

Wat bestuurders in zorg en welzijn kunnen

Leren van

Uitgave #8
Mei 2016

'Luister om te
begrijpen, dan
ontstaat er ruimte voor
elkaars waarheden'

pagina 14



**Anker &
Anker**

'Hans en ik zijn waakhonden van de wet'

Anker & Anker



Willem (Wim) en Johannes (Hans) Anker worden geboren op 27 februari 1953 te Leeuwarden. Wim is de oudste van de twee, Hans komt vijftien minuten later.

1977

De tweelingbroers studeren rechten aan de Rijksuniversiteit Groningen.

1981

Wim Anker wordt advocaat op het kantoor dat Trip Advocaten & Notarissen heet.

1991

Anker & Anker winnen de Friese Persprijs, een Nederlandse prijs die ieder jaar wordt toegekend aan een persoon of een organisatie die in het Friese nieuws heeft gestaan 'zonder daarbij de pers te schuwen'.

1991

Bij Anker & Anker heb je levenslang. In 1991 vertrekt voor de laatste keer een collega bij het kantoor.

1999

Het kantoor Anker & Anker Strafrecht-advocaten wordt opgericht. Zoals de naam al doet vermoeden, behandelt het kantoor alleen strafzaken. De advocaten pleiten in alle rechtbanken en gerechtshoven.

2015

Wim Anker wordt door zijn vakbroeders uitgeroepen tot 'Meest Gewaardeerde Advocaat van 2014.'



Vier keer per jaar zingen beide broers smartappen in café In Den Ouden Vogelstruys in Maastricht.



Wat Wim Anker betreft, is het moment van afbouwen dichtbij. 'Via een glijdende schaal naar een functie bij SC Heerenveen, onze tweede droom.'



In het programma College Tour vertelt Wim Anker in tranen over zijn bijzondere relatie met mevrouw Heijn, de weduwe van Gerrit Jan Heijn. 'In een tijd van vergelding en verharding, praat zij over vergeving.'

EN DAN STA JE INEENS in je toga achter de tralies ... Als gasthoofdredacteur kwam ik voor de fotografie op bijzondere locaties en had ik boeiende ontmoetingen met uw branche-genoten uit zorg en welzijn. Het gesprek met Christine Hillemans, directeur-bestuurder Vluchtelingenwerk Noord-Nederland, bijvoorbeeld. We werken in totaal andere vakgebieden, maar toch lopen we tegen dezelfde uitdagingen aan. Hoe om te gaan met negatieve aandacht van buitenaf bijvoorbeeld. Als strafpleiter roei je ook dikwijls tegen de stroom in.

Er bestaan veel vooroordelen over dit beroep en ik geef u dan ook graag een kijkje in onze manier van werken. Wij worden dikwijls vereenzelvigd met onze cliënten en ik moet mijzelf (helaas) vaak verdedigen. Om intern en naar buiten helderheid te verschaffen hebben wij vijf belangrijke uitgangspunten geformuleerd, waarvan wij niet afwijken. Een daarvan is dat wij een ieder bijstaan en niet kijken naar de persoon van de verdachte, de aard of de ernst van de feiten. Meer hierover leest u in het hoofdartikel op pagina 6. Verder zult u in dit nummer ervaren dat er meer parallellen zijn tussen onze branches dan u had gedacht.

Ik wens u veel leesplezier toe en ik hoop dat u mij nooit nodig hebt ...

Wim Anker



Je mag niemand uitsluiten, vinden gasthoofdredacteurs Anker & Anker. Ze noemen het 'een ethisch speerpunt' van hun praktijk. In Nederland heeft ook iedereen recht op gezondheidszorg.

Toch is de praktijk in zowel de advocatuur als gezondheidszorg weerbarstig. Wat doe je als advocaat als je cliënt in de rechtszaal glashard ontkent, maar aan jou zijn misdaden bekend? In deze editie van *Leren van* vertelt gasthoofdredacteur Wim Anker over zulke duivelse dilemma's.

“ Bij PFZW is ons ethisch handelen voortdurend onderwerp van gesprek ”

Natuurlijk kent ook de gezondheidszorg dergelijke ethische vraagstukken. Bied je patiënten met ernstige gedragsstoornissen werkelijk een veilige omgeving als je ze vastbindt?

Kun je zelf op een feestje drugs gebruiken als je patiënten begeleidt bij het afkicken van verdovende middelen?

Wim Anker zegt: 'Zorg dat je altijd professioneel kan blijven handelen en probeer situaties die je professionaliteit ondermijnen te voorkomen of op te lossen. Dat is niet zwak, maar juist sterk.'

Ik herken dat wel. Ook bij PFZW is ons ethisch handelen voortdurend onderwerp van gesprek. Wij bevinden ons bijvoorbeeld op een lastig snijvlak tussen voldoende rendement halen en verantwoord beleggen. Soms is de keuze voor een lager rendement, een keuze voor een betere wereld. Ik denk dat elke bestuurder het herkent: steeds maar weer afwegen, géén lichtzinnige keuzes maken. Soms zijn het duivelse dilemma's.



Peter Borgdorff
Directeur PFZW



06

06 Duivelse dilemma's
Anker & Anker: principieel en sociaal voelend

14 Tweegesprek
Wim Anker in gesprek met Christine Hillemans, directeur-bestuurder van VluchtelingenWerk Noord-Nederland

26 Spraakmakend
Ethiek op het scherpst van de snede

32 Opinie
Welke rol pak je als bestuurder bij ethische dilemma's?

Bovendien

- 20 Nieuws van PFZW
- 38 Contact
- 39 Méér leren van
- 40 Podium



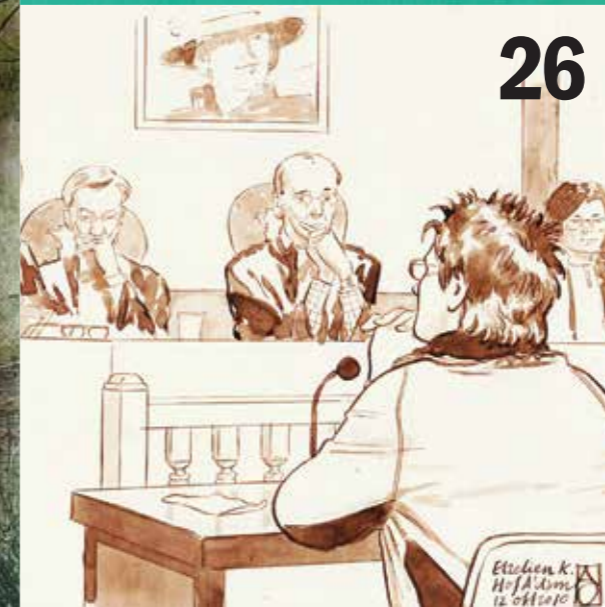
32



14



24



26

Ook leren van...



Julichska Venmans
Voorzitter raad van bestuur CONRISQ Groep en lid raad van toezicht Zorgcentra de Betuwe - Pagina 06



Peter Notten
Voorzitter Raad van Bestuur Korein Groep - Pagina 06



Christine Hillemans
Directeur-bestuurder VluchtelingenWerk Noord-Nederland - Pagina 14



Paul de la Chambre
Bestuursvoorzitter 's Heeren Loo Zorggroep - Pagina 26



Binnen de ethiek wordt geprobeerd criteria vast te stellen om te kunnen beoordelen of een handeling als goed of fout kan worden gekwalificeerd, en om de motieven en consequenties van deze handeling te kunnen evalueren. (bron: Wikipedia)

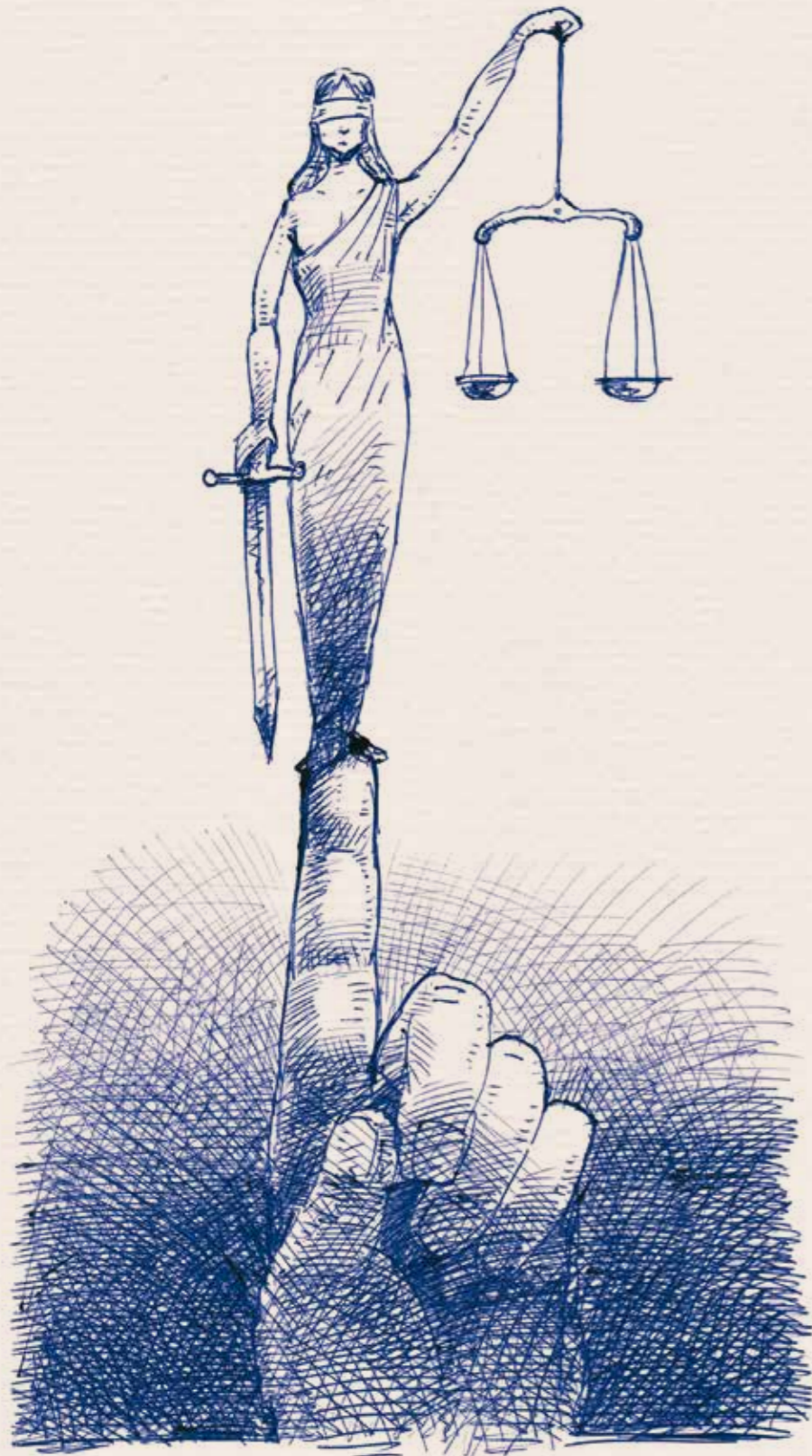
De dilemma's van een strafpleiter

Na 35 jaar in toga zeggen geld en status hem nog steeds niets. Een gesprek met strafpleiter Wim Anker leert echter dat hij des te scherpere opvattingen heeft over recht, rechtvaardigheid en ethiek. Voor Leren van delen twee zorgbestuurders hun visie.

Tekst Rutger Vahl

Illustraties Rhonald Blommestijn

Fotografie Nick Franken



ANKER & ANKER. Al meer dan 35 jaar is de advocaten-tweeling een begrip in Nederland. Wim ('15 minuten ouder en knapper') treedt meer in de publiciteit en is daarom ook gasthoofdredacteur Leren van. Hans ('de enige broer die cum laude is afgestudeerd') is belangrijk, maar blijft liever op de achtergrond. Vier handen op één buik. Hun identieke opvoeding – vader was partijloos burgemeester (een van de eersten van Nederland) en moeder een sociale vrouw die zieken verzorgde – bezorgde Wim en Hans Anker een groot rechtvaardigheidsgevoel. Samen studeerden ze rechten in Groningen. Daarna begonnen ze een praktijk die ze 'principeel en sociaal voelend' noemen. Ze nemen zaken aan die andere kantoren liever aan zich voorbij zien gaan. Meest bekende voorbeeld is Robert M., die tientallen heel jonge kinderen seksueel misbruikte en filmde. Nooit regende het meer dreigmails op het Anker-kantoor; in totaal 4.500. Er vlogen stenen door de ruiten. Maar dat beïnvloedde hen niet. 'We staan voor onze principes en handelen daarnaar. Hans en ik zijn waakhonden van de wet die als het nodig is hard blaffen.'

'De wet gaat boven alles'

Groot was de maatschappelijke verontwaardiging toen Wim Anker in de zaak Robert M. om vrijspraak vroeg. 'Ik paste alleen de wet toe', legt hij uit. 'Een deel van het bewijsmateriaal was onrechtmatig verkregen.' Dat Robert M. bij vrijspraak in herhaling zou kunnen vallen, telde minder zwaar dan het

rechtsbeginsel. 'Het is mijn taak te zorgen dat iedere verdachte een eerlijk proces krijgt.' Toen Wim Anker kort daarop bezwaar maakte tegen spreekrecht voor ouders, was het land te klein. De advocaat werd weggezet als een kille jurist die alleen oog heeft voor de belangen van zijn cliënt. Hij bleef stoïcijns. 'De wet voorzag op dat moment niet in spreekrecht voor ouders. Een rechter mag niet op eigen gezag de wet aanpassen als hem dat uitkomt. Wetten worden in dit land gemaakt door de politiek.'

Opvallend is dat een aantal wetten juist is veranderd dóór toedoen van de Ankers. Broer Hans ontdekte dat Ferdi E., de moordenaar van Gerrit Jan Heijn, recht had op een WAO-uitkering van zeven ton. Voor de samenleving was dit moeilijk te verkroppen, maar niet voor Wim Anker: 'Mooi speurwerk van mijn broer. In de wet stond dat een WAO-uitkering niet gestopt mocht worden door gevangenisstraf. De Kamer heeft dit nadien meteen veranderd.'

Te weinig oog voor slachtoffers

Maar wordt hier niet te veel binnen de vier muren van de rechtbank gedacht? Moet er niet meer oog zijn voor gevoelens in de samenleving? Peter Notten, bestuursvoorzitter van Korein Groep, die onder meer kinderopvang aanbiedt, vindt van wel. 'Ik deel de mening dat iedere verdachte recht op verdediging heeft', zegt hij, 'maar vrijspraak vragen terwijl er zo veel bewijs op tafel lag, gaat mij een brug te ver. Dat is niet uit te leggen aan de maatschappij en al helemaal niet aan de slachtoffers.' Hetzelfde geldt, aldus Notten, voor de poging van Wim Anker om ouders spreekrecht te ontfangen.

Wie is wie



Julichska Venmans

is sinds 2010 voorzitter van de raad van bestuur van de CONRISQ Groep. Zij vormt samen met Sanne Verwaaijen de directie van de groep, die bestaat uit forensisch psychiatrisch centrum De Rooyse Wissel, de Ottho Gerhard Heldringstichting, het Ambulatorium, Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Pactum en Stichting De Lingeburght. Daarnaast is Venmans sinds 2014 lid van de raad van toezicht van Zorgcentra de Betuwe.



Peter Notten

is sinds 2002 voorzitter van de raad van bestuur van Korein Groep, een missiegedreven maatschappelijke onderneming die gezinnen, ketenpartners, bedrijven en initiatieven ondersteunt op het terrein van kind-ontwikkeling van 0 tot 16 jaar. Bij Korein Groep werken ruim 2.200 mensen.

“ Het huidige marktdenken maakt het onaantrekkelijk en zelfs risicovol je nek uit te steken voor ‘zware gevallen’ ”

'Op juridische gronden had hij wellicht gelijk. Maar uit ervaring weet ik hoe belangrijk het voor ouders kan zijn in de verwerking om zich uit te mogen spreken, om gehoord te worden.' Notten mist op die momenten de ethiek in de rechtspraak. 'Dat geldt ook voor de nasleep van deze zaak. Er is veel geld en energie gestoken om het recht zijn loop te geven, maar de slachtoffers staan er nu weer alleen voor. Dat is voor mij moeilijk te accepteren.'

Met de gevolgen van deze zedenzaak, zegt Notten, wordt de kinderopvangsector nog dagelijks geconfronteerd. Het aantal mannen, altijd al klein, is nog verder teruggelopen: zij voelen zich niet meer geaccepteerd. 'Daarnaast is de sector geconfronteerd met veel

overheidsmaatregelen om de veiligheid te vergroten. Die verhogen niet alleen de kosten, maar creëren naar mijn mening vooral een schijnveiligheid.’

