

INGRID VISSCHER: “ONZE ROL IS OOK OM LOS TE LATEN.”

De juiste vragen stellen, door durven vragen, echt en oprecht luisteren naar anderen, betrouwbaar te werk gaan, een koers uitzetten én vasthouden. Dat zijn volgens **Ingrid Visscher**, directievoorzitter de Vereende, belangrijke eisen die gesteld worden aan het leiderschap van de 21ste eeuw. "In het algemeen mogen we hier in Nederland wel weer eens wat vriendelijker voor elkaar zijn en meer vertrouwen hebben in elkaar."

Op ontdekkingstocht vanuit een veilige basis

TEKST **WILLEM VREESWIJK** | BEELD **PETER BEEMSTERBOER**

Vertrouwen is misschien wel hét kernwoord dat past bij Ingrid Visscher (56), zo blijkt uit het gesprek aan haar keukentafel in Voorburg. Ze woont er samen met haar man Robert. Hun dochter Imke (19) is uit huis en studeert Bouwkunde in Delft. "Van jongs af aan wist ze al dat ze architect wilde worden. Een prachtige studie die techniek en creativiteit combineert, iets wat ze gelukkig allebei in zich heeft."

Visscher groeide op in Gelderland. Haar ouders bezorgden haar broer en haar een ongecompliceerde jeugd, een veilig thuis en veel gezelligheid. "Mijn moeder kwam uit een echt ondernemersgezin, was verantwoordelijk voor het huishouden en deed vrijwilligerswerk. Mijn vader was een echte techneut met een hele praktische instelling. In alles oplossingsgericht en nooit bang om ergens aan te beginnen. Dat hebben wij ook meegekregen: ga voor waar je in gelooft en fouten maken is niet erg."

Ze studeerde rechten, nam zitting in het bestuur van een studentenvereniging en leerde er haar man kennen. In alles werd ze gestimuleerd om het leven te omarmen. Dat is iets wat ze graag haar dochter mee wil geven: ga die ontdekkingstocht maar aan. Haar moeder overleed twee jaar geleden op een respectabele leeftijd, maar haar vader overleed al op 56-jarige leeftijd, precies de leeftijd die Ingrid nu heeft. "Dat maakt duidelijk dat we het leven nu moeten leven, het onderste uit de kan halen en verantwoordelijkheid nemen, ook voor een leefbare planeet voor onze kinderen en kleinkinderen, nu moeten we het goede voorbeeld geven."

"OOK ALS HET KAN, IS HET DE VRAAG OF WE ALLES WEL MOETEN WILLEN VERZEKEREN"

DIVERSITEIT

Visscher kan bogen op een lange carrière in de verzekeringsbranche, onder meer in verschillende managementfuncties bij het schadebedrijf van Aegon en als directievoorzitter van Delta Lloyd Zorg. Na twintig jaar maakte ze op 1 januari 2008 de overstap naar Unicef Nederland. Na ruim zeven jaar keerde ze op 1 april 2015 terug in de sector en werd ze directievoorzitter van wat toen nog de Verenigde Assurantiebedrijven Nederland (VAN) heette. Onder haar leiding werden VAN, Rialto en Bavam omgedoopt tot de Vereende

en werd duidelijk gemaakt dat er achter deze vlag een breed scala aan maatschappelijk uiterst relevante bedrijven schuil gaat, zoals onder meer het Waarborgfonds Motorverkeer, de Atoompool en NHT.

Gedurende haar hele carrière heeft Visscher leiding als iets prettigs ervaren. “Zowel het geven als het ontvangen ervan. Ik heb veel geleerd van een directeur die de kaders bepaalde, maar ook volledige ruimte gaf om te ondernemen. In mijn rol bij Unicef maar ook nu, bij de Vereende, ben ik eindverantwoordelijk en dan heb je geen leidinggevende die dichtbij je staat. Er is een Raad van Commissarissen die toezicht houdt, richting geeft op hoofdlijnen en met wie ik regelmatig overleg. Bij de rol die ik nu heb, is het belangrijk om steeds initiatief te nemen, aan het roer te staan maar ook om feedback op je eigen functioneren vanuit je directe omgeving te organiseren, vind ik.”

“Ik denk dat ik goed pas in wat onder het algemeen als vrouwelijk leiderschap wordt verstaan: iets minder op de voorgrond, iets meer oog voor langetermijndoelen en andersdenkenden, iets beter luisteren naar wie wat waarom op welk moment zegt, etc. Het zijn clichés en er zijn uiteraard ook genoeg mannen die deze waarden ook in zich hebben. Bij Delta Lloyd werd dit ook gestimuleerd. Diversiteit stond er hoog op de agenda. In die tijd dacht ik dat ik er nog niet aan toe was om directievoorzitter van het zorgbedrijf te worden. Ceo Niek Hoek heeft mij uiteindelijk weten over te halen en daar heb ik absoluut geen spijt van gehad. Ik ben blij dat ik de uitdaging ben aangegaan, juist omdat het belangrijk is om ook een ander geluid in bestuurskamers te laten horen. Maar voor mij was het ook uitdagend en leerzaam om in een mannenbestuur je eigen geluid te laten horen.”

Na Delta Lloyd diende Unicef Nederland zich aan, waar ze operationeel directeur werd in een tweehoofdige directie. De passie en gedrevenheid sprak haar enorm aan, niet alleen bij de bij de collega’s, maar zeker ook bij alle vrijwilligers. Bij zo’n organisatie weet iedereen heel goed waarom ze iedere ochtend weer aan het werk gaan. De bevlogenheid is groots en hartverwarmend. Tegelijkertijd was het uiteraard ook een gewoon bedrijf, met keiharde doