DIRECTEUR VAN DIMENCE GROEP, ORGANISATIE VOOR GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG IN OOST-NEDERLAND

**'WE HEBBEN IN ONZE ORGANISATIE** de medezeggenschap geïnnoveerd met onze "Beleid maken we samen"-aanpak. Dat betekent dat bestuurders en managers niet elk ideeetje helemaal uitwerken en dan pas presenteren aan onze medewerkers. We betrekken medewerkers er vroeg bij. Daarom heeft elk plan een participatieparagraaf waarin de betrokken manager vertelt hoe het traject is verlopen. We werkten al



### TIP

Herma: 'Er is meer mogelijk dan je denkt, maar daarvoor moet je wel je eigen vaste ideeën durven loslaten.'

Fouten maken mag, dat geldt ook voor bestuurders. Ga niet alleen op avontuur, maar samen!

Niet alle onderwerpen zijn geschikt voor zo'n aanpak. Als bestuurder moet je duidelijk zijn waarover mensen kunnen meepraten en waarover niet. Over massaontslagen dus niet, dat zou niet netjes zijn. Ik merk dat veel medewerkers graag proactief meedenken en niet willen afwachten tot het beleid er is. Voor sommigen betekent het een omslag in denken, maar het is alle moeite waard. Sterker, als je niet actief werkt aan betrokkenheid en draagvlak, ben je uiteindelijk nog meer tijd en geld kwijt.'

### Met Herma doorpraten over dit onderwerp?

Kom naar de thematafel op 26 maart. Blader voor meer info door naar pagina 39.



**BOEKENTIP  
ALEXANDER  
RINNOOY KAN**  
*Getting to Yes:  
Negotiating  
Agreement Without  
Giving In*  
van William Ury en  
Roger Fisher

Een sector als zorg en welzijn is een complexe omgeving met veel stakeholders, vol overeenkomstige én tegenstrijdige belangen. De achterban verdient, volgens Rinnooy Kan, daarom meer aandacht dan hij dikwijls krijgt toebedeeld. De wandelingen worden alom verguisd als achterkamertjes, maar zijn noodzakelijk om draagvlak te creëren. 'Als bestuurder moet je niet denken dat je kunt zeggen wat en wanneer je wilt. Je moet mensen niet overvallen met ideeën en plannetjes.'

Van Houtem is het daarmee eens: 'Dan zetten mensen hun hakken in het zand. Leg je iets bij mensen in de week, dan kunnen ze aan het idee wennen en hun eigen gedachten vormen. En je komt te weten wat ze eventueel in ruil terug willen. Zo werkt het bij de achterban, tussen collega-bestuurders onderling, bij onderhandelingen met externe partijen, maar ook op grotere schaal.'

### Proefballonnetje

Hij noemt demotie van werknemers als voorbeeld. Een paar jaar geleden was Nederland te klein toen politici dat proefballonnetje oplieten. Nu vinden we het eigenlijk wel een goed idee. 'Het heeft jaren in de week gelegen en anno 2015 zijn we er langzaam aan

gewend.' Het wekt de indruk van een groot complot, maar zo bewust gaat het meestal niet volgens de onderhandelingsexpert. 'Het is niet altijd gestuurd. En trouwens; niet iedereen zit vijf jaar later nog op dezelfde plek.'

Rinnooy Kan maakt zich zorgen over het wantrouwen dat rond bestuurders in de publieke sector is ontstaan. Dat werkt ook door in de verhoudingen tussen bestuurders onderling. Hij wijst naar de overleggen binnen de SER. 'Daar bestaat vertrouwen tussen de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. Maar zij hebben ieder weer te maken met een achterban die dat vertrouwen dikwijls niet heeft en het ze flink lastig maakt. Daar moet je aandacht aan geven.'

Van Houtem: 'In de publieke sector onderhandel je minstens twee keer: met andere partijen en met je achterban. De positie van de onderhandelaar is precair. Intern doe je het nooit goed omdat je altijd met een compromis zult thuiskomen. Het is balanceren tussen een haalbare transactie nu en de langetermijnbelangen van je organisatie. Onderhandelen begint bij het vooraf creëren van draagvlak zodat je met een werkbaar mandaat de onderhandelingen kunt ingaan.' ●

## CHECKLIST SUCCESVOL ONDERHANDELEN



### BEGIN MET EEN GEMEENSCHAPPELIJK UITGANGSPUNT

Stel bijvoorbeeld een 'participatieparagraaf' op (zie kader Herma van der Wal), waarin je je plannen ontvouwt en deelt. Overval je achterban nooit, zeker niet met voldongen feiten. Een compromis krijgt meer draagvlak als de achterban betrokken is.



### ZORG VOOR DIVERSITEIT

Diversiteit zorgt voor een breed perspectief, is goed voor het draagvlak en voor succesvolle onderhandelingen. Zoek diversiteit in sekse en afkomst, maar ook in type persoonlijkheden.



### HELP DE ANDER LIEVER JA TE ZEGGEN

Gun elkaar een succesje zodat bij de achterban draagvlak ontstaat voor oplossingen en de onderhandelaar geen gezichtsverlies lijdt.



### GA SAMEN PUZZELEN

Ga op zoek naar gedeelde belangen. Stop in ieder geval met vechten, of beter: begin er niet aan. Zijn tegenstrijdige belangen wel zo tegenstrijdig?



### PROBEER DE ANDER NIET TE OVERTUIGEN

Onderhandelen is geen debat. De ander heeft geen interesse in je argumenten, maar wil weten wat mogelijke uitkomsten voor hem en zijn organisatie betekenen.



### VOORKOM TUNNELVISIE

In het geval van tunnelvisie verlies je perspectief, alleen jij bent bijvoorbeeld nog redelijk... vind je zelf. Ons bedoelde gedrag wijkt vaak af van wat we werkelijk doen. Laat je niet meeslepen.



### EN ALS NIETS MEER HELPT...

Zoek de publiciteit. Mobiliseer de samenleving. Publiciteit kan een effectieve strategie zijn, mits weloverwogen en met mate toegepast.



ACHTERGROND



1. Heb een missie en een visie en formuleer doelen positief

2. Communiceer met je lichaam: wees geen pratend hoofd

4. Gebruik je sensualiteit en zintuigen om mensen mee te nemen in je verbeelding

3. Leg echt contact. Wees aanwezig, straal rust uit, sta stevig gegrond

5. Denk aan het speelse kind: direct, vrij, in het moment

6. En aan de vrolijke rebel: tegendraads, onverwacht, zelfspot, tikje stout

### Charisma kun je ontwikkelen!

Dat is het goede nieuws dat Petra Stienen en Maximiliaan Winkelhuis brengen in hun boek over charismatisch leiderschap. Met de 6 tips hiernaast ben je een eind op weg.

Wat is het geheim van charismatisch leiderschap?

# Lekker fris, net even anders

TEKST EVELIEN VAN VEEN

De vrolijke rebel, die missen Petra Stienen en Maximiliaan Winkelhuis nogal eens in topmensen, politici, tv-persoonlijkheden. Het speelse kind, dat geniet van het moment en het nét even anders durft te doen. Dan ben je immers authentiek. En authenticiteit heeft alles met charisma te maken.

**M**AXIMILIAAN WINKELHUIS is leiderschapscoach, Petra Stienen is ooit bij hem in de leer geweest ('Ik was jong, ik werkte op het ministerie van Buitenlandse Zaken, ik liet van me horen én ik ben vrouw, dus er lagen nogal wat bananenschillen voor me klaar'). Samen schrijven ze nu een boek. Over leiderschap, charisma en communicatiekracht – de kunst om dingen zó te vertellen dat mensen naar je willen luisteren. En in beweging komen, want daar gaat het om bij leiderschap: dat je iets teweeg brengt.

Zes kenmerken van charismatisch leiderschap benoemen Petra en Maximiliaan in hun handleiding – handleiding ja, want charisma kun je ontwikkelen. Een wezenlijk kenmerk is visie. Want uiteindelijk, hoe je het ook brengt, draait het om de inhoud; het punt aan de horizon waar je naartoe wilt. De bestuurder die vijfhonderd mensen moet ontslaan mag – móét – laten zien hoe hem dat raakt, maar hij (of zij) moet óók het toekomstperspectief schetsen, uitleggen hoe het bedrijf er over vijf jaar voor zal staan als er nu passende maatregelen worden genomen.

Verder zijn belangrijk: een 'wij-gevoel' creëren, de juiste woorden kiezen, goed stemgebruik en overtuigende lichaamstaal. Nee, dat betekent niet: Emile

Ratelband-achtige toestanden, maar gewoon goed in je lijf zitten, met beide benen op de grond staan en contact maken met de mensen om je heen. Een vleugje sensualiteit helpt ook (niet te verwarren met bewust sexy willen zijn). Denk aan Neelie Kroes, zegt Petra: elegant en helemaal zichzelf met haar immer roodgelakte nagels – weinig werkt méér in je voordeel dan een aantrekkelijke uitstraling.

Uniek in de handleiding van Petra en Maximiliaan is de nadruk die ze leggen op dat 'vrolijk rebelleren'. Want wat maakt mensen nu écht charismatisch? Vooral: met plezier de dingen op je eigen manier doen, een tikkie tegendraads zijn. Jeroen Pauw doet het, Anouk doet het, Geert Wilders en Arie Boomsma ook. Beatrix deed het toen ze zich weer majesteit liet noemen, waar Juliana vooral zo gewoon mogelijk wilde zijn.

Over het koningshuis gesproken: waardoor is Maxima eigenlijk zo charismatisch? Het is de combinatie van haar sensualiteit, zegt Petra, en het speelse kind dat ze nog altijd in zich heeft. Wie herinnert zich niet hoe ze glimlachend zei: 'Dat was een beetje dom', toen Willem-Alexander onder vuur lag? Een zware situatie luchtig durven maken op precies de goede toon en het juiste moment: dát is ook charisma.

**Wie doen het goed? Hoe kan het beter?**  
Lees het op de volgende pagina's.



## WIE DOEN HET GOED? HOE KAN HET BETER?

### Barack Obama (53)

PRESIDENT VAN DE VERENIGDE STATEN

Zonder charisma word je geen president van de Verenigde Staten; natuurlijk heeft hij het. Al is het de laatste tijd minder. 'Maar', zegt Petra, 'hij heeft ook wel erg véél op zijn bord.' Vooral aan het begin was Obama ijersterk. 'The speech that made Obama president' (check YouTube) in 2004 - hij was nog senaatslid - sloeg in als een bom: daar stond de toekomstige leider van Amerika. Maar vergis je niet, zeggen de auteurs: die toespraak was honderden keren geoefend. In zaaltjes met eerst zeven, toen dertig, en later honderdvijftig mensen. Winkelhuis: 'Net zo lang oefenen tot het spontaan gaat. Zelfs voor charisma geldt dat.'



### Edith Schippers (50)

MINISTER VAN VWS

Schippers heeft alles in huis om de eerste vrouwelijke minister-president van Nederland te worden, zegt Petra. Ze is daadkrachtig, ontspannen en ze durft haar vrouwelijkheid te laten zien. Maar, zegt Maximiliaan: die daadkracht zou ook een valkuil kunnen zijn. Die geeft haar iets afstandelijks. Ze mag best eens laten zien dat harde maatregelen in de zorg haar raken. Petra: 'Ik houd niet zo van het woord kwetsbaarheid. Maar raakbaarheid is een mooie eigenschap.'

### Louis van Gaal (63)

TRAINER,  
MANCHESTER UNITED

'Had je me vóór het WK van afgelopen zomer naar hem gevraagd, dan was ik niet lovend geweest', zegt Maximiliaan. 'Maar er is iets gebeurd met Van Gaal. Hij is losser geworden, gebruikt meer humor.' Kennis, kunde en vaardigheden zijn de basis voor elke leider, en op dat gebied zit het sowieso goed bij Van Gaal. 'Zoals hij alles van tevoren had uitgedacht, tot en met de keeperwissel aan toe, dat is fenomenaal. Maar hij durft nu ook los te laten - toen Robben het team toesprak, stond-ie erbij en zag dat het goed was. Dat is ook leiderschap.'



### Eva Jinek (36)

TV-PRESENTATRICE

'Je voelt haar verlangen om wat rebelser te zijn', zegt Petra. 'Natuurlijk wil ze vooral serieus genomen worden om haar kennis, kunde en vaardigheden. Dat wordt ze inmiddels en dat is niet voor niets. Nu mag ze het speelse kind loslaten en iets meer durven. Dat past ook bij haar.'

### Angela Merkel (60)

BONDSKANSELIER VAN DUITSLAND

In de New Yorker stond: *Is she boring people on purpose?* Petra lacht: 'Ze is bijna anti-charismatisch, met haar zakelijke uitstraling, haar mantelpakken en haar korte kapsel. Maar dat maakt haar wél authentiek. En misschien doet ze het wel bewust: een al te charismatische Duitse leider zou in Europa niet goed vallen.'



### Robert Dijkgraaf (54)

WISKUNDIGE EN  
DIRECTEUR IN PRINCETON

Robert Dijkgraaf is één en al zintuiglijkheid, een niet te onderschatten eigenschap als je een boodschap wilt overbrengen. Maximiliaan: 'Als hij een zin uitspreekt, próeft hij de woorden. Als hij een glas vasthoudt, raakt hij het áán.' Door die bevoegdheid kan hij een verhaal vertellen als geen ander. Miljoenen Nederlanders die aan je lippen hangen als je college geeft over de oerknal - dat is knap. Dat lukt je alleen als je bulkt van het charisma.



### Ahmed Aboutaleb (53)

BURGEMEESTER ROTTERDAM

Hij is goed, vinden beide auteurs: transparant, geloofwaardig en hij zegt wat hij vindt. Hij kan soms wat toberig overkomen, hoewel hij steeds vaker één en al trots uitstraalt over de prachstad Rotterdam vol diversiteit en dynamiek. Van dat toberige was na de aanslagen op Charlie Hebdo niets te merken, toen was hij glashelder en heeft hij voor veel mensen wel de juiste snaar geraakt. Mooi voorbeeld hoe charisma valt te leren.



### Martin Verveer (55)

BESTUURDER SPIJKENISSE  
MEDISCH CENTRUM

'Je hebt van die powerleiders, die vullen de ruimte als ze binnenkomen, sterke kaaklijn, strak in het pak. Ik ben er niet van onder de indruk. Uiteindelijk draait het om de inhoud, daar ben ik van overtuigd. Bij een goede leider staat er 'wij' op zijn voorhoofd als hij in de spiegel kijkt, niet 'ik'. Daarom geloof ik zeer in de boodschap van het boek *Good to great*; op termijn brengt dienend leiderschap organisaties het verst. Een dienend leider verbindt mensen, gunt anderen succes en hoeft niet per se op de voorgrond. Hij moet het wel kúnnen, als het nodig is. En niet bang zijn om ook slecht nieuws te brengen. Ik heb veel geleerd van Piet Batenburg toen hij bestuurder was in het Sint Franciscus Gasthuis in Rotterdam. Hij bracht geen makkelijke boodschap. Er moest harder gewerkt worden tegen minder kosten en met een beter resultaat. Hij kreeg het voor elkaar. Een mooie vent. Je vertrouwde hem en hij bleef optimistisch, hoe moeilijk het ook werd. Een dare devil, soms balanceerde hij op het randje. Een vrolijke rebel? Ja, dat is eigenlijk een heel goede typering.'



Petra ontmoet Eelco Damen, voorzitter raad van bestuur van Cordaan

# 'Het wordt tijd voor *liefdevolle aandacht*'

Als bestuursvoorzitter van een Amsterdamse zorgorganisatie heeft Eelco Damen te maken met zeer diverse doelgroepen. Petra Stienen schrijft en adviseert over diversiteit en inclusiviteit. Wat betekent dat in een multiculturele samenleving? Welk type leider hoort daar bij? En wat kunnen ze van elkaar leren?

