

De wereld is een leertraject

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Aan woorden geen gebrek, maar dat weet hij van zichzelf en het is ook enthousiasme. Financial Investigator sprak met John Landman. Met ingang van 2021 is hij de nieuwe Directeur van Pensioenfonds Zorg en Welzijn.

'Ik woon waar ik geboren en getogen ben. Dicht bij het duin, Haarlem en Alkmaar op fietsafstand. Ik groeide op in een traditioneel naorlogs gezin. Mijn moeder zorgde thuis voor de twee kinderen, hoewel ze goed kon leren en makkelijk had kunnen doorleren. Mijn vader, een slimme man die door de omstandigheden niet de kansen heeft gehad die hij in deze tijd zou hebben gehad, heeft zijn hele leven bij de Hoogovens gewerkt. Respect, loyaliteit en eerlijkheid. Mijn ouders hebben dat er bij ons ingepompt. Ons gezin was warm en sociaal. Met mijn ouders en drie jaar oudere broer ben ik nog altijd hecht.

Dat je je best deed, was bij ons vanzelfsprekend. Studeren niet. Toch wist ik heel zeker dat ik dat wilde, ook al was ik echt geen intellectueel jongetje en heb ik me altijd behoorlijk afgezet tegen autoriteit. In de vijfde klas van de middelbare school werd ik gegrepen door het vak economie, mede dankzij een fantastische docent die mijn belangstelling zo kon stimuleren, dat ik het vak tot in de puntjes wilde beheersen. De kentering in mijn houding en gedrag moet te zien zijn geweest. Vanaf dat moment vloog ik. De resultaten waren ernaar.

Ik koos voor de VU in Amsterdam. De VU vond interactie met studenten heel belangrijk en bood twee keer zoveel college-uren aan als de UvA. Ik kende mezelf. Ik moest zorgen dat ik ontkwam aan te veel vrije tijd en moest discipline voor mezelf opbrengen. Mijn hoofdrichting Algemene Economie vulde ik aan met kwantitatieve vakken. Toen al raakte ik geïnteresseerd in alles wat met pensioenen te maken had.

Guus Boender, de latere grondlegger van Ortec, gaf hier ook college. En Erik Lutjens gaf er Pensioenrecht. Bij hen volgde ik colleges. Toen twee topambtenaren van EZ, Cees

Pensioen is een diep en complex product. Financieel, maar gebouwd op sociale elementen als solidariteit en risicodeling over generaties. Ook het stakeholdersveld is complex.

Oudshoorn en Hans Vijlbrief, een beleidswerkcollege kwamen geven, kreeg ik een inkijk in een wereld die ik geweldig vond. Ik kwam met hen in gesprek en ze peilden mijn interesse voor de BoFEB, de postdoctorale beroepsopleiding Financieel-Economisch Beleidsmedewerker, waarvoor een klasje van twaalf mensen werd samengesteld. Doel van de opleiding was om aan elk departement en ook aan het CPB zo'n BoFEB-afgestudeerde te koppelen, die kon doorstromen naar een topfunctie om zo de vergrijzingsgolf bij de overheid tegen te gaan. Daar wilde ik natuurlijk bij zijn.

In mijn afstudeerjaar aan de VU begon ik aan de BoFEB, na een pittige selectieprocedure waar ik goed doorheen rolde. Maar ik was nog niet afgestudeerd, een voorwaarde voor toelating tot de BoFEB. Uiteindelijk maakte de BoFEB-directie een uitzondering voor mij, mits ik zorgde dat ik mijn doctoraaldiploma vóór mijn postdoctorale BoFEB-certificaat haalde. Uiteindelijk zaten er drie weken tussen die diploma's. Een prachtige en leerzame tijd. Zo kreeg een van die docent-topambtenaren eens tijdens zijn college een telefoontje: gedoe in het Torentje. Ik was in de echte wereld beland. Twee studies tegelijk maakte het een druk jaar, waarin ik ook mijn vriendin, nu al lang mijn vrouw, leerde kennen.

Intussen was ik ook geraakt door het poldermodel. Een VU-hoogleraar, tevens SER-Kroonlid, beval mij aan bij de SER. Zo werd de SER mijn werkgever. Verschillende Aziatische landen toonden in die tijd belangstelling voor het consensusmodel en kwamen kijken hoe dat werkte. Ik leerde hoe de wereld van sociale partners functioneert en hoe onderhandelingen in commissiezaaltjes en in de wandelgangen eraan toegaan. Ik was 24 en vond het geweldig. Tot er een kabinet kwam dat niet zoveel ophad met de SER en de SER-advisering. Het aantal adviesaanvragen verminderde, het werk werd routinematig en ik ging nadenken over een nieuwe werkomgeving. Wel trad ik nog toe tot het bestuur van het SER-pensioenfonds. De overstap van eindloon naar middelloon was een hot issue en het SER-fonds had een verzekerd contract. De rendementen op de beurs waren sky high en de betrokken werkgevers en vakbonden wilden van de verzekeraar

loskomen, zodat het geld naar het fonds kon toevloeien. Ik zat in de onderhandelingsdelegatie. Onze missie slaagde, maar snel daarna kelderde de beurs. Achteraf bleek de timing niet optimaal te zijn geweest. Maar het was wel leerzaam: ik had leren onderhandelen, gesprekken leren voeren met werkgevers en vakbonden en gezien dat bij benen-op-tafelgesprekken gevoeligheden bij partijen uitgesproken konden worden.

Een vriend die bij DNB werkte, noemde mijn naam bij zijn divisiedirecteur: Klaas Knot. Die wilde met mij kennismaken, maar ik voelde me niet aangetrokken tot DNB. Ik dacht dat het een nogal autoritaire instelling was. Maar Knot drong aan. Ze waren niet op zoek naar een wetenschappelijk medewerker om working papers te schrijven, maar naar iemand die het spel van beleid maken kende en de beleidsstrategieafdeling kon helpen opbouwen. Intussen had ik een zeer aantrekkelijk aanbod van Aedes op zak, de koepelorganisatie voor woningcorporaties, voor een managementfunctie. In de daaropvolgende strijd tussen gevoel en ratio heeft vooral mijn vriendin me geadviseerd. Ik koos rationeel voor DNB toen ik inzag dat aanvaarding van een managementfunctie waarschijnlijk te vroeg zou zijn. Ik wilde eerst mijn analytisch vermogen verder ontwikkelen.

Het werd een prachttijd bij DNB. Mijn beeld van de buitenkant klopte niet met de binnenkant. DNB is een platte organisatie, informeel, waar gedreven mensen heel open samenwerken aan een goed resultaat. Een fijne bedrijfscultuur. Ik startte bij Toezicht beleid, met de focus op bekend terrein: pensioen. Omdat ik ook de uitvoeringspraktijk wilde verkennen, meldde ik na enige tijd mijn belangstelling voor de functie van toezichthouder. Maar Knot had andere plannen. Hij had mij aangemeld voor het management development-programma en gaf daarmee een onvoorzien snelle boost aan mijn ontwikkeling. Tijdens dat leiderschapstraject wees Jos Heuvelman, Divisiedirecteur Toezicht Pensioenfondsen, me op een vrijgekomen managementfunctie in zijn MT in Apeldoorn. Ik solliciteerde succesvol en ging forenzen tussen de kust en de Veluwe.

Het werd een jaar om nooit te vergeten: ons tweede kind op komst, een verhuizing, de instorting van de beurs, pensioenfondsen massaal onder water en een stortvloed aan herstelplannen waarvoor ik een traject moest optuigen. Ik zat zes dagen per week tot 's avonds laat in Apeldoorn. Tot de DNB-directie in Amsterdam me vroeg de inzichten van het thematisch toezicht bij de Engelse en Australische toezichthouder, de FSA en de APRA, te introduceren bij het pensioentoezicht. Ik mocht een afdeling thematisch toezicht opzetten. From scratch. Dat wierp sneller dan verwacht vruchten af en ik besprak met mijn divisiedirecteur Olaf Sleijpen dat thematisch toezicht mijns inziens geen functionele afdeling was, maar een

Ik moet beseffen dat ik soms doorschiet in mijn verantwoordelijkheidsgevoel.



Foto: Archief PFZW

CV

2017–2019	NZa, Directeur Strategie.
2014–2017	DNB, Hoofd Toezicht Beleid Pensioen.
2013–2014	Ministerie van SZW, Programmamanager Nationale Pensioendialoog & Strategisch Adviseur Pensioenen (detachering vanuit DNB).
2011–2013	DNB, Hoofd Thematisch Toezicht Pensioenfondsen.
2008–2011	DNB, Hoofd Toezicht Herverzekerde Pensioenfondsen.
2007–2008	DNB, Coördinator Pensioencluster Toezicht Beleid.
2005–2007	DNB, Senior Econoom Toezicht Beleid Strategie.
1999–2005	Sociaal Economische Raad Commissiesecretaris/Wetenschappelijk Medewerker.
1998–1999	Ministerie van Economische Zaken, Beleidsmedewerker AEP.



