

# Anders kijken

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Hij is een denker, een doener en een verteller met een uitgebreide staat van dienst. Financial Investigator sprak met Florent Vlak, tot januari 2020 vicevoorzitter van het bestuur van Pensioenfonds Zorg en Welzijn.

'1974, Utrecht. De eerste lichting artsen die de officiële opleiding tot huisarts had gevolgd, werd afgeleverd. Ik was er één van. Voordien kon elke afgestudeerde arts een bord 'Huisarts' op de deur spijkeren en een praktijk starten, maar de nieuwe opleiding maakte daar een einde aan. Nog voor mijn vestiging ging ik echter in Denemarken een noviteit in de eerstelijnszorg bekijken: het integrale gezondheidscentrum. Gezondheidsklachten werden daar vanuit een brede scope gezien. Ik schreef er een scriptie over en kreeg een telefoontje uit Blaricum. De gemeente was daar een nieuwe woonwijk uit de grond aan het stampen en had wat opgevangen van mijn ideeën over gezondheidscentra. Het bouwterrein was nog een grote zandvlakte. Van de twintig huizen die er al stonden, waren de eerste drie gereserveerd voor een dokter en een praktijk. Ik was 24 en kreeg carte blanche van de gemeente en de Kruisvereniging voor de opbouw van een integraal gezondheidscentrum.

Recent overleed Carel Muller, de psychiater die bekend werd door de grote veranderingen die hij doorvoerde in het regime van de kliniek Dennendal in Den Dolder. Mijn eerste huisartsenjaren vielen binnen diezelfde periode van verandering. Een kinderarts die betrokken was bij Nieuwenoord in Baarn, een instelling voor verstandelijk gehandicapten waar ook de noodzaak tot verandering werd gevoeld, vroeg me of ik bij hen als huisarts wilde komen werken. Ik ging kijken en was verbijsterd. De bewoners, merendeels kinderen en jongeren met zware lichamelijke en geestelijke handicaps, werden verpleegd op

***Het besturen van een pensioenfonds is complex en dat zit 'm in drie onderwerpen die tegelijkertijd spelen en waartussen permanent spanning zit: de verwachtingen van de achterban dat jij goed op hun centen zult passen, het leidinggeven aan een uiterst complexe organisatie en de zorg voor het zorgvuldige beheer van het vermogen.***

bedzalen. Door ontzettend lieve nonnen, dat wel, die naar hun gevoel handelden. De dokter liep nog in een witte jas en deed zijn best de kinderen te behandelen. 'Behandelen?' dacht ik. 'Ze zijn toch niet ziek? Ze zijn anders!' Ze vroegen mij daar een nieuwe vorm van huisartsenzorg te introduceren. Ik zei 'ja' en nam de 350 verstandelijk gehandicapten als patiënten in mijn praktijk op. Elke dag ging ik kijken, maar ik werkte niet volgens het zuiver medische model. Aan vier verpleegkundigen die mij waren opgevallen als uiterst kundig en die beschikten over het nodige organisatietalent, vroeg ik hun werk voortaan vanuit een nieuwe invalshoek te doen: als een soort interne brede wijkverpleegkundigen. Zij bepaalden naar wie ik moest meekijken. Een aanpak die even later landelijk werd uitgerold. Die andere manier van werken bracht onvoorziene en positieve effecten voor de zorg voor deze mensen mee.

Na negen huisartsenjaren, waarin ik geleerd had hoe een integrale benadering niet alleen de medische gezondheid van mensen, maar hun algehele welzijn positief kan beïnvloeden, vroeg de Stichting Verpleeghuizen Nederland (SVN) me in 1983 directeur-geneesheer te worden in een van hun verpleeghuizen en ook daar een vernieuwing in de aanpak van de zorg in gang te zetten.

SVN had oog voor het belang van de psychogeriatric bij de zorg voor dementiepatiënten. Dat vond ik mooi. Ik heb daarna de zorgaanpak in verpleeghuis de Stichtse Hof in Laren, in het voormalige Studentensanatorium met 280 bedden, mogen herzien vanuit een andere benadering, meer gericht op wonen in een vertrouwde, niet-medische omgeving. De zorg voor dementiepatiënten moest dus anders. Maar hoe? Ik volgde de opleiding ouderengeneeskunde, een managementopleiding en aansluitend de cursus 'Ziekenhuisbeleid' en bleef vervolgens 28 jaar in de verpleeghuiszorg werken. In die jaren heb ik eraan mogen bijdragen dat de opvang van demente mensen, waaraan inmiddels een grote behoefte was ontstaan, een andere vorm en inhoud kreeg. Het internationale concept 'wonen met leefstijl' dat we toepasten, stelde het belang van een eigen leefwereld voor patiënten centraal. Ik heb gezien dat het gestolde beleid voor de verpleeghuiszorg in een natuurlijk tempo kon veranderen in wat uiteindelijk de Vivium Zorggroep werd, met 13 instellingen met thuiszorg en geïntegreerde regioteams. Ik raakte vervolgens betrokken bij de landelijke

## Collectief blijven we beter af dan wanneer we individueel gaan beleggen of met een (commercieel) verzekeringsproduct aan de slag moeten.

organisatie en werd medeoprichter en vicevoorzitter van de huidige brancheorganisatie ActiZ. Ik leerde het Haagse en de politiek kennen en ging me steeds meer op het bestuurlijke vlak bewegen.

Als ActiZ-bestuur kwamen wij jaarlijks op bezoek bij PGGM, waar ons steevast een vertrouwenwekkend verhaal werd verteld over hoe goed men daar op onze centjes paste. Na een heerlijke lunch zwaaide de directeur in die tijd, Dick de Beus, ons weer uit: 'Tot volgend jaar!' In 2008, het jaar van de 'ontzaffing', vroeg ActiZ of ze mij mochten voordragen voor het PFZW-bestuur. Ik had geen natuurlijke belangstelling of passie voor pensioenen. 'Helemaal niet zo ingewikkeld,' zeiden ze. 'Het wordt perfect voorbereid.' Ik werd lid van het bestuur in de werkgeversgeleding en driekwart jaar later begon alles in de (financiële) wereld te schuiven. Ik raakte op slag geboeid, want hier dreigde een ongelooflijk belangrijke basisvoorziening voor onze 450.000 werkers in de ActiZ-achterban compleet onderuit te gaan. Alweer was er momentum voor veranderingen en samen met hooggekwalificeerde anderen kon ik daarin mijn rol nemen. Voordat ik het wist, had ik er twaalf jaar op zitten.

Kort nadat ik pensioenfondsbestuurder bij PFZW werd, sloot ik mijn actieve loopbaan af. Om pensioen te snappen, moet je erin duiken, focussen en er voldoende tijd aan kunnen besteden. Mijn bestuurlijke activiteiten elders, waaronder die bij Vivium, bouwde ik daarom af, met uitzondering van mijn lidmaatschap van enkele raden van toezicht bij zorginstellingen. Inclusief mijn huisartsentijd heb ik zo'n 35 jaar in het Gooi gewerkt en veel ontwikkelingen binnen de ziekenhuizen en zorginstellingen voorbij zien komen. Ik ben ook acht jaar vicevoorzitter van de RvT van het Tergooi-ziekenhuis geweest. Voor dat ziekenhuis draag ik nu nog bij aan de bundeling van de dialyseactiviteiten en de integratie daarvan in de nieuwbouw. Verder ben ik nog tot eind 2020 bestuursvoorzitter van de Trombosedienst. Ik ben 71 en ga niet meer in op verzoeken voor nieuwe bestuurlijke functies, want beloftes doen voor langere periodes, kan niet meer. Af en toe wil ik nog wel eens optreden als probleemoplosser voor organisaties waar de samenwerking problematisch verloopt en narigheid is uitgebroken, om dan te reflecteren en te spiegelen, puur vanuit mijn eigen, lange ervaring.

Bij het fonds heb ik veel waardering gekregen voor de gedrevenheid en professionaliteit van de mensen die zorgen dat het fonds op koers blijft: bestuurders, maar vooral ook het bestuursbureau en de kern van de PGGM-organisatie. Ik

heb slimme professionals het uiterste zien doen om de zaken aan de goede kant van de streep te houden of te krijgen. Het bestuursbureau doet werkelijk alles om de bestuursleden te ondersteunen en van advies te voorzien. Wat een betrokkenheid! De werkhouding bij zowel PFZW als PGGM gaf mij een extra stimulans om ervoor te strijden dat dit onontbeerlijke pensioensysteem in stand kan worden gehouden in het licht van de financiële crisis.

Nog steeds bepaalt de crisis van 2008 de kijkrichting op het pensioenveld en legt deze een permanente druk op fonds, bestuur, bestuursondersteuning en uitvoeringsorganisatie. De dreiging - in psychologische termen de verliesaversie - duurt

Foto: Archief PFZW



### CV

- 2019 – heden: Lid Raad van Toezicht, Dialysecentrum Tergooi;
- 2013 – heden: Voorzitter Raad van Toezicht, Stichting Gezondheidscentra Huizen;
- 2012 – heden: Adviseur/Toezichthouder, Advies en toezicht zorgsector;
- 2006 – heden: Voorzitter Bestuur, Stichting Trombosedienst voor 't Gooi;
- 2008 – 2020: Vicevoorzitter Bestuur, Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW);
- 2011 – 2019: Vicevoorzitter Raad van Toezicht, Stichting Tergooi Ziekenhuizen;
- 1989 – 2011: Voorzitter Raad van Bestuur, Vivium Zorggroep;
- 1983 – 1989: Directeur-Genesheer, Stichting Verpleeghuizen Nederland.