Euforie niet uitstellen

De mens Wim Anker is niet doof voor geluiden uit de samenleving, stelt hij. Maar als advocaat moet hij uitgaan van de wet. Die wil hij principieel en consequent toepassen. Niet alleen binnen de vier muren van de rechtbank, maar ook op zijn eigen kantoor waar vijf ethische uitgangspunten gelden. Geen cliënten weigeren, zoals een van die uitgangspunten luidt, betekent echt: niemand weigeren. Ook verdachten zonder geld zijn dus welkom. Tachtig procent van de zaken die Wim Anker behandelt, is op pro-deobasis. Onlangs stond hij een fietsendief bij in Breda. ‘Na afloop kwam de rechter naar me toe. “Meneer Anker, dat u dit soort pro-deozaakjes nog steeds doet!” Ik antwoordde dat ik genoten had van de

“ Ik deel de mening dat iedere verdachte recht op verdediging heeft, maar vrijspraak vragen terwijl er zoveel bewijs op tafel lag: dat gaat mij een brug te ver ”

Ethiek in zorg én advocatuur

Strafpleiter Wim Anker en zorgbestuurders Peter Notten en Julichska Venmans werken in verschillende sectoren, maar vinden elkaar in een gedeelde opvatting over goed en fout:

- 1 Iedereen heeft recht op bijstand, bij strafzaken en in de zorg.
- 2 De professional houdt de regie over de meest wenselijke juridische aanpak of behandeling.
- 3 Geld of status mogen geen enkele rol spelen bij de vraag of er wel of geen hulp verleend wordt.
- 4 Een advocaat of zorgverlener moet zich afzijdig houden van sentimenten in de samenleving (hoe gemeend die ook zijn) maar moet altijd eigen professionele afwegingen maken.
- 5 Prestatie-indicatoren zijn, zeker indien gekoppeld aan bonussen, risicovol. Als ze leiden tot selectie aan de poort, waarbij er een voorkeur ontstaat voor ‘makkelijke gevallen’, komt het recht op bijstand/hulp voor iedereen in gevaar.

pleidooien en me nu verheugde op een biertje in het bekroonde café De Beijaard. “Ik heb een heerlijke dag en hoop dit nog heel lang zo te doen!” zei ik.’

Hier spreekt de advocaat die met de jaren wijzer is geworden. Zijn ethische en juridische uitgangspunten mogen in beton zijn gegoten, ten opzichte van zichzelf heeft Wim Anker de teugels laten vieren. ‘Ik heb vier keer een burn-out gehad. Toen zei mijn broer: “Als een rechter jouw pleidooi niet volgt, ben je dagenlang depressief. Maar krijg je gelijk, dan ga je meteen door naar je volgende zaak. Geniet eens van je succes, stel de euforie niet uit! Als Heerenveen scoort, juich je toch ook niet pas de volgende dag?”.’

Geld speelt geen rol

Het toont aan dat Wim Anker niet de kille jurist is voor wie sommigen hem houden. Sterker nog, hij trekt zich het leed dat zijn cliënten hebben veroorzaakt aan, kan daar soms moeilijk van slapen. Hij windt zich op over misstanden. Met lede ogen ziet hij aan hoe geld en macht zijn vak aantasten. ‘Cowboys’, noemt hij ze; de strafpleiters met hun Maserati’s en Rolexen. Beide broers zijn wars van uiterlijk vertoon en luxe. De vakantie gaat sinds jaar en dag naar het Limburgse Slenaken. Desgevraagd toont hij zijn horloge: een klokje van vijftien euro van de HEMA. Hebzucht corrupteert, heeft hij als kind al geleerd, en dat ziet hij niet alleen bij criminelen maar ook bij zijn vakbroeders. Maar luidt het gezegde niet: waar je mee omgaat, word je mee besmet? Hoe houdt Anker de invloed van geld en status op afstand? ‘Ik heb

het geluk dat drugsbaronnen mij niet meer bellen’, glimlacht hij. ‘Zij zijn gewend dat wie betaalt ook bepaalt. Maar zo werken wij niet. Wij houden als advocaat altijd de regie en laten ons niet voor karretjes spannen.’ Helemaal ongevoelig voor geld kunnen de gebroeders overigens niet zijn. Ze hebben een kantoor met ruim twintig mensen die elke maand moeten worden uitbetaald. De financiële kurk waarop het kantoor drijft, is het opleidingscentrum voor advocaten, die aanvulling houdt het bedrijf financieel gezond. Aan cliënten die het kunnen betalen, wordt 280 euro per uur in rekening gebracht.

Meer gestuurd door geld

Niemand uitsluiten en de corrupterende invloed van geld: het zijn thema’s die Julichska Venmans, bestuursvoorzitter van CONRISQ Groep, zeker herkent. Haar organisatie telt onder andere een centrum voor forensische psychiatrie. Marktwerving in de zorg leidt er volgens haar toe dat systemen meer en meer gestuurd worden door geld. Venmans voelt dat bijna dagelijks. ‘Als bestuurder moet ik hier alert op zijn, want geld-gedreven besluiten zijn niet altijd in het belang van de zorg voor onze cliënten.’ Bovendien plaatst het bestuurders voor ethische dilemma’s, zo stelt zij. ‘Het huidige marktdenken maakt het onaantrekkelijk en zelfs risicovol je nek uit te steken voor “zware gevallen”. Ik merk dat sommige instellingen de moeilijke cliënten graag doorverwijzen.’ Venmans vindt dat geld, vertaald in prestatie-indicatoren, steeds vaker het motief is van bepaalde keuzes die in de zorg worden gemaakt.



Het belang van de cliënt moet echter altijd leidend zijn, stelt ze. ‘Tegen financiële afrekening ben ik niet, als deze gekoppeld is aan kwaliteit van de behandeling en de tevredenheid van cliënten. Mijn medewerkers staan in de frontlinie. Zij moeten doen wat in het belang van de cliënt is. En dat laat zich

niet in prestatie-indicatoren uitdrukken. Want als je wilt “presteren”, neem je alleen mensen op van wie je zo min mogelijk last hebt. Maar wij vinden dat iedereen recht heeft op zorg. Ook cliënten die moeilijk te behandelen zijn, zijn bij ons welkom.’



5x *ethische en juridische uitgangspunten*

Een sterk normbesef; dat hebben Wim en Hans Anker van huis uit meegekregen. Voor de advocaten spelen ethische dilemma's een minder prominente rol, want in de rechtbank telt natuurlijk vooral de letter van de wet. Toch zijn er vijf ethische en juridische uitgangspunten waar de gebroeders zich in hun werk door laten leiden.

- 1 Wij hebben een partijbelang, staan enkel de verdachte bij, niet slachtoffers of nabestaanden.
- 2 Wij staan een ieder bij en kijken niet naar de persoon van de verdachte, de aard of de ernst van de feiten.
- 3 Wij hebben de regie en nooit de cliënt. Wij zijn niet het verlengstuk van de verdachte.
- 4 De cliënt kiest ons en wij niet de cliënt. Geen 'cowboygedrag' maar wachten op een cliënt die zich meldt.
- 5 Wij kijken niet naar inkomen of vermogen bij de verdachte.

Wim Anker en Christine Hillemans

Over niet populaire standpunten

Hij verdedigde pedoseksueel Robert M. bij de Amsterdamse zedenzaak. Zij begeleidt mensen die de terreur van Assad en IS zijn ontvlucht. Wim Anker en Christine Hillemans directeur-bestuuder van VluchtelingenWerk Noord-Nederland ontdekken hoeveel overeenkomsten ze in hun vakgebieden hebben.

Tekst Boudewijn Geels

Fotografie Janita Sassen

TOEN DE BERICHTEN over de massa-aanranding tijdens Oudjaarsnacht in Keulen haar bereikten, wist Christine Hillemans dat het een zware periode zou worden. Als directeur-bestuuder van VluchtelingenWerk Noord-Nederland probeert ze draagvlak voor de opvang van vluchtelingen te verwerven. 'Dat gaat in golfbewegingen', vertelt ze in een zijkamer van Grand Café Prinsenhof in Groningen. 'Het draagvlak is sterk afhankelijk van de publiciteit rond vluchtelingen. Natúúrlijk zijn de Keulse aanrandingen onacceptabel. En ja, er zijn aanwijzingen dat er vluchtelingen onder de daders waren. Maar in de publieke discussie gaat het dan meteen over de héle groep vluchtelingen. Dat is wel eens lastig.'

Advocaat Wim Anker herkent het understatement. 'Ik heb geen enkele professionele bemoeienis met asielzaken, want wij doen al 36 jaar alleen strafrecht. Maar een parallel is wel dat ook wij ons in het oog van de orkaan bevinden. Vluchtelingen en verdachten zijn twee publiciteitsgevoelige terreinen. En ons standpunt is niet altijd populair. Toch moet je over het voetlicht brengen wat je doet en waarom je het zo doet.'

Hillemans knikt. 'De media zoomen in op buitensporige excessen. Uitstekende voorbeelden van hoe soepel veel vluchtelingen zich aanpassen aan onze samenleving, worden onderbelicht.'

Anker slaat met een hand op tafel. 'Alweer een parallel! Nederland heeft tweeduizend tbs-gestelden. Er hoeft maar één incident te zijn rond een tbs'er en het staat op de voorpagina van de landelijke kranten. Er staat nooit: "Dirk komt terug van proefverlof". Nee, het beeld is immer eenzijdig negatief. Terwijl je óók kunt zeggen dat het instituut tbs heel goed werkt. Dat het recidivegevaar veel geringer is dan na vijftien jaar cel. Bovendien: van de 70.000 verloven per jaar, komt er dertig keer iemand niet direct terug. Maar vraag het de buitenwacht en je zult horen: "Het is een duiventil en ze zijn allemaal verschrikkelijk gevaarlijk!"'

Weinig privacy

Wat doe je tegen zulke beeldvorming? Anker, met een diepe zucht: 'Weinig. Je roeit altijd tegen de stroom in. Dat zal bij jullie vast ook zo zijn.'

Hillemans: 'Ja. Alles wat op een azc aan incidenten gebeurt, wordt uitgegroot. Maar eigenlijk is het hartstikke knap dat de meeste vluchtelingen in noodopvang zo rustig blijven. De opvang is sober hoor. Ik denk soms zelfs té sober. Weinig activiteiten, weinig privacy, geen scholing voor kinderen en de asielprocedure komt maar traag op gang. Dan denk ik: media, zoom ook eens in op hun geduld. Op hun dankbaarheid.'

Anker: 'Was ik maar een jaartje hoofd voorlichting op het ministerie van Veiligheid en Justitie, denk ik wel eens. Tbs'ers die geleidelijk en probleemloos terugkeren in de samenleving: ze zijn er. Maar het wordt niet over het voetlicht gebracht. Daarin faalt het departement.'

De druk van de media kan enorm zijn, stelt Hillemans. 'Duiken kan niet. Maar je moet nooit impulsief reageren op vragen.'

Anker: 'Na zittingen in de zaak Robert M. doken mijn collega Tjalling van der Goot en ik altijd tien minuten een lege

“ Ik leg liever een struisvogelei dan het ei van een koolmees ”

kamer in. Eerst rustig worden en afspreken wie wat zegt, dan pas de pers te woord staan. De bananenschillen lagen elke dag en overal. Maar we zijn niet uitgeleden.'

De mooiste confrontatie was die met Rutger Castricum van PowNews, vertelt de advocaat grijnzend. 'Hij duwde zijn roze microfoon onder mijn neus en vroeg: 'Hee, pedo-advocaat, lekker geslapen?!' Ik antwoordde: "Ik vind u een goed mens. U bent de eerste die informeert naar mijn gezondheid. Dat siert u." Vervolgens had Rutger het knap moeilijk met zijn vragen. Vond ik prachtig.'

De advocaat moet zichzelf vaak verdedigen. 'Ik zeg altijd: overdag verdedig ik mijn cliënt, 's avonds en in het weekend mijzelf. En dat al 36 jaar. Ook in lezingen. Ik heb er inmiddels vierduizend gegeven, van vmbo's tot de Rotary. Stééds maar weer je verhaal uitleggen.'

Hillemans: 'Bij ons is dat nog iets lastiger, omdat wij een vrijwilligersorganisatie zijn. Ook onze vrijwilligers worden op verjaardagen geconfronteerd met persoonlijke vragen. Dan zeg ik: wees een ambassadeur van VluchtelingenWerk. Dat gaat over het algemeen heel goed, maar het is de laatste tijd wel erg veel.'

Publieke opinie beïnvloeden

Zijn media op een of andere manier te sturen?

Anker: 'Het is heel belangrijk welk medium je kiest. Zeker bij ingewikkelde zaken leg ik liever een struisvogelei dan het ei van een koolmees. In het Journaal krijg je 55 seconden spreektijd, in De Wereld Draait Door drie minuten. Dan zit ik liever in Nieuwsuur, waar meer ruimte is om mijn verhaal te vertellen. En we hebben met de NCRV een vierdelige documentaire over onze praktijk gemaakt. Zo kun je de publieke opinie beïnvloeden. Eén van de vier afleveringen ging over de verdediging van Robert M.'

'Je hebt inderdaad wel enige speelruimte', bevestigt Hillemans. 'Met welke berichten je naar buiten treedt bijvoorbeeld. Maar uiteindelijk blijf je afhankelijk van het knip- en plakwerk van de journalist. Mijn ervaring is dat ze vaak meer voor de hectiek gaan dan voor de diepgang en de achtergronden. Terwijl dat zó belangrijk is.'



Waarvoor vluchten die mensen nou precies? En waarom vluchten velen in hun eentje? Vluchtelingen nemen zulke beslissingen zeer weloverwogen.'

Hillemans kan altijd terugvallen op de professionele voorlichters van VluchtelingenWerk, zegt ze. 'Heel prettig.' **Anker:** 'Dat lijkt me heerlijk, zulke professionals. Ik moet het erbij doen.'

Regie over de zaken

Een verschil tussen Anker en Hillemans is dat de advocaat de regie heeft over de zaken, en niet de cliënt. 'De asielzoeker houdt altijd de regie over zijn eigen verhaal', vertelt Hillemans. 'VluchtelingenWerk probeert in het voortraject dat vluchtverhaal met vrijwilligers duidelijk te krijgen. Omdat later extra feiten invoegen lastig is, motiveren we de asielzoeker om het héle verhaal te vertellen. Daartoe moeten we eerst zijn of haar vertrouwen winnen. Je vertelt namelijk niet zomaar over een traumatische verkrachting. Zeker niet in een gesprekje van een kwartier met een jou toegewezen asieladvocaat die je nooit eerder hebt gezien.'

Anker: 'Ik wil ook het héle verhaal horen. Daarom zoek ik de cliënt heel vaak op. Maar ik zeg ook: "Als jij en ik het op

essentiële punten niet eens zijn, dan beslissen wij."

Als de verdachte vrijspraak wil terwijl er sprake is van overvloedig bewijs, dan zeg ik: "Dirk, jij gaat morgen de recherche het hele verhaal vertellen. Zo niet, dan stop ik." Dat gebeurt vijftien à twintig keer per jaar. Ik wil wel geloofwaardig blijven voor de rechters in Nederland.'

Waakhonden

Is de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), die op basis van zoveel mogelijk feiten moet beslissen of iemand in Nederland mag blijven, te vergelijken met de officier van justitie?

'Interessante vraag', zegt Anker. 'Kijk, het doel van een advocaat is niet de waarheidsvinding. Wij moeten zorgen voor een eerlijk proces. Wij zijn de waakhonden van het rechtsbedrijf. We zeggen zes keer per dag "Woef!" en kijken er dan heel boos bij. Dat deden we dus ook in de zaak tegen Robert M. Vindt het Openbaar Ministerie ons lastig? Prachtig. Daar zijn we voor!'

Hillemans: 'Wij hebben ook een luis-in-de-pels-rol. Maar daar zit wel eens spanning op, want we bekritisieren zo nodig ook onze subsidieverstrekkingen: de gemeenten. Die hanteren

bovendien andere grenzen waar het de privacy van vluchtelingen betreft. Informatie over, bijvoorbeeld, de arbeidssituatie of de gezinssituatie geven we alleen door met toestemming van de vluchteling. Dat leidt wel eens tot frictie.'

Betrouwbaar blijven als organisatie, dat is het allerbelangrijkst, concludeert Hillemans. 'Dan bedoel ik betrouwbaar richting alle partijen in de keten: de vluchtelingen, de IND, de gemeenten, de betaalde medewerkers en de vrijwilligers. Dat vergt een permanente evenwichtsoefening.'

Anker ervaart zijn werk ook zo. 'Het is een lastige combinatie. Enerzijds moeten we scherp en dus lastig zijn in onze controlerende taak. Aan de andere kant hebben we het hoogst in het vaandel: integriteit en ethische grenzen. Met mijn tweelingbroer Hans heb ik lang geleden afgesproken: wij gaan de tuchtrechter nooit ontmoeten.'

Fouten maken mag

Maar in elke organisatie worden fouten gemaakt. Bij VluchtelingenWerk Noord-Nederland, dat inmiddels 120 betaalde medewerkers en 1.750 vrijwilligers heeft, is de vraag hoe je de kwaliteit in een zo snel groeiende organisatie hoog houdt volgens Hillemans zelfs 'een constant aandachtspunt'. 'Fouten bespreken we in teamverband, zodat we er allemaal van kunnen leren.' Ze wil van Anker weten hoe diens kantoor met fouten omgaat.

Anker & Anker is met 'slechts' 23 medewerkers een stuk behapbaarder, constateert de advocaat. 'We organiseren bewust tegenspraak. Elke vrijdag tussen 9.00 en 12.00 uur is er ruimte voor een goed gesprek, mogen we kritisch zijn op elkaar. Als ik in een interview niet scherp ben geweest, zeggen mijn medewerkers heus niet: "Wim, wat heb je dat goed gedaan, en wat een prachtige foto!"'

“ Wij hebben ook een luis-in-de-pels-rol. Maar daar zit ook wel eens spanning op ”

Lessen van Anker en Hillemans

- 'Praat met mensen, niet over mensen. Luister om te begrijpen, dan ontstaat er echt contact en ruimte voor elkaars waarheden, elkaars begrip.' Christine Hillemans
- 'Ook al is je standpunt niet altijd populair, toch moet je over het voetlicht brengen wat je doet en waarom je het zo doet.' Wim Anker
- 'Betrouwbaar blijven als organisatie, dat is het allerbelangrijkst. Richting alle partijen in de keten: de vluchtelingen, de IND, de gemeenten, de betaalde medewerkers en de vrijwilligers. Dat vergt een permanente evenwichtsoefening.' Christine Hillemans



Bedankt voor uw vertrouwen

UIT RECENT ONDERZOEK blijkt dat u positief bent over PFZW. Dat vinden wij natuurlijk erg fijn om te horen. U geeft aan dat u PFZW een deskundig, betrouwbaar en verantwoordelijk pensioenfonds vindt. Het onderzoek maakt ook duidelijk dat we u nog beter kunnen ondersteunen bij de pensioenadministratie. Deze wens past bij de ontwikkeling waar we al even mee bezig zijn: een nieuwe digitale omgeving waar u al uw pensioengegevens

kunt inzien en uw administratie kunt regelen. Verder geeft u aan dat PFZW nog minder mag communiceren via papier en meer via e-mail en online. Ook met die wens gaan we aan de slag. Tweemaal per jaar vragen wij naar uw waardering voor de pensioenregeling en onze dienstverlening. Zo'n 400 administrateurs, HR-managers en bestuursleden van zorg- en welzijnsinstellingen hebben dit najaar weer hun mening gegeven.



Hoe staat PFZW ervoor?

Onze beleidsdekkingsgraad was eind 2015 97%. Te laag om de pensioenen in 2016 te verhogen volgens de loonontwikkeling in de sector zorg en welzijn (indexeren). De dekkingsgraad laat zien hoe wij er financieel voor staan. En dat is op dit moment niet goed. Er is zelfs een kans dat wij eind 2016 moeten besluiten om de pensioenen te verlagen. Op de volgende pagina ziet u de laatste stand van de beleidsdekkingsgraad.

Natuurlijk houden we u goed op de hoogte via onze e-nieuwsbrief en website. Via pfzw.nl/e-nieuwsbrief kunt u zich gemakkelijk aanmelden.

Aanvulling partnerpensioen voortaan via werkgever

MEDEWERKERS MET EEN inkomen boven een ton kunnen een tekort aan partnerpensioen zelf netto aanvullen. Dit kan met PFZW netto partnerpensioen. De premie hiervoor wordt met ingang van 2016 door de werkgever ingehouden en afgedragen. Door maatregelen van de overheid kan het partnerpensioen voor medewerkers met een inkomen boven € 100.000 dalen. Dit geldt sinds 1 januari 2015. Met ingang van

1 januari 2016 is de inkomensgrens aangepast naar € 101.519. Als u medewerkers in dienst heeft met een salaris die boven deze grens uit komt, kan dit gevolgen hebben voor het partnerpensioen. De partner van uw medewerker kan hierdoor namelijk een lagere uitkering krijgen wanneer uw medewerker overlijdt. Het tekort aan partnerpensioen kan uw medewerker zelf aanvullen met PFZW netto partnerpensioen.

Onze visie op de toekomst van het pensioenstelsel

WE ZITTEN IN EEN lastig parket: enerzijds verwachten deelnemers van ons dat we pensioenen indexeren. Anderzijds hebben die deelnemers de perceptie dat er een zak met geld is die binnenkort leeg is en dat er dus in de toekomst geen pensioen meer kan worden uitbetaald. Beide beelden kloppen niet en liggen bovendien mijlenver van elkaar vandaan. Het goede nieuws is dat we het pensioenstelsel in Nederland gaan moderniseren. Een kans dus om in die nieuwe werkelijkheid als pensioenfonds realistische toezeggingen te doen die deelnemers begrijpen. Het kabinet ondersteunt de ontwikkeling van een zogenaamde premie-overeenkomst met risicodeling. PFZW is hier blij mee. Maar dit kan alleen als aan een aantal

voorwaarden is voldaan: in ieder geval blijven de collectieve buffers ook in de premie-overeenkomst broodnodig. We hebben nog altijd één van de beste en meest robuuste pensioenstelsels ter wereld. Bijna iedereen die in loondienst werkt bouwt pensioen op en daarbij delen jong en oud goede en slechte jaren, om het pensioen zo stabiel mogelijk te houden. Daarom moeten we zuinig zijn op ons stelsel. We moeten het aanpassen aan de nieuwe wereld om ons heen. Laten we de goede dingen behouden. Zodat ook over veertig jaar Nederland nog steeds het land is met de minste armoede onder ouderen.

Lees meer over de visie van PFZW hierover op pfzw.nl/pensioenstelsel

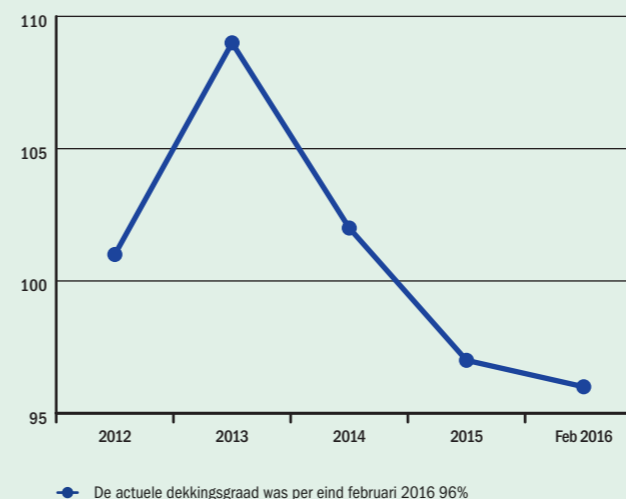


Peter Borgdorff blogt

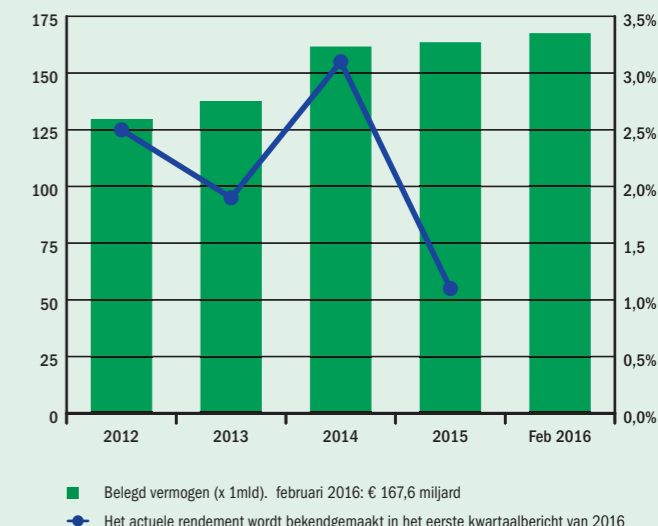
'WAT KOST EEN PILLETJE?' Het klinkt als een triviale vraag. Maar voor wie ernstig ziek is en genezing zoekt, kan het een vraag zijn van levensbelang. De discussie over wereldwijde medicijnprijzen woedt dan ook niet voor niets. Verpleegkundigen en artsen laten dagelijks ontelbare medicijnen door hun handen gaan. Misschien zonder iedere keer stil te staan bij de kosten van al die pillen, ampullen en drankjes. En dat is maar goed ook, want de kosten en opbrengsten van gezondheid en genezing moeten niet alleen in geld uitgedrukt worden. Het gaat om mensen en om de kwaliteit van leven.'

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

Dekkingsgraad



Beleggingsresultaat en belegd vermogen





Wim Anker:

‘Verantwoord beleggen, hoe doe je dat eigenlijk als pensioen fonds?’

IN 2013 HEBBEN WE in het Beleggingskader 2020 de hoofdlijnen vastgelegd van ons beleggingsbeleid. De belangrijkste ambitie in deze “grondwet” luidt: een goed en betaalbaar pensioen voor onze deelnemers. Dat staat voorop. Maar we hebben meer ambities. Zo willen we verantwoord beleggen – dus onze deelnemers altijd kunnen vertellen wat we met hun geld gedaan hebben – en duurzaam, dat wil zeggen in zaken die op lange termijn positieve effecten hebben op mens en milieu. Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid past bij de identiteit van PFZW en de sector zorg en welzijn.

Hoe stevig die basis ook is, bij het maken van concrete beleggingsplannen kom je voor complexe keuzes te staan. Zo hebben we besloten voor 2020 de CO₂-voetafdruk van alle PFZW-beleggingen te halveren. Dat zouden we het snelst kunnen realiseren door niet meer te beleggen in de grootste vervuilers, zoals met kolen gestookte energiecentrales. Maar wereldwijd zal dat een gering effect hebben, want anderen investeren daar wél in. We willen daarom niet alleen de voetafdruk verminderen, maar ook ondernemingen en andere beleggers aanzetten tot actie.

En wij hebben gezegd: als we écht willen bijdragen aan afname van die uitstoot, dan moeten we investeren in ondernemingen die met oplossingen komen in de sfeer van wind- en zonne-energie.

Kijk, we zijn natuurlijk geen milieu- of hobbyclub. We maken plannen, benoemen mogelijkheden maar ook risico's en onderzoeken die. Daarbij laten we ons adviseren door interne én externe experts, die in netwerken zitten over de hele wereld. Voor we daadwerkelijk beslissen spreken we alle belanghebbenden, ook de deelnemers. Toen we wilden stoppen met beleggen in tabak hebben we het ledenpanel en de pensioenraad letterlijk gevraagd: ‘Dit besluit is goed voor de wereld, maar levert mogelijk ethische kwesties op. Wat vindt u daarvan?’ Meer dan de helft stond erachter en we hebben als bestuur de knoop doorgehakt. Ik ben echt trots op ons beleid. Niet alleen omdat we er prijzen voor krijgen, maar vooral omdat we andere beleggers inspireren om belangrijke stappen te zetten.’

Zie ook [pfzw.nl/verantwoordbeleggen](https://www.pfzw.nl/verantwoordbeleggen)



Florent Vlak, bestuurslid PFZW en voorzitter van de beleggingscommissie van PFZW. Daarvoor was hij voorzitter raad van bestuur van Vivium Zorggroep.

Tekst Francine Smink

Illustratie Michiel Moormann

Duurzaam beleggen, kwestie van kiezen

HET IS EEN AANNAME van veel mensen – soms niet meer dan een gevoel – dat verantwoorde, duurzame beleggingen minder rendement opleveren. Er wordt vaak kritischer gekeken naar een belegging van 100 miljoen in een duurzaam fonds dan naar een miljardenbelegging in China. Maar onderzoeken ondersteunen de aanname niet. Heel weinig onderzoeken laten een negatief verband zien, een paar een positief verband. Maar het merendeel van de onderzoeken zegt: geen verband of een licht positief verband. Zuinig geformuleerd: baat het niet, dan schaadt het ook niet.

Alle beleggers kijken naar de lange termijn, maar pensioenfondsen in het bijzonder. Wie nu start in de sector zorg en welzijn, krijgt op z'n vroegst over veertig jaar zijn pensioen uitgekeerd. Ook al kan een investering in bijvoorbeeld een kolencentrale nu nog geld opleveren, op de lange termijn betaal je daarvoor de rekening, letterlijk en figuurlijk. Rendement komt op de lange termijn van duurzame investeringen. Daarin investeren, is dus ook welbegrepen eigenbelang.

Hoe weet je dat je de juiste beleggingen doet?

Beleggen is een proces, waarbij je voortdurend evalueert en bijstelt. 100 procent zekerheid vooraf over de juistheid van keuzes bestaat niet. Maar omdat PFZW inmiddels jarenlang ervaring heeft op het gebied van verantwoord beleggen, weten we steeds beter wat we wel en niet moeten doen. Ons beleid wordt steeds explicieter en we zetten beheersbare stappen op basis van ervaring, feiten en cijfers.

Zo bepaalt ons uitsluitingsbeleid dat PFZW nooit belegt in kernwapens, clusterbommen, tabaksproducten en industrieën met slechte arbeidsomstandigheden. Vanuit een kantoor in Zeist kun je niet wereldwijd alle arbeidsomstandigheden monitoren. Daarom baseren onze beleggers zich op de normen van de International Labour Organization van de Verenigde Naties.

In het Jaarverslag Verantwoord Beleggen kijken we jaarlijks terug op de genomen beslissingen en de uitwerking daarvan. Dat biedt waardevolle informatie voor nieuwe beleggingen. En ook de partijen waarin PFZW belegt, leggen verantwoording af. Wie claimt duurzaam te werken, moet dat altijd kunnen aantonen met feiten en cijfers.

Alle documenten, rapportages en verslagen omtrent beleggingen van PFZW zijn na te lezen op onze website.

Keuzes veranderen

Wapens en bommen zullen altijd uitgesloten zijn van beleggingen, maar op andere terreinen veranderen de inzichten in de tijd. Zo was kernenergie tien jaar geleden onbespreekbaar, maar nu weer onderwerp van debat omdat het geen CO₂ uitstoot en – wie zal het zeggen – over vijf of vijftien jaar een logisch alternatief in de beleggingsbeslissingen. Ook was de tijd rijp voor de recente beslissing om de CO₂-voetafdruk van alle PFZW-beleggingen te halveren, en krijg je nauwelijks de handen nog op elkaar voor nieuwe, langlopende investeringen in fossiele brandstoffen.

Zeer actueel is de beleggingsfocus op een duurzaam financieel stelsel. Daarbij letten we op het beloningsbeleid van grote ondernemingen en het maatschappelijk handelen van bijvoorbeeld banken. Met investeringen in hedge fondsen zijn we in 2015 gestopt, omdat deze niet meer voldoen aan de gestelde criteria in ons beleggingsbeleid.

In de prijzen

De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) onderzoekt elk jaar hoe duurzaam pensioenfondsen zijn. Voor de negende keer op rij kwam PFZW er in 2015 als beste uit. Meer weten? pfzw.nl/duurzaampensioenfonds



Tekst Rutger Vahl

Fotografie Erik Smits en Nick Franken

Illustraties Aloys Oosterwijk

Spraakmakend

Zowel in het recht als in de zorg zijn er zaken die de discussie over ethiek op scherp zetten en waar normen met elkaar botsen. Gasthoofdredacteur Wim Anker selecteert een aantal zaken uit eigen praktijk en vertelt over zijn 'geleerde lessen'. Aan zorgbestuurder Paul de la Chambre van 's Heeren Loo Groep in Amersfoort de vraag wat hij leerde van de geruchtmakende Brandon-affaire, die speelde binnen zijn zorggroep.

“Mijn
geheimhoudingsplicht
maakt dat ik moet
zwijgen over wat
ik weet”

Zaak: wat doe je als strafpleiter als een verdachte tegen jou het misdrijf bekent, maar in de rechtszaal zijn kaken stijf op elkaar houdt of de feiten zelfs glashard ontkent? Volgens Wim Anker krijgt hij eens in de paar jaar met deze ethische vraag te maken. Het antwoord is voor hem echter zonneklaar.

'Eens in de paar jaar maak ik mee dat een cliënt aan mij het misdrijf bekent, maar in de rechtszaal ontkent of zich beroept op zijn zwijgrecht. Als het bewijs niet hard genoeg is, weet ik dat de uitkomst vaak vrijspraak is en weet dan dat er een dader vrijuit gaat. Mijn geheimhoudingsplicht maakt dat ik moet zwijgen over wat ik weet. Sterker nog, dat het mijn taak is ervoor te zorgen dat mijn cliënt er zo goed mogelijk vanaf komt. Ik heb daar geen enkel ethisch probleem mee, want ik zie dit als een gevolg van ons rechtssysteem. De wet bepaalt dat bewijs wettig en overtuigend moet worden geleverd. Zo niet, dan volgt vrijspraak. Zou je de wet versoepelen, dan bestaat de kans dat veel mensen ten onrechte worden veroordeeld. En dat is een situatie die me nog minder wenselijk lijkt, dan dat een dader zijn straf ontloopt. De belangrijke les is dat je niet moet toegeven aan geluiden uit de onderbuik van de samenleving, die vinden dat er in deze gevallen sprake is van onrecht. Nee, het recht stelt met goede reden hoge eisen aan de bewijslast. Maar als de verdachte ter zitting wil zwijgen of ontkennen en wij zijn van mening dat er meer dan voldoende bewijs is, willen wij dat hij zijn proceshouding gaat wijzigen. Wij vragen geen vrijspraak als die er niet in zit. Wij moeten geloofwaardig blijven voor de rechters. Weigert de cliënt dit, dan moet hij een andere advocaat zoeken.'



Zaak: In 2008 sloeg een 66-jarige vrouw haar partner en studerende dochter in hun slaap dood met een bijl. De verdachte vroeg Wim Anker haar bij te staan, maar hij weigerde.

‘Een paar jaar geleden gaf ik een gastcollege in Maastricht. Na afloop dronk ik wat met een aantal studenten. Er kwam een meisje naar me toe. “Meneer Anker, mijn naam is Daphne, ik studeer rechten en wil stage lopen bij uw kantoor”. Ik hield de boot af, want zulke verzoeken krijg ik vaak. Maar Daphne praatte met veel enthousiasme op me in. Ze bleek een groot fan van ons kantoor en wilde niets liever dan bij ons het vak leren. Een paar weken later wijdde de Telegraaf een pagina aan de dubbele bijlmoord in Badhoevedorp. Een moeder had met een hakbijl eerst haar man vermoord en daarna haar dochter, “de getalenteerde rechtenstudente Daphne”, zo las ik. Van dat bericht zat ik emotioneel helemaal stuk, want ik wist meteen dat het om de Daphne ging die ik in Maastricht had ontmoet. Wat gebeurde er? Niet veel later belde de moeder mij en met de vraag haar te verdedigen. Hoewel mijn uitgangspunt is dat ik iedereen verdedig, heb ik in dit geval “nee” gezegd. Het slachtoffer had voor mij een gezicht. Ik kende haar, had een persoonlijke betrokkenheid en dat maakte mij ongeschikt als advocaat in deze zaak. Ik zou mogelijk niet alles kunnen geven in de verdediging van deze verdachte. Op het moment dat een slachtoffer voor mij een gezicht krijgt, kan ik me niet meer honderd procent geven voor de verdachte.’



“ Ik kon niet riskeren dat de beelden de verdediging in de weg zouden zitten ”

“ Het slachtoffer had voor mij een gezicht. Dat maakte mij ongeschikt als advocaat ”

Amsterdamse
Zedenzaak
5 maart '13
Hof A'dam

Zaak: In december 2010 kwam aan het licht dat Robert M. enkele tientallen jonge kinderen seksueel had misbruikt. Het misbruik was in veel gevallen gefilmd. Wim Anker trad op als advocaat van Robert M. Zijn cliënt werd in hoger beroep veroordeeld tot 19 jaar cel en tbs met dwangverpleging. Tegen zijn gewoonte in weigerde advocaat Wim Anker de schokkende beelden van het misbruik te bekijken.

‘Een advocaat moet al het bewijsmateriaal in het dossier tot zich nemen en beoordelen. Maar in de zaak van kinderverkrachter Robert M. heb ik de tapes die hij maakte van het misbruik bewust niet willen zien. Dat vond ik te confronterend. Ik wist dat ik een paar jaar contact zou hebben met Robert M. en ik kon niet riskeren dat de beelden mij bij zijn verdediging in de weg zouden gaan zitten. Mijn kantoorgenoot, Tjalling van der Goot, heeft de beelden wél gezien en deed mij verslag. Het was voor hem een zeer zware beproeving. Waarom ik in deze zaak dit vergaande besluit heb genomen? Dat heeft iets te maken met de brand in Volendam op 1 januari 2000, waar ik een les heb geleerd. Ik verdedigde de uitbater en in de rechtszaal zag ik voor het eerst de jongeren, die soms gruwelijk waren verminkt. Dat heeft erg diepe indruk op me gemaakt. Ik ben zeker niet iemand die na sluitingstijd de knop om kan draaien. Ook thuis laten sommige beelden mij niet los. Ja, daar kan ik soms ook wakker van liggen. Aan gruwelijke foto's of video's wen ik nooit. Mijn advies is: zorg dat je altijd professioneel kan blijven handelen en probeer situaties die je professionaliteit ondermijnen te voorkomen of op te lossen. Dat is niet zwak, maar juist sterk.’

Zaak: de moord op Gerrit Jan Heijn in 1987 was de eerste zaak die Wim Anker nationale bekendheid gaf. Hij was advocaat van dader Ferdi E. Tijdens diens straf en ook na zijn vrijlating hield Wim Anker contact. Bijzonder is dat Wim Anker, vele jaren na de zaak, ook de weduwe van de vermoorde AH-topman persoonlijk leerde kennen.

'In de regel houd ik betrokkenheid met cliënten nadat een zaak is afgelopen. Dat doe ik op humanitaire gronden. Ik ben ook oprecht benieuwd hoe het verder met hen gaat. Het is dat mijn broer me wel eens afremt, anders zou ik nog vaker bij cliënten langs gaan. Was ik in Den Haag, dan bracht ik meestal een bezoek aan Koos H., de seriemoordenaar die in 1982 tot levenslang werd veroordeeld, en die verder bijna nooit bezoek kreeg. Ferdi E., de moordenaar van Gerrit Jan Heijn, heb ik tientallen keren gesproken. Dan ontstaat een persoonlijke band, dat kan bijna niet anders. Maar bijzonder is dat ik ook een persoonlijke band heb gekregen met de weduwe van Gerrit Jan Heijn; Hank Heijn. We hebben elkaar op haar verzoek ontmoet en zelfs samen een lezing gegeven over deze ernstige en emotionele zaak. Zij leerde mij een bijzondere wijze les. Zij heeft de moordenaar van haar man vergeven. Hoe krachtig is dat?!

“ De moordenaar van je man vergeven, hoe krachtig is dat? ”

”



Zaak: In 2011 onthulde de EO dat de 18-jarige geestelijk gehandicapte jongen Brandon al drie jaar vastgeketend aan een muur zou verblijven in een instelling van 's Heeren Loo Groep. Het leidde tot een storm van kritiek. Hoewel later vast kwam te staan dat de media niet erg nauwkeurig verslag hadden gedaan, was de imagoschade een feit. Brandon werd overgeplaatst naar een andere instelling en 's Heeren Loo greep de affaire aan om interne verbeteringen door te voeren.

Paul de la Chambre, bestuursvoorzitter van 's Heeren Loo Groep:

'We werden beticht van onmenselijk handelen, waarbij we de belangen van Brandon volkomen ondergeschikt zouden hebben gemaakt aan die van het personeel. Het is natuurlijk niet leuk als je dergelijke kritiek over je heen krijgt, en erg genuanceerd was het allemaal niet. Maar onder het motto *never waste a good crisis* hebben we de affaire gebruikt om nog eens goed naar ons beleid te kijken ten aanzien van de zogenaamde 'Zweedse banden'. Die gebruikten we voor patiënten die een gevaar voor zichzelf, andere bewoners en personeel vormden. Op zich best verdedigbaar, maar door de zaak-Brandon zijn we nog eens goed gaan nadenken of er geen betere manieren waren om patiënten met ernstige gedragsstoornissen een veilige omgeving te bieden. Ik kan zeggen dat we de Zweedse banden nu bijna nooit meer hoeven te gebruiken. De les, voor onszelf maar mogelijk ook voor anderen, is voor mij: blij nieuwsgierig, ga je eigen handelen nooit gewoon vinden. Blijf jezelf afvragen waarom je iets op een bepaalde manier doet en of het toch niet beter en humaner kan. Wij doen dat door personeel meer te laten rouleren, zodat er voortdurend mensen met een frisse blik instromen. Ook roepen we periodiek de hulp in van psychologen om uit te leggen waar bepaald gedrag bij cliënten vandaan komt. Een andere les is dat je cliënten altijd de gelegenheid moet bieden om dingen zélf te doen. Ja, dan kost het soms meer tijd en ja, dan zijn er wellicht meer risico's dan wanneer het personeel alle zorg uit handen neemt. Maar iedereen heeft recht op zelfbeschikking. Een derde les betreft omgaan met de media. Ik heb geleerd dat je maximale transparantie moet betrachten en journalisten ook moet uitnodigen als er eigenlijk geen nieuws is. Betrek de media bij je organisatie, in goede en slechte tijden.'



Vanuit menslievendheid de
nuances
opzoeken

Tekst Francine Smink fotografie David van Dam

Welke rol pak je als bestuurder in ethische dilemma's? Houd je je puur aan de regels, of wijk je er soms ook vanaf? En trek je je het wel en wee van je medewerkers aan die in lastige ethische situaties zijn beland. Vier bestuurders vertellen hun verhaal.

Humphrey Versloot

voorzitter raad van bestuur Zorgpartners Midden-Holland, een organisatie met een breed pakket aan woon- en zorgmogelijkheden in de regio Midden-Holland:

‘Veel managers gaan er prat op dat ze zich keihard aan de regels houden. Ik laat graag mijn gevoel meespelen en als ik het nodig vind, zoek ik de ruimte op om van de regels af te wijken. Vanwege een reorganisatie verlengen wij tijdelijke contracten niet meer. Dat zou er onlangs toe leiden dat één van onze medewerkers haar baan kwijt zou raken, terwijl haar man, zzp’er, net failliet was. En dat met twee kleine kinderen thuis. Natuurlijk heb ik eerst intern overlegd, maar voor mij was eigenlijk direct duidelijk dat wij deze vrouw opnieuw een contract zouden aanbieden. Precedent? Op een omzet van 135 miljoen maakt het niets uit! Met vier vergelijkbare gevallen zijn we precies zo omgegaan.

Mijn gevoel over goed en fout kan ook tot harde maatregelen leiden. Toen één van onze medewerkers tot twee keer toe vijftienduizend euro had aangenomen van een cliënt, zijn onze advocaten net zo lang in de weer geweest tot we al het geld teruggevorderd hadden. Veel medewerkers en cliënten van Zorgpartners laten zich in ethische kwesties leiden door hun religie, dat in dit deel van Nederland een belangrijke rol speelt. Maar voor mij is ethiek: vanuit menslievendheid de nuances opzoeken. Altijd.’



“Mijn gevoel over goed en fout kan tot harde maatregelen leiden”

“Ik ben niet van het toedekken. Je moet fouten durven toegeven”



Lita Berkhout

voorzitter raad van bestuur Activite, een middelgrote organisatie voor thuiszorg en verpleeghuiszorg in Leiderdorp en omgeving:

‘In de zorg spelen voortdurend ethische kwesties, kleine en grote. Daarvoor hebben we als sector en als organisatie codes en gedragsdocumenten opgesteld maar ook vertrouwenspersonen en ethische commissies in het leven geroepen. Natuurlijk moet je formaliseren wat er wel en niet kan, daar ben ik als bestuurder verantwoordelijk voor. Maar ik vind het ook belangrijk dat je een organisatiecultuur creëert waarin professionals moeilijke vraagstukken durven bespreken en fouten durven toegeven. Ik ben niet van het toedekken. Niemand wordt er slechter van als je open en eerlijk eigen dilemma’s durft te benoemen. Die openheid is in het belang van zowel cliënt, medewerker als organisatie.

Wanneer een medewerker iets doet wat echt ontoelaatbaar is, dan handel ik direct volgens regels, codes en afspraken. Veel vaker komt het voor dat er iets niet goed is gegaan, maar dat je weet dat de medewerker in kwestie zijn uiterste best heeft gedaan. Dat raakt me. Voor die professionals moet je als organisatie heel goed zorgen. Begrip tonen, praten. Het gaat uiteindelijk altijd over mensen.’

Claire Schröder

directeur-bestuurder van Versa Welzijn in Hilversum, een organisatie die mensen ondersteunt in zelfredzaamheid:

Ethische dilemma's komen in onze welzijnsorganisatie vanzelfsprekend voor. Wat ik belangrijk vind – ook bij ethische vraagstukken – is dat de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid bij onze medewerkers ligt. Zij zijn als professionals het beste in staat om een situatie zelf in te schatten en aan te pakken. Natuurlijk met inachtneming van de beroepscode en de gedragscode van Versa Welzijn.

Regelmatig komen onze medewerkers in teams bijeen voor een intervisie. Hierin bespreken ze met elkaar complexe ethische dilemma's uit praktijksituaties. Ze houden rekening met de waarden van de cliënt, van de professional én van de samenleving.

Wat Versa Welzijn miste in de branche, is een algemeen stappenplan voor methodisch handelen in de dienstverlening aan inwoners en cliënten. Daarom heeft Versa Welzijn een eigen aanpak ontwikkeld. Medewerkers hebben diepte-interviews gehouden met inwoners, gemeenten en stakeholders. Daarna hebben ze het stappenplan zelf ontwikkeld.

Het belangrijkste bij deze aanpak is dat de organisatiecultuur geschikt moet zijn voor intervisie. Als de medewerkers zich niet veilig en vertrouwd voelen, zal er immers onvoldoende ruimte zijn voor de noodzakelijke openheid.'

“ Bij ethische vraagstukken ligt de verantwoordelijkheid bij onze medewerkers ”



“ Het aller moeilijkste is je professionele afstand bewaren als je van heel dichtbij meemaakt hoe het persoonlijk drama zich voltrekt ”

Marie-Louise Vossen

lid raad van bestuur GGZ Eindhoven, een organisatie voor psychische hulp en forensische zorg:

‘Een medewerker die een relatie begint met een cliënt, een cliënt met een psychische aandoening die dood wil, seksuele intimidatie: ik heb regelmatig met kwesties te maken die ethische vragen oproepen. Veel media-aandacht kreeg het team dat tijdens een personeelsuitje drugs had gebruikt. Dat is echt een grote zaak geworden, tot en met de rechter. Eén van de ethische vragen die toen gesteld werd, was: dat moet toch kunnen in je vrije tijd? Maar doordat we het uitje deels hadden betaald, was het een bedrijfsuitje. Wat ook zwaar woog was dat juist deze medewerkers cliënten met drugsproblematiek begeleidden. Is dat te rijmen met zelf drugs gebruiken? Hoe meer ethische vragen een zaak oproept, hoe belangrijker de waarheidsvinding is. Je moet alle feiten kennen. Daarna is het je taak als bestuurder duidelijk te maken wat wel en niet kan. Zuiver op de graat zijn, hoe moeilijk dat soms ook is, helemaal als je één op één met iemand in gesprek bent. Dat vind ik, denk ik, het aller moeilijkste als bestuurder: je professionele afstand bewaren als je van heel dichtbij meemaakt hoe het persoonlijk drama zich voltrekt.’

Onze accountmanagers zijn uw aanspreekpunt bij PFZW. Ze helpen u graag om bij te blijven op pensioengebied, zodat u uw medewerkers kunt helpen bij hun pensioenkeuzes. Ook adviseren zij u over het verder verbeteren van uw HR-beleid of een soepele pensioenadministratie.



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



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

Wim Anker nodigt u uit

Op 2 juni is Wim Anker onze gast tijdens de Leren van thematafel. De strafrecht-advocaat nodigt u persoonlijk uit hierbij aanwezig te zijn. Wim: 'Als advocaat moet ik niet alleen mijn cliënt verdedigen, maar vaak ook mezelf. Over het werk als advocaat bestaan veel vooroordelen. Ik ben benieuwd naar de verschillen en overeenkomsten tussen mijn werk en de sector zorg en welzijn en zie ernaar uit u te ontmoeten.' Aanmelden kan via pfzw.nl/lerenvan

Programma

Wanneer: donderdag 2 juni 2016
Tijd: 14.30 - 17.00 uur, aansluitend netwerkborrel
Locatie: VRIJ, Landgoed Anckerwaerdt in Culemborg

Interessante mini-tafels

Na het gesprek met Wim Anker starten de mini-tafels rondom het thema Ethische Dilemma's. Tijdens deze kleinere sessies leert u van andere zorgbestuurders en deskundigen en kunt u ervaringen uitwisselen. Meer informatie over de mini-tafels kunt u vinden op pfzw.nl/lerenvan

Leren van

Tony's Chocolonely

Deze Nederlandse chocoladegigant strijdt voor een 100 % slaafvrije chocolade industrie. Tony's Chocolonely is een van Nederlands beste voorbeelden op het gebied van sociaal ondernemen, met een duidelijke missie om de wereld te verbeteren. Wat zij u kunnen leren? Een bijzondere visie op het verbeteren van de wereld, hoe geloof je in je merk en in wat je doet en hoe zorg je voor betrokkenheid bij je medewerkers en cliënten.



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

Met medewerking van
Laurens Bouvrie en VI-Images

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.

Wie staat er volgens gasthoofd-redacteur Wim Anker over tien jaar op de cover van dit magazine?

Dennis Gijsman (34)

Was

marketingmanager Van Vuuren Grou BV, een productiebedrijf met ongeveer vijftig werknemers, gespecialiseerd op het gebied van brand-werende en geluidwerende deuren.

Is

directeur-eigenaar van Van Vuuren Grou BV.

Heeft

een platte organisatie waarin de personeelsleden veel verantwoordelijkheid krijgen

Anker over Dennis

'In Dennis' bedrijf staat de menselijke maat voorop. Er is bijna geen verloop bij het personeel en Van Vuuren Grou is een platte organisatie waarin de personeelsleden veel verantwoordelijkheid krijgen. Dit geeft een positieve sfeer en zeer veel – ook persoonlijke – ontwikkeling binnen het bedrijf. Dennis is een sympathieke, sociale, open en bindende figuur. Een teamspeler. Het bedrijf is onder zijn leiding – nu drie jaren – fors gegroeid. En dat in een uiterst moeilijke periode, waarin de bouwbranche zware klappen kreeg. Van Vuuren Grou heeft samenwerking gezocht met een sterke concurrent en heeft het werkterrein onlangs verlegd naar het buitenland. Hiermee is de marktpotentie in korte tijd enorm gegroeid.

Ik voorspel dat Dennis over tien jaar een leidinggevende functie heeft bij een toonaangevend groot bedrijf in Nederland. Ook acht ik het mogelijk dat hij dan als bestuurder een rol speelt bij een betaald voetbalorganisatie in Noord-Nederland. In de regio Heerenveen, om precies te zijn. Hoger kan een mens niet stijgen.'