Afbeelding: Woordwolkn.nl

werkwijze voor de hele divisie. Gevraagd door Sleijpen deed ik daartoe een voorstel, waarin mijn afdeling overbodig zou worden. Weerstand alom in het MT, maar ik zag hierin een grote meerwaarde voor DNB. Vervolgens koppelde ik aan de reorganisatie de opheffing van mijn eigen functie, waarna alle overige managers hun plek behielden. Het was een warm welkom in het MT. De divisiedirecteur gaf mij de leiding van de reorganisatie. Toen die afgerond was, vertrok ik als MT-lid.

Jetta Klijnsma, toen staatssecretaris SZW, was in die dagen op zoek naar iemand om binnen SZW het verandertraject toekomst pensioenstelsel te trekken. DNB-directeur Joanne Kellermann attendeerde haar op mijn profiel. Een intake van twee uur werd een onwijs leuk gesprek. Op detacheringbasis maakte ik de overstap naar SZW en zette ik het programma op dat later de Nationale Pensioendialoog ging heten. Een prachtklus, waarin ik nauw samenwerkte met de staatssecretaris, en een geweldig leertraject, dat mijn inzicht verdiepte in hoe het in Den Haag eraan toeging. Na anderhalf jaar deed DNB opnieuw een beroep op me, nu om leiding te geven aan Toezicht Pensioenbeleid waar alle pensioenbeleid was samengevoegd. Weer later kwam er een ander perspectief voor mij bij DNB voorbij. Dat heb ik, hoe mooi ik DNB ook vond en vind, niet aangepakt. Ik wilde geen 'eeuwige DNB-er' worden, maar de buitenwereld opzoeken en nieuwe bagage binnenhalen.

Op advies van een andere bestuurder benaderde de voorzitter van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Zorg Autoriteit (NZA) mij voor de functie van Directeur Strategie. Een verwachtingsvolle opdracht en een kans het zorgdomein te leren kennen. In alle eerlijkheid, mijn korte periode bij NZa was leerzaam, vooral voor mijn ontwikkeling als mens. De ambities, verwachtingen en leiderschaps-cultuur die ik daar ontmoette, pasten mij niet. Gedeelde

conclusie was na een goed gesprek dat Nza en ik elkaar niet konden versterken. Ik heb hiervan onder andere geleerd dat ik eerder grenzen moet stellen en moet beseffen dat ik soms doorschiet in mijn verantwoordelijkheidsgevoel.

Wat er misging? Al vrij snel werd ik gevraagd behalve Directeur Strategie ook interim Directeur Toezicht te worden. Daar was een gat gevallen. Ik stemde toe vanuit een soort loyaliteit. Ik zag het probleem. Maar ik geef toe dat ook mijn ego meespeelde: ik vond het interessant. Nu weet ik dat ik het had moeten laten bij bereidheid om mee te denken over een oplossing. Ik kwam als Directeur Strategie binnen en een hele club mensen rekende vanaf dat moment op mij als verbindende schakel naar het bestuur. Dat ik ook die andere rol oppakte, was niet goed. Het daaropvolgende bewustwordingsproces kon er alleen maar zijn omdat dit gebeurd is. Ik ben dankbaar voor de tijd voor reflectie die ontstond en voor de gesprekken met mensen die verder in hun loopbaan waren en aangaven dat ook zij ooit tegen mismatches zijn aangelopen én daar goede inzichten aan hebben overgehouden.

Voor eerdere functies ben ik steeds gevraagd, nu moest ik zelf aan de bak. Ik ben daardoor veel bewuster mijn afwegingen gaan maken. Al langer leek de functie bij PFZW mij een heel mooie, waarin veel bij elkaar komt. Zorg en pensioen, ook zorg voor individuen die voor anderen zorgen, maar waarschijnlijk minder bezig zijn met hun financiën. Wij moeten mensen ontzorgen. Wat ouderwets en traditioneel misschien, maar zo denk ik erover. Pensioen is een diep en complex product. Financieel, maar gebouwd op sociale elementen als solidariteit en risicodeling over generaties. Ook het stakeholdersveld is complex. Een groot fonds kan in de macro-omgeving impact hebben en de stem zijn op het gebied van belangrijke thema's zoals duurzaamheid. Tegelijkertijd is pensioen klein waar het om individuen en hun levensstandaard gaat. Met inzet van de beleids-perspectieven die ik ken, kan ik nu ook met operatie aan de slag. De relatie met PGGM, de transitie naar een nieuw contract of een nieuwe regeling. Wat ga ik tegenkomen? Ik vind het verder fantastisch dat ik mag gaan werken met een gedreven team van professionals. Dat heb ik nodig. Ik heb hier heel veel zin in.' «

Blijven leren is mijn motto.

Aan wat misloopt, kan je goede inzichten overhouden.

Als pensioenfondsen moeten wij mensen ontzorgen.

Fantastisch om bij PFZW te gaan werken met een gedreven team van professionals.