16

**V**ANUIT ZIJN KANTOOR IN HET Havengebouw nabij het Centraal Station kijkt Eelco Damen uit over het drukke verkeer op water en land. De pontjes tussen Amsterdam-Noord en het centrum varen af en aan. Forenzen stappen in en uit bussen en treinen. Bewegelijkheid die in grote tegenstelling staat tot het leven van veel cliënten en bewoners die zijn zorgorganisatie bedient. Mensen die korte of lange tijd verzorging of ondersteuning nodig hebben vanwege chronische psychische problemen, een verstandelijke handicap of ouderdom. Eelco is sinds 1997 voorzitter van de raad van bestuur van wat sinds 2005 Cordaan is.

## **Integratie of acceptatie?**

'De Amsterdamse bevolking telt meer dan 180 nationaliteiten', vertelt Petra. 'Jullie hebben te maken met een grote diversiteit aan doelgroepen. Hoe vinden al die verschillende burgers de zorg die bij ze past? En hoe verbind je dat met respect voor ieders eigenheid?'

**Eelco:** 'We hebben steeds meer diensten in huis die inspelen op de behoeften van mensen om binnen

TEKST MIRJAM VAN IMMERZEEL  
FOTOGRAFIE JANITA SASSEN

TWEEGESPREK



17

Eelco Damen en Petra Stienen.





Eelco waarschuwt voor *management speak*. 'Het gaat erom dat je diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer concreet maakt'.

“  
PETRA  
'HOE VINDEN  
AL DIE  
VERSCHILLEN-  
DE BURGERS  
DE ZORG DIE  
BIJ ZE PAST?'

hun eigen etnisch-religieuze groep zorg en ondersteuning te ontvangen. Maar het is niet altijd makkelijk om die initiatieven binnenshuis te houden, merk ik. Soms beginnen medewerkers na een tijdje voor zichzelf en kunnen we opnieuw beginnen. Ik zou liever zien dat dergelijke initiatieven hun plek binnen Cordaan vinden.'

**Petra:** 'Veel van mijn vrienden van niet-westerse afkomst zeggen: vergeet integratie, we willen acceptatie. Er zijn nu eenmaal verschillen, ook in opvattingen over zorg. Toen ik in Syrië woonde en mijn zus van een tweeling beviel, ging ik twee weken terug naar Nederland om haar te helpen. Syrische vrienden waren verbaasd dat ik niet veel langer bleef. "Het is je familie!" riepen ze uit. Nederlandse vrienden zeiden: "Heeft je zus geen kraamhulp?" Ik realiseerde me: we hebben dit soort zorg voor naasten in onze cultuur "weg-geïnstitutioniseerd".'

**Eelco:** 'Precies, ik merk dat soort verschillen ook hier. Voor de diversiteit aan opvattingen over zorg zou meer ruimte moeten zijn binnen ons zorgstelsel. Wij hebben islamitische en Surinaamse initiatieven in huis. Tegelijk vind ik ook dat we moeten oppassen dat Amsterdamers niet langs elkaar gaan leven, iedereen bij zijn eigen groepje.'

**Petra:** 'Welke rol heb je daarin als leider van een organisatie als Cordaan?'

**Eelco:** 'Die van verbinder. Ik blijf het thema op de agenda zetten en onder de aandacht brengen van ons management. Op onze locaties, bij de leiding daar. Diversiteit begint op de werkvloer, niet *top down*. We hebben een leiderschapsprogramma en zitten jaarlijks bij elkaar met dertig leiders op een Waddeneiland. In



zo'n setting kun je je makkelijk verliezen in *management speak*. Het gaat er om dat je diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer concreet maakt. Wat nog niet goed wil lukken, is om ons personeel een afspiegeling te laten zijn van de lokale bevolking. Managers en leidinggevenden op de werkvloer zijn niet altijd overtuigd van het belang van diversiteit.



### Over Cordaan

De Amsterdamse zorgorganisatie Cordaan biedt zorg en ondersteuning aan cliënten in Amsterdam en omstreken (Diemen, Zaandam, Nieuw-Vennep, Huizen, Maartensdijk). Mensen met een psychische of verstandelijke beperking, of die verpleging of verzorging nodig hebben, kunnen er terecht. Van jong tot oud. Cordaan biedt als eerste organisatie ouderenzorg, gehandicaptenzorg, thuiszorg, hulp bij het huishouden en geestelijke gezondheidszorg aan onder één dak, zoveel mogelijk kleinschalig én in de wijk. De organisatie heeft zo'n 8.000 medewerkers en circa 2.500 vrijwilligers. Zie ook [cordaan.nl](http://cordaan.nl)

“  
EELCO  
'MIJN DROOM  
IS OM ALLE  
INSTELLINGEN  
AF TE  
SCHAFFEN EN  
ZORG IN DE  
WIJK TE  
REGELEN'



Deborah Smit, locatiemanager bij Cordaan, ontvangt Eelco en Petra in een dagcentrum in Amsterdam-West.

Daarin moeten we nog stappen maken.'

**Petra:** 'Hoe zit het eigenlijk met de kleur en fleur in het bestuur en toezicht?'

**Eelco:** 'Je bedoelt met fleur vrouwen? We hebben veel goede vrouwen. Maar we kunnen nog wel wat kleur gebruiken.' (Bij Cordaan werken inmiddels 112 vrouwen in managementfuncties, red.)

### De deur staat open

Eelco neemt Petra mee naar een woonvoorziening van Cordaan in Amsterdam-West. Hij stapt op een gezelschap af rond een grote tafel. Aan het hoofd zit begeleidster Rietje, die hem en Petra heeft binnengelaten, met een bakje aardappelen voor zich. Ze neemt het mesje weer op en gaat verder met schillen. Het is tegen zessen, etenstijd, maar voor bezoek staat de deur altijd open. Die deur is intussen wel in het slot gevallen. Want het is niet de bedoeling dat de bewoners op eigen houtje eropuit gaan.

De zes dames rond de tafel – het zijn allemaal vrouwen van diverse afkomst – wonen in deze kleinschalige voorziening. Ondanks hun zware dementie gaat het leven er zo gewoon mogelijk door. De inrichting is als in een 'normaal' huis, met meubels, gordijnen,



Petra wil weten van Eelco: hoe zet je woorden om in concrete verbeteringen?



20

gezellige zitjes, een woonkeuken en een eigen kamer voor iedereen. En als in een gewoon huishouden wordt er gekookt, worden er wasjes gedraaid en opgevouwen. Wie kan en wil meehelpen, mag dat. Manager Ellen: 'En dan gebeurt het iets langzamer en niet perfect, nou en?'

Eelco raakt in gesprek met de verpleegarts die tussen twee broze, maar goedgeluimde vrouwen zit. Hoe gaat het met de groep? Wil hij weten van hem en zijn tafeldames. Grapjes gaan over en weer.

### Klassieke zorg is duur

Terug in de lift is Petra onder de indruk van de persoonlijke aanpak. 'Dit spreekt me wel aan. Je hoort wel eens andere verhalen over verpleeginstellingen. Het is zo belangrijk om mensen als individuele personen te blijven benaderen en te respecteren. In welke fase van hun leven ze ook zijn en wat hun afkomst ook is. Ik zeg voor de grap wel eens: misschien is het helemaal niet zo'n gek idee om straks, zoals in de studententijd, weer bij elkaar te gaan wonen. Er wordt nu toch een steeds groter beroep op burgers gedaan om zorg zelf te gaan regelen.' Is zo'n kleinschalige woonvoorziening niet heel duur, wil ze van Eelco weten.

“  
EELCO  
VOOR  
DIVERSITEIT  
AAN OPVAT-  
TINGEN OVER  
ZORG ZOU  
MEER RUIMTE  
MOETEN ZIJN  
BINNEN ONS  
ZORGSTELSEL

**Eelco:** 'Het tegenovergestelde; de klassieke verpleeghuizen zijn juist duurder. Wat mij betreft komen er dus meer van dit soort woonvoorzieningen. Het liefst in combinatie met andere doelgroepen en activiteiten, zoals een winkel en een restaurant als ontmoetingsplaats. Maar dergelijke integratie van meerdere functies in één gebouw', en hij wijst, terug op straat, naar het grote complex achter hem, 'zou nu niet meer kunnen door nieuwe regelgeving en financieringseisen. Dat vind ik erg jammer. Het blijft mijn droom: alle instellingen afschaffen en zorg in de wijk regelen, dicht bij de mensen. Zodat iedereen meedoet.' Eelco ergert zich aan het ideële sausje dat de politiek giet over bezuinigingen en de veranderingen in de langdurige zorg. 'Men praat over een samenleving waarin iedereen voor elkaar zorgt, terwijl er natuurlijk ook snoeihard wordt bezuinigd.'

### Liefdevolle aandacht

De zorg- en welzijnssector ligt onder het vergrootglas van de samenleving. Door incidenten rijst twijfel over de kwaliteit. Forse bezuinigingen en hoge beloningen van bestuurders (ook die van Eelco) zetten de zaken op scherp.

**Eelco:** 'Ik vind dat je dingen moet kunnen uitleggen. Mijn salaris is ooit vastgesteld volgens toen geldende normen. Nu hebben we een wettelijke normering. Ik houd me aan de overgangsregels zoals daarin opgenomen. En wat zorgkwaliteit betreft: van incidenten moet je leren. Daarvoor moet je ze tot de bodem uitzoeken.'

**Petra:** 'In de visie-documenten op jullie website lees ik allemaal prachtige woorden die beschrijven hoe de zorg beter kan. Hoe zet je als bestuurder die woorden om in concrete verbeteringen?'



'Dit spreekt me wel aan.' Petra is onder de indruk van de manier waarop ouderen leven in de kleinschalige woonvoorziening in Amsterdam-West.



### TIP

**Eelco:** 'Diversiteit begint op locaties, niet aan de top. Maak concreet hoe je diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer wilt terugzien. Kom los van management speak.'



In de keuken van zorgorganisatie Cordaan wordt hard gewerkt.

21

**Eelco:** 'Mensen kiezen ervoor om in de zorg te werken, maar zodra ze op het werk komen, moeten ze vooral protocollen volgen en afvinklijstjes afwerken. Liefdevolle aandacht maakt zo weinig kans. Daarom staat de waarde van aandacht bij ons in de begroting, uitgedrukt in het aantal uren dat we aan directe zorg besteden en de cliënttevredenheid. Vergeet niet, we komen van ver. De sector staat bol van de protocollen. Het is aan leiders om dit op de agenda te blijven zetten.' ●

### Met Eelco doorpraten over dit onderwerp?

Kom naar de thematafel op 26 maart. Blader voor meer info door naar pagina 39.



## Nieuwe pensioenregels Dit zijn de belangrijkste veranderingen

**ER GELDEN VANAF 1 JANUARI 2015** nieuwe regels (Financieel Toetsingskader) voor het verhogen en verlagen van de pensioenen. Per 1 juli 2015 moeten pensioenfondsen hun regeling hierop hebben aangepast. Dit zijn de belangrijkste veranderingen.

### Stabieler pensioen

Als het economisch tegenzit, heeft dat niet direct grote gevolgen voor de pensioenen. Tegenvallers hoeven niet meer in één keer opgevangen te worden, maar mogen verdeeld worden over een periode van tien jaar. Dat zorgt voor meer stabiliteit en een eerlijker verdeling tussen werkenden en gepensioneerden, en tussen jong en oud.

### Pensioen verhogen wordt moeilijker

Het is onze ambitie om de pensioenen jaarlijks aan te passen aan de stijging van de lonen in de sector zorg en welzijn. Door het FTK kunnen we dit de komende jaren moeilijker waarmaken. We moeten namelijk hogere buffers aanleggen. Overigens zou het vanwege onze financiële situatie ook zonder de nieuwe regels al moeilijk zijn om uw pensioen de komende jaren te laten meegroeien met de lonen. De nieuwe regels maken dit nog lastiger.

### Wat blijft er?

PFZW zet in op een goed pensioen dat voor iedereen betaalbaar is. Dat blijft zo, ook al verandert de overheid het pensioenstelsel. Ook met de nieuwe regels blijven we beleggen voor een goed pensioen. Daarbij wegen we goed af waar we in investeren. En welk risico daarbij acceptabel is. Het rendement komt ten goede aan het pensioen. Over 2014 behaalden we een rendement van 15,5%. Het jaarlijks gemiddelde sinds 1971 is 8,4%.

Lees meer over de veranderingen op [pfzw.nl/nieuwpensioen](http://pfzw.nl/nieuwpensioen)



## PFZW in dialoog

**PFZW ZET ZICH IN VOOR** een pensioen dat zijn waarde behoudt. Daarom pleiten wij in de Nationale Pensioendialoog voor een structurele modernisering van het Nederlandse pensioenstelsel.

De Nationale Pensioendialoog werd door staatssecretaris Jetta Klijnsma in het leven geroepen als podium voor uitwisseling van kennis en visies over de toekomst van het pensioenstelsel. Want een veranderende realiteit vraagt om een pensioenstelsel dat mee verandert. PFZW staat op het standpunt dat niet het hele stelsel op de schop hoeft. Maar modernisering die een goed en betaalbaar pensioen dichterbij brengen, juichten we toe. Daarbij passen volgens PFZW verschillende modellen. U leest ze in de brochure *De toekomst van ons pensioen*. De inbreng van PFZW in De Nationale Pensioendialoog.

Lees de visie van PFZW op [pfzw.nl/pensioendialoog](http://pfzw.nl/pensioendialoog)



TWEET

Recordcijfers geschreven en tóch een tekort.  
Blog @peterborgdorff #PFZW <http://bit.ly/1CiUDkp>



## Peter Borgdorff blogt

'De wereld verandert, het pensioenstelsel verandert en wij veranderen. Maar sommige dingen veranderen niet. Onze waarden, die de basis vormen onder alles wat we doen, staan nog altijd recht overeind.' ●

'Toezichhouders van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten vinden dat er flink wat moet veranderen om ons pensioenstelsel toekomstbestendig te houden. Ook bij PFZW denken we vanzelfsprekend mee over toekomstvragen.' ●

'We vinden dat beleggen simpeler, duurzamer en waar mogelijk goedkoper moet. Een van de in het oog springende veranderingen om dit te bereiken, is dat we niet langer beleggen in zogenaemde hedge funds.' ●

Peter Borgdorff houdt u op de hoogte met zijn wekelijkse 'Borgblog'.  
Lees en reageer op [pfzw.nl/blog](http://pfzw.nl/blog)

## Beleggen in Nederland

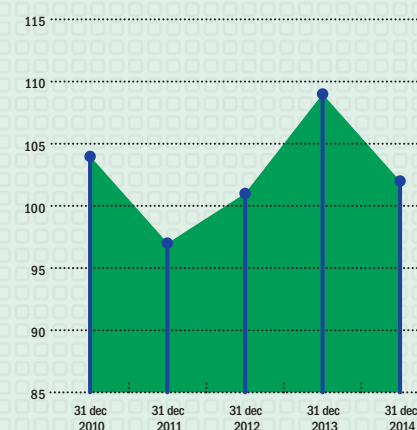
We beleggen uw pensioenpremie voor een goed pensioen. Geld dat belegd wordt, levert naar verwachting op langere termijn een beter rendement op dan geld dat op een spaarrekening staat. En als wij met onze beleggingen de Nederlandse economie kunnen stimuleren, dan doen we dat graag. Een gezonde economie draagt bij aan een waardevolle toekomst voor onze deelnemers.

Meer weten? Kijk op [pfzw.nl/beleggeninederland](http://pfzw.nl/beleggeninederland)

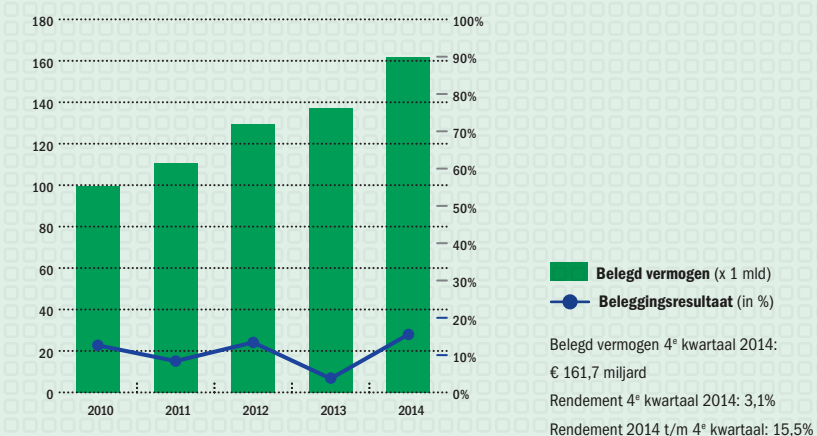
## Hoe staat PFZW ervoor?

De dekkingsgraad van PFZW daalde in het vierde kwartaal van 2014 van 105% naar 102%. De positieve rendementen uit beleggingen konden de toename van de verplichtingen onvoldoende compenseren. Dat kwam door de verder dalende rente. Het rendement over 2014 is met 15,5% gewoon goed. Daar zijn we trots op. Helaas is de invloed van de extreem lage rentestand op de dekkingsgraad groter, waardoor de dekkingsgraad daalde. Dit betekent voor 2015 dat de pensioenen niet met de koopkracht mee kunnen groeien. Goed nieuws is dat PFZW in 2015 wél de premie iets kan verlagen.

### Dekkingsgraad



### Beleggingsresultaat en belegd vermogen





# ‘HOE ZOEKT PFZW DE VERBINDING MET ANDEREN?’

24



*‘We gaan met heel veel mensen in gesprek’*

Wouter Thalen is  
Manager Public Affairs  
bij PFZW

25

‘PFZW is een pensioenfonds dat middenin de samenleving wil staan. Pensioen raakt tenslotte iedereen, of je nu wel of niet geïnteresseerd bent in het onderwerp. We gaan daarom met heel veel mensen en partijen die ideeën hebben over het pensioenstelsel, of die hun zorgen uiten over de huidige opzet, in gesprek. En dat doen we dagelijks. Die verbinding zoeken we deels vóór de schermen. Zo gaat PFZW-directeur Peter Borgdorff vrijwel altijd in op uitnodigingen van de pers, juist omdat wij het belangrijk vinden toe te lichten wat we doen en waarom we het doen. Als manager Public Affairs opereer ik zelf heel actief achter de schermen. Dat is overigens niet hetzelfde als achterkamertjespolitiek.

Soms gaan gesprekken vooral om kennisoverdracht, hebben beleidsmakers behoefte aan meer inzicht in de impact van hun ideeën. Soms gaat het ook om het creëren van meer begrip voor onze zienswijze bij de verschillende spelers, zoals beleidsmakers en politici. Recent nog, in de aanloop naar de behandeling van het Financieel Toetsingskader (FTK) in december 2014. Om ons standpunt – een goed pensioen is een pensioen dat zijn koopkracht behoudt – kracht bij te zetten, hebben we veelvuldig gesproken met sociale partners (vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers, red.), met andere pensioenfondsen, met politici. Dan laten we zien wat het negatieve effect is van regelgeving op de

ruimte die PFZW heeft om de pensioenen te indexeren. Daar beginnen we al mee voordat de minister de wet naar de Kamer stuurt. En daar gaan we me door totdat de Eerste Kamer de wet heeft aangenomen. Langdurige en intensieve trajecten waar we graag tijd insteken, vanuit het belang van onze deelnemers. Meestal met een in onze ogen succesvolle afloop. En soms niet. Dat weerhoudt ons er niet van door te gaan. Want als één van de grootste fondsen willen we op relevante onderwerpen en thema’s de regie nemen en tot een gezamenlijke koers komen.’

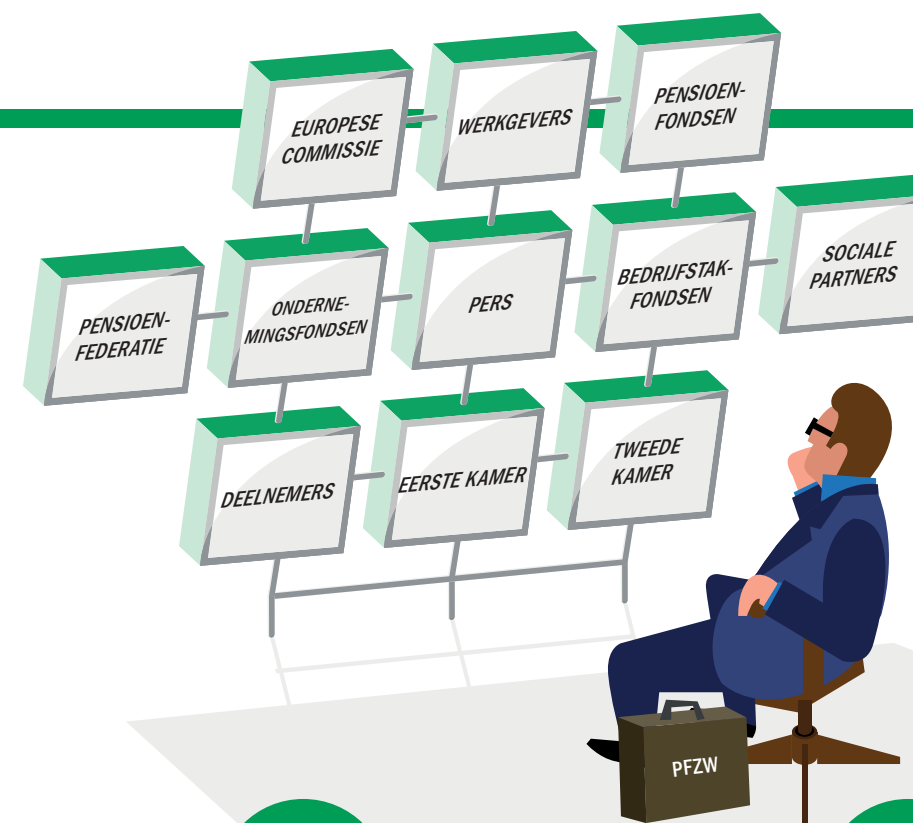
**Benieuwd naar ‘de regels van het spel’?**  
Leer meer op de volgende pagina’s.



## 3x succesvol lobbyen

Dé basis voor elke lobby is een met argumenten onderbouwde visie, stelt **Wouter Thalen**, manager Public Affairs van PFZW. 'Expertise geeft invloed'. Voor het pensioenfonds betekent dit negen van de tien keer het overtuigen van politici met de juiste argumenten en rekenvoorbeelden. Wouter geeft drie gouden tips voor een succesvolle lobby.

TEKST JOOST BIJLSMA



1

### SMEED COALITIES, MAAR DURF OOK JE NEK UIT TE STEKEN

'BLIJF DICHT BIJ JE EIGEN OVERTUIGING'

'Mensen kennen en de verbinding zoeken is buitengewoon belangrijk. Wij stemmen daarom onze standpunten af met andere pensioenfondsen en de Pensioenfederatie. Maar soms is het ook nodig om dicht bij je eigen overtuiging te blijven. Bij de behandeling van het Financieel Toetsingskader (FTK) gingen sommige fondsen voor meer zekerheid. Omdat wij een fonds met relatief jonge deelnemers zijn, mikken wij wat meer op groei. Op dit punt vonden wij de ondernemingsfondsen en een aantal andere bedrijfstakfondsen aan onze zijde. Uiteindelijk is het FTK op een middenweg uitgekomen. Wat we goed doen, is dat we met onze overtuigingen onze nek durven uitsteken en voorop lopen. Dat hebben wij bijvoorbeeld gedaan door het lobbyen van onze ideeën over het reële pensioencontract, waarbij de deelnemer deelt in goede én slechte tijden. Dit heeft het helaas niet gehaald. Achteraf gezien hadden we dit misschien nog meer moeten uitdragen om een nog breder draagvlak te creëren.'

2

### WEES ALTIJD EERLIJK EN PRINCIPIEEL

'LIEG NOOIT'

'Je hoeft als lobbyist natuurlijk niet het achterste van je tong te laten zien. Maar je moet altijd het eerlijke verhaal vertellen. Ook bij op het eerste gezicht minder populaire standpunten. Zo zijn we bijvoorbeeld vanaf het begin principieel tegen de financiële transactietaks geweest. Dit is een voorstel van de Europese Commissie voor een belasting op grote financiële transacties, bijvoorbeeld bij de handel in obligaties en aandelen. Het is de bedoeling dat financiële instellingen zo bijdragen aan kosten van eventuele crises. Wij zien de transactietaks niet zitten vanwege de negatieve gevolgen: extra kosten voor pensioenfondsen en daardoor een lager pensioen voor de deelnemers. Die zouden dan lijden onder misdragingen uit het verleden van andere partijen in de financiële sector. Onze lobby heeft succes gehad. Uiteindelijk heeft het kabinet in Nederland voor de pensioensector een uitzondering gevraagd. Het is nog afwachten of de taks er überhaupt komt, maar wij blijven in ieder geval tegen.'

3

### KEN DE POLITIEKE KANSEN EN BENUT DIE

'ZOEK OPENINGEN ALS JE VASTLOOPT'

'Als je iets wilt bereiken in de politiek moet je het spel goed begrijpen en meedenken met politici. Dat bleek bijvoorbeeld bij de recente behandeling van het FTK. Dat is het deel van de Pensioenwet waarin de eisen zijn opgenomen die aan de financiering van pensioenfondsen worden gesteld. Hierin staat bijvoorbeeld welke buffers fondsen moeten aanhouden en met welke rente zij moeten rekenen. Toen de Tweede Kamer het FTK al had aangenomen, waren wij nog niet tevreden over wat er lag. Een pijnpunt was dat het voorstel leidde tot het meerdere keren aanpassen van de rekenrente op korte termijn, met alle kosten van dien. Dat zou weggegooid geld zijn geweest. Het leek erop dat er niets meer te halen viel; de Eerste Kamer mag wetten immers niet meer wijzigen. Maar wij zagen een opening om het, via lagere regelgeving, toch nog te veranderen. Die mogelijkheid hebben we de Eerste Kamerleden voorgehouden. Met succes.'

26

“

WOUTER THALEN

'Je hoeft als lobbyist natuurlijk niet het achterste van je tong te laten zien. Maar je moet altijd het eerlijke verhaal vertellen'



27





# Communiceren IS EEN VAK

Mediavrouw Petra Stienen kreeg in 2012 een Award uitgereikt voor de manier waarop zij op tv het nieuws duidt. Chapeau, want wie naar buiten treedt, maakt zich ook kwetsbaar. Voor managers in zorg en welzijn geldt dat nog sterker. Dat omgaan met de media een vak is dat je moet beheersen, laten we zien aan de hand van drie mediacases. Zo houd je zelf de regie.

## MEDIACASE 1: CRISISCOMMUNICATIE

Een medische fout, een brand of een cliënt die sterft onder verdachte omstandigheden. Moord, diefstal, seksuele intimidatie: het klinkt als een soap, maar het komt ook bij zorginstellingen voor. Vers in het geheugen liggen Brandon, de brand in de Geinsche Hof en de Amsterdamse zedenzaak op een kinderdagverblijf. 'Het onvoorspelbare gebeurt en het onvoorstelbare gebeurt', citeert expert Pieter Jongkind voormalig minister Uri Rosenthal. Jongkind is directeur van Parcival en traint en adviseert zorginstellingen op het gebied van crisismanagement en -communicatie. Voor *Leren van* zet hij op een rij hoe je dat doet: onder zeer hoge druk communiceren over dat wat fout gaat.

### DO'S

Vorbereiding is alles. Zorg voor een goed getrainde crisisorganisatie. Doe je zelf de woordvoering: oefen, oefen, oefen. Volg een mediatraining en leer handelen volgens de regels van het 'spel': informeren, schade beperken, gebeurtenissen duiden. Doe dat transparant, snel, eerlijk en proactief. Interacteer met de omgeving. Maak een crisispagina op je website.

*A good company cares.* Spreek uit dat de crisis je raakt. De quote van BP-man Tony Hayward na de olieramp - 'Ik wil terug naar mijn oude leven' - kostte hem zijn imago én zijn baan.

Gebruik je gezond verstand. Gaat het je verstand te boven, dan is het beter de zaak over te laten aan communicatie-experts. Die zijn dichterbij dan je denkt; een goede afdeling communicatie is in tijden van crisis goud waard.

Betrouwbaarheid bouw je op. Met een actieve community op social media kun je stakeholders heel snel informeren. Zorg ervoor dat je organisatie al in goede tijden aanwezig is op social media. Daar heb voordeel van in slechte tijden.



#### TIP

Een goed voorbeeld van crisiscommunicatie is die rond de schietpartij in het winkelcentrum in Alphen aan den Rijn. Lees bijvoorbeeld het artikel hierover op [binnenlandsbestuur.nl](http://binnenlandsbestuur.nl) (zoek op: 'eenhoorn, boekje')

### DON'TS

Woede is funest voor je imago. Voorkom woede. Maak geen excuses als het kwaad al is geschied. Vertel wel hoe erg je het vindt en vooral: wat je eraan gaat doen.

Altijd volgens het draaiboek handelen. 'Geef bij een calamiteit openheid en handel snel', zeggen de do's. Maar soms is het goed wat terughoudend te zijn of even te wachten. Spelen er belangrijke zaken in de week dat jij nieuws hebt? Misschien worden die wel écht groot, en sneeuwt jouw 'slechte nieuws' onder. Dan verzacht je wel heel makkelijk de commotie. Aanvoelen wanneer dit wel kan en wanneer niet, is het fingerspitzengefühl van de expert.

Transparantie is goed, maar alles vertellen hoeft niet. Zoals bij de brandexplosie in Moerdijk, waar de woordvoerder alle vrijgekomen giftige stoffen opsomde. Behoed je voor jezelf.



### PIETER JONGKIND

Pieter Jongkind is directeur van Parcival en traint en adviseert zorginstellingen op het gebied van crisismanagement en -communicatie.



Advocaat Wim Anker staat de pers te woord naar aanleiding van de zedenzaak in het Amsterdamse kinderdagverblijf 't Hofnarretje.



## MEDIACASE 2: SOCIAL MEDIA VOOR BESTUURDERS

Social media kunnen een bedrijf maken of breken. Dat laatste vooral op Twitter. En dat een #fail zelfs een Twitter-baas zélf kan overkomen, werd eind november pijnlijk duidelijk toen financieel directeur Anthony Noto tweette over een mogelijke bedrijfsovername. Hij wilde de informatie via een privébericht sturen (direct message of DM), maar publiceerde de tekst op zijn openbare tijdlijn. Daar konden zijn ruim tienduizend volgers het lezen. Noto verwijderde het bericht direct, maar het was al gelezen, geretweet en opgepikt door de media... Toch zijn Twitter, Facebook en LinkedIn geschikte media voor bestuurders. Je kunt ze succesvol inzetten voor personal en corporate branding, mits je je aan een aantal spelregels houdt. De volgende do's and don'ts zijn van trendwatcher Jan Willem Alphenaar.

### DO'S

Houd je persoonlijk account op Facebook of Twitter altijd zo zakelijk mogelijk. Wil je ook graag privéberichten posten, houd je account dan ook écht privé en sluit 'm af. Wil je iets delen op Facebook dat te maken heeft met werk, gebruik dan de Facebook-pagina van je zorginstelling.

Vraag je altijd af of je posts passen bij de kernwaarden van je organisatie. Is het antwoord ja, dan doe je het goed.

Op LinkedIn begeef je je onder professionals. Dat kan commercieel interessant zijn. Laat zien dat je innovatief bent of over een belangrijke specialisatie beschikt. Zorgverzekeraars zouden wel eens geïnteresseerd kunnen raken in je organisatie. Dat kan heel goed met een LinkedIn Company Page. Volgens onderzoek van Frankwatching gebruiken al 59 ziekenhuizen zo'n pagina.

Neem op LinkedIn deel aan discussies of start die zelf. Zo laat je stakeholders zien waar je staat als organisatie.

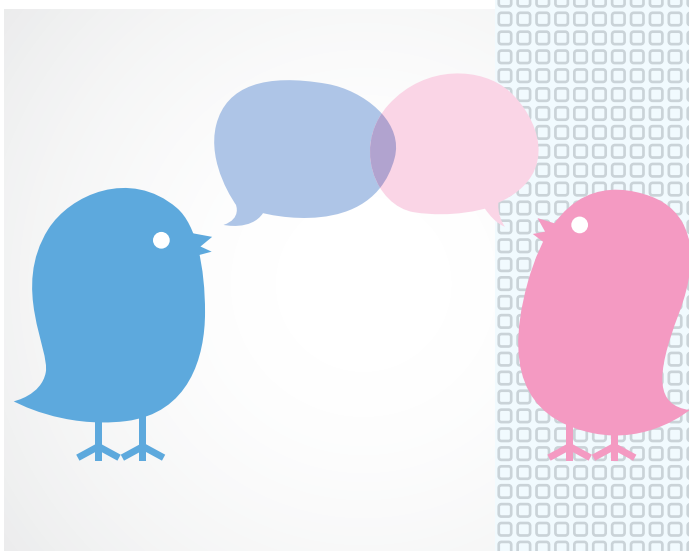
Realiseer je dat patiënten, familie, maar ook de pers, alles zien en je altijd weten te vinden. Was het eten in jouw instelling niet goed, waren er klachten over wachttijden of een operatie? Het kan een lawine aan negatieve publiciteit opleveren, die bijna niet te controleren is.

Wees open op social media: het delen van informatie over bijvoorbeeld een verbouwing kan zorgen voor begrip en laat zien dat je zorginstelling state of the art is. Dat is waardevolle corporate branding.

### DON'TS

Impulsief publiceren... je krijgt er spijt van! Wat online staat, gaat nooit meer 'weg'. Kijk eens op politwoops.nl, een website waarop door politici verwijderde tweets automatisch (!) op komen te staan. Een vergaarbak aan berichten die zij liever niet hadden verstuurd... Hoe lang duurt het voor zo'n website er komt voor bestuurders?

Niet reageren op vragen of opmerkingen niet beantwoorden: op social media is het een doodzonde. Reageer dus altijd. Of richt een zogenoemd webcareteam op, dat getraind is in de mogelijkheden en valkuilen.



**JAN WILLEM ALPHENAAR**

Is internet-trendwatcher en spreker over social media.

## MEDIACASE 3: ACTIEF MEDIABELEID

'Radboudumc heeft kansrijk vaccin tegen erfelijke darmkanker ontwikkeld'. Met dit nieuws opende het NOS Journaal op 8 mei 2014. Nieuws dat vervolgens massaal door vele media werd overgenomen. Radboudumc brengt met grote regelmaat ontwikkelingen op het gebied van zorg en onderzoek actief via de media naar buiten. Soms gaat het om onderwerpen die verstrekkende gevolgen voor mensen kunnen hebben. De berichtgeving luistert nauw. De do's en don'ts van voorlichter Pieter Lomans.

### DO'S

Kijk goed welk medium aansluit bij je onderwerp. Is het onderzoek vooral interessant voor artsen? Benader dan vakbladen. Gaat het om nieuws voor patiënten, kijk dan naar een meer algemener medium. Is het visueel, denk dan ook aan televisie.

Bouw relaties op, weet wie je kunt bellen en organiseer bij grote items een voorgesprek.

Wanneer je de pers benadert, geef dan kort en compact je nieuws aan en nodig ze uit contact op te nemen voor meer informatie.

Zorg dat het nieuws dat media over je brengen ook op je eigen website staat, eventueel met links naar andere relevante informatie.

Bereid je goed voor en denk na hoe je je onderwerp wilt brengen.

Bereid de vervolgstappen goed voor. Licht de patiëntenvoorlichting in als je veel telefoontjes verwacht. Zorg dat betrokken onderzoekers of artsen bereikbaar zijn voor vragen, als het moet ook 's avonds of in het weekend. Voorkom dat het nieuws een eigen leven gaat leiden.

### DON'TS

Valse hoop wekken is uit den boze. Wees specifiek. Breng alleen iets als je zelf vindt dat het de moeite waard is, pas op voor nieuwsinflatie en ga niet pluggen. Een redactie zal snel genoeg van je krijgen.

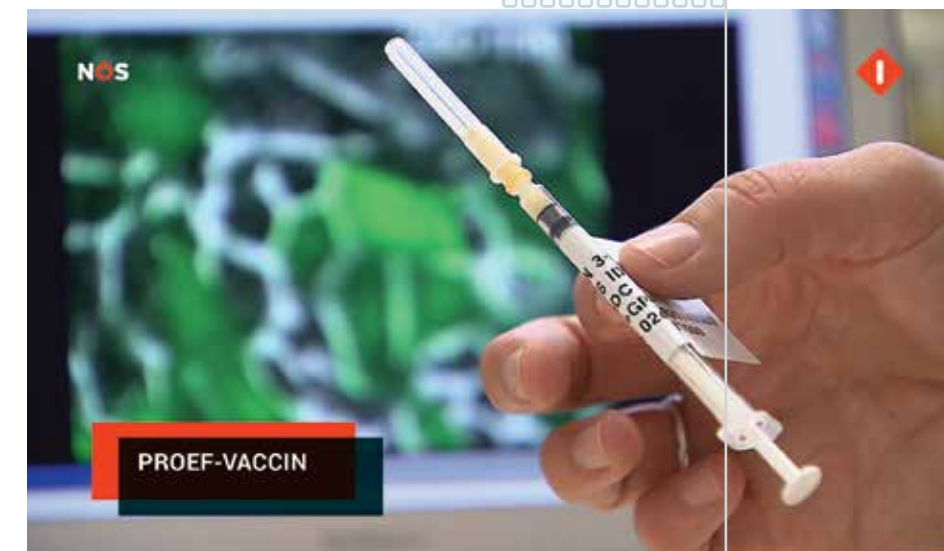
Een persbericht zomaar mailen zonder context. Neem met de artsen of onderzoekers door wat het publiek moet weten en waarom het belangrijk is.

Gebruik nieuws niet als marketinginstrument. Meld belangrijke ontwikkelingen in onderzoek, medisch nieuws dat echt meetelt of informatie die patiënten niet mogen missen.



**PIETER LOMANS**

is wetenschapsvoorlichter van Radboudumc.







OPINIE

TEKST FRANCINE SMINK FOTOGRAFIE DAVID VAN DAM

# Mooi *voor* elkaar!

Successen boeken en als leider het voortouw nemen. Vier bestuurders over die deal, dat project of die case waar zij met trots op terugkijken.

32

33



## KAREN STRENGERS

Lid raad van bestuur kinderopvang TintelTuin in Amsterdam en verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering

'In de kinderopvang zijn het zware jaren geweest. De crisis én alle bezuinigingen hadden een enorme impact. De TintelTuin is van 72 naar 58 locaties teruggegaan en we hebben bijna een derde van de medewerkers moeten ontslaan. Het was een heftige periode voor collega's én voor de kinderen en hun ouders, die in veel gevallen het vaste gezicht op de groep moesten missen. We hebben toen besloten het pedagogisch beleid te vertalen in praktisch pedagogisch handelen. Op elke locatie werken we nu volgens dezelfde pedagogische structuur én dat voelt veilig en vertrouwd voor de kinderen. De grootste besparingsslag moesten we zien te maken op de overheadkosten. We hebben er twee jaar over gedaan om vergaand te digitaliseren, maar nu zijn we zover: contracten, mutaties, facturen, HR-zaken, alles gaat digitaal. Door die processen aan te passen, hebben we het gered. En echt, voor het eerst kunnen we nu een beetje ontspannen. Dit jaar verwachten we minder terugloop, voor 2016 groei. Bedrijfsvoering was eerst een vies woord, nu is er oog voor. Daar ben ik echt trots op.'



“

'BEDRIJFSVOERING WAS EEN VIES WOORD, NU IS ER OOG VOOR'



“

'WIE HAD DIT IN 2007 KUNNEN DENKEN?'

## NORA BARRACHDI

Oprichter en mededirecteur Thuiszorg Samen Verder

'In 2007 ben ik met veel enthousiasme gestart met Thuiszorg Samen Verder. Mijn drive was én is om kwalitatief goede zorg te leveren waarbij de cliënt tevreden is. Ik wilde vanaf het begin een professionele organisatie met onder meer HKZ-certificering. Al snel maakte Samen Verder een groei door naar een middelgrote onderneming. Dit vereiste verdergaande aanpassingen aan de organisatie. Om die te kunnen realiseren, hebben we ons aangemeld voor het programma *In voor zorg!* van kenniscentrum Vilans en het ministerie van VWS. We werden toegelaten, onder de voorwaarde dat wij bereid waren de resultaten van het traject via *In voor zorg!* te delen met andere zorgaanbieders. Hiertoe was ik graag bereid. Twee jaar lang zijn wij intensief gecoacht. Het resultaat is dat Samen Verder nu klaar is voor de toekomst én een voorbeeldorganisatie is voor andere zorgaanbieders in Nederland. Daar ben ik enorm trots op. Wie had dit kunnen denken toen ik in 2007 als een piepkleine organisatie begon. Thuiszorg Samen Verder staat nu als een huis, waardoor wij ook de transitie in de zorg goed kunnen opvangen.'

Kijk ook op [invoorzorg.nl](http://invoorzorg.nl)



## OLOF SUTTORP

Voorzitter raad van bestuur  
Amphia Ziekenhuis in Breda,  
Oosterhout en Etten-Leur

'Hier melden. Ik liep destijds het Spaarne Ziekenhuis binnen dat we net nieuw gebouwd hadden en las die mededeling op de bordjes bij de poliklinische afdelingen. Onbegrijpelijk vond ik dat. Als gastvrij ziekenhuis wil je mensen ontvangen. Melden past daar helemaal niet bij. En ook al was ik "de baas", die gloednieuwe bordjes liet ik echt niet meteen vervangen. Ik werk nooit vanuit de gedachte dat alles ineens anders moet en anders kan. Er zit geleidelijkheid in de dingen die ik doe. Als je abrupte bewegingen maakt, loop je vast. Je moet het zien als een bonsaiboom die je langzaam bijknijpt met een klein schaarje. Je merkt niet eens dat het gebeurt. Ik vlij mij erlangs.

Uiteindelijk heb ik wel voor elkaar gekregen dat de bordjes vervangen werden. Er staat nu alweer een hele tijd Ontvangst, naar het prachtige Franse accueil. De zachte krachten zullen altijd winnen.'



“  
‘DE ZACHTE  
KRACHTEN ZULLEN  
ALTIJD WINNEN’



“  
‘WAT WAS  
IK TROTS!’

## CATHY VAN BEEK

Vicevoorzitter NVZD (vereniging van  
bestuurders in de zorg) en lid raad van  
bestuur Radboudumc

'In 2014 kregen mijn collega's van de NVZD en ik van staatssecretaris Martin van Rijn de eerste accreditatiecertificaten uitgereikt. Wat was ik trots. De zorg neemt in de publieke sector met deze accreditatie het voortouw en daarvoor hebben we als NVZD keihard gewerkt. Wij vinden: besturen is een vak. En een vakman moet aantonen dat hij zijn vak beheerst, dat zijn zijn kennis up-to-date is en dat hij reflecteert op zijn eigen functioneren. Zodat er in de buitenwereld geen twijfel bestaat over diens kwaliteit. Dat is voor het imago van zorgbestuurders hard nodig, vinden wij. Je krijgt dit keurmerk niet zomaar. Er gaat een intensief traject van intervisie en feedback aan vooraf. Met name de 360-gradenfeedback, waarin sleutelfiguren in je directe omgeving jou scoren op je competenties, is een drempel. Mensen vinden dit vaak bedreigend, terwijl het juist in de zorg vanzelfsprekend zou moeten zijn dat je aangesproken wordt op je handelen. Daarom roep ik namens de NVZD alle bestuurders op: durf het aan te gaan. Accreditatie vraagt om kwetsbaarheid, maar het levert je schouderklopjes én nieuwe inzichten op. Dat is echt een cadeau!'

**Met Cathy doorpraten over dit onderwerp?**

Kom naar de thematafel op 26 maart. Blader voor meer info door naar pagina 39.



# Contact

PENSIOENFONDS  
ZORG & WELZIJN

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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

## 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](http://pfzw.nl/lerenvan)

**BLADMANAGER**  
Saskia Oostema / Marketing & Communicatie  
e-mail: [lerenvan@pfzw.nl](mailto:lerenvan@pfzw.nl)

**CONCEPT EN REALISATIE**  
ZB Communicatie & Media, [zbc.com](http://zbc.com)  
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

## PETRA STIENEN

TIJDENS DE THEMATAFEL

Maak kennis met Petra tijdens de thematafel, waar u live met haar én andere sleutelfiguren uit *Leren van* verder kunt praten. Naast Petra zijn aanwezig Eelco Damen (Cordaan), Herma van der Wal (Dimence Groep), Cathy van Beek (NVZD en Radboudumc) en Wouter Thalen (PFZW). Voor nog meer inspiratie over verbindend en charismatisch leiderschap. Deelnemen is kosteloos.

AGENDA

**26 maart**

**14.45 – 17.45 uur**

Nederlands Instituut  
voor Beeld en Geluid  
Hilversum

•  
Zie ook

[pfzw.nl/thematafel](http://pfzw.nl/thematafel)

THEMATAFEL

## LOUISE FRESCO

De thematafel met internationaal bestuurder Louise Fresco beoordeelde u met een 7,9. Was u er niet bij? Kijk voor een visueel verslag op [pfzw.nl/thematafel](http://pfzw.nl/thematafel)

LEREN VAN

## Alex Brenninkmeijer

Hij is sinds 1 januari 2014 lid van de Europese Rekenkamer, was negen jaar lang de Nationale Ombudsman en is hoogleraar institutionele aspecten van de rechtsstaat (Utrecht), burgerlijk procesrecht (Amsterdam) en staats- en bestuursrecht (Leiden). Wat kunnen we van hem leren? Lees het in juni in *Leren van*.



Foto Jacqueline de Haas



## GRAND PRIX CONTENT MARKETING

Het platform *Leren van* ontving in 2014 in de categorie *Business to Business* een **gouden Grand Prix Content Marketing**, een belangrijke Nederlandse vakprijs.



PETRA OVER

## Amal Omar

'In Amal herken ik mijn jongere zelf. We komen allebei uit de Donderberg, een arbeiderswijk in Roermond en ons bedje was niet gespreid. Amal is op haar tiende met haar moeder en broers en zusjes uit Somalië gevlucht. De eerste jaren in Nederland woonden ze in een asielzoekerscentrum. Amal heeft daar goede herinneringen aan, ze zegt altijd: 'Ik heb er allemaal vriendinnen gemaakt.' Dat tekent haar levenslust en haar positieve kijk op dingen, want natuurlijk was dat geen makkelijke tijd. Ik heb enorme bewondering voor haar. Ze spreekt geweldig Nederlands, ze is net afgestudeerd als organisatiewetenschapper en popelt om het verschil te maken in de wereld. Dat gaat ze doen ook. Ze werkt nu in de Gucci-winkel in de outlet van Roermond; als een koningin staat ze er tussen de luxe spullen. Maar niet lang meer; zodra ze een baan krijgt bij een internationale organisatie is ze weg. Jammer voor Roermond. Amal is een leider van de toekomst. Er zijn nog altijd Petra's op de Donderberg, maar steeds vaker heten ze Amal! ●

### PODIUM

Wie staat er volgens gasthoofdredacteur Petra Stienen over tien jaar op de cover van dit magazine?

#### Amal Omar (25)

Afgestudeerd in organisatiewetenschappen en een 'leider van de toekomst'.

### WAT

Kwam op haar tiende uit Somalië naar Nederland, is vastbesloten om het verschil te maken.

### BIJZONDER

Amal is actief voor 'Ik ben van mij', dat onder meer huwelijksdwang voor Somalische meisjes bespreekbaar maakt. Amal heeft haar strijd lust van geen vreemde: haar moeder zet zich in tegen vrouwenbesnijdenis.

“

'PETRA  
HEET STEEDS  
VAKER AMAL'