vicevoorzitter  
pensioen  
welzijn  
zorg  
huisarts  
PFZW  
pensioenfonds  
ziekenhuizen  
gezondheidscentrum  
verpleeghuiszorg

Afbeelding: Woordwolk.nl

voort. 'We gaan naar Den Haag en zullen die rekenrente wel eens even...' Ik vind dat we daarmee moeten ophouden. Het zijn uitingen van niet willen zien dat een systeem is gaan schudden op zijn grondvesten door externe oorzaken. De langste economische groeiperiode van de laatste paar eeuwen is ten einde. Die groei was zo hoog, dat we een tijdlang geweldig goede pensioenen konden opbouwen. De komende decennia kennen hoogstwaarschijnlijk een veel lagere groei. Natuurlijk willen we de derde levensfase voor iedereen op een redelijke manier financieel borgen via het maatschappelijk spaarsysteem dat pensioen heet, maar we moeten dat vanuit het nieuwe perspectief neerzetten. Dit is het tiende jaar dat we praten over een nieuw pensioencontract. Er moet eindelijk iets gebeuren.

Collectief blijven we beter af dan wanneer we individueel gaan beleggen of met een (commercieel) verzekeringsproduct aan de slag moeten. We moeten mensen vertellen dat ze zelf mogelijk iets meer moeten gaan sparen of zo nodig een stukje van hun huis moeten gaan 'opeten'. Dat vergt dat we moeten 'omdenken'. Kunnen we de deelnemers meenemen in ons denken?

PFZW probeert samen met PGGM op basis van al onze opgebouwde deskundigheid en inzichten andere modellen naar voren te schuiven en benadrukt daarbij dat we van sommige zaken afstand moeten doen, maar daarmee wel grotere verliezen kunnen voorkomen. In een nieuw systeem is er geen zekerheid vooraf, maar geven we wel eerlijke prognoses van waar we ongeveer denken uit te kunnen

***Dit is het tiende jaar dat we praten over een pensioencontract. Er moet eindelijk iets gebeuren.***

komen. Uiteraard moeten we wel zorgen dat er bij de reset geen generaties tussen wal en schip vallen.

Het besturen van een pensioenfonds is complex en dat zit 'm in drie onderwerpen die tegelijkertijd spelen en waartussen permanent spanning zit: de verwachting van de achterban dat jij goed op hun centen zult passen, het leidinggeven aan een uiterst complexe organisatie, namelijk het pensioenfonds en de pensioenfondsuitvoeringsorganisatie, en de zorg voor het zorgvuldige beheer van het vermogen, in het geval van PFZW zo'n 210 miljard euro. Ik zie pensioenfonds worstelen met de zoektocht naar de juiste overlegvorm en werkwijze: commissies, werkgroepen, het betrekken van externe adviseurs. Tegelijkertijd zie ik tot mijn voldoening dat het bestuur en bureau van PFZW, samen met PGGM, er in die twaalf jaar steeds goed in zijn geslaagd er met elkaar uit te komen, ondanks alle druk. Ik geloof niet dat de overstap naar een ander bestuursmodel per definitie de oplossing is. Ik wil het belang benadrukken van de directe 'representatie' van de sector(en) en deelnemers in het bestuur van het fonds, enerzijds om de wensen en behoeften van de medewerkers te vertolken in het beleid en anderzijds om de verschillende branches op een lijn te kunnen houden om geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden te krijgen. Deze competenties zijn zeker zo belangrijk als de financiële en andere deskundigheden die tegenwoordig worden geëist.

De mens naast de arts en de bestuurder? Ik ben een verhalenverteller, dat is het gevolg van mijn vele interesses. Mijn passies zijn geschiedenis en kunst uit de late middeleeuwen en vroege renaissance. Italië, Frankrijk, Spanje; wat is er fijner dan belanden in zo'n oud kerkje waar je versted staat van de daar aanwezige bijzondere kunst als uiting van het menselijk bestaan in vroeger tijden? Filosofie – hoe moeten en kunnen we tegen het leven aankijken – boeit me ook zeer. Ik blijf ook actief in onze kerk. Ik ben al jaren vicevoorzitter van het parochiebestuur in Blaricum, waar nu ook de parochiegemeenschappen van Huizen en Laren deel van uitmaken. In die traditie ben ik geboren en opgegroeid en ik hoop daar nog lang aan te mogen bijdragen.' «

**Een goed pensioenstelsel is ongelooflijk belangrijk;**

**Om pensioen te snappen, moet je erin duiken;**

**De crisis van 2008 legt nog steeds permanent druk op het pensioenfonds;**

**We moeten een nieuw stelsel neerzetten vanuit het nieuwe perspectief van beperkte groei;**

**Het belang van directe 'representatie' van sector(en) in het fondsbestuur is groot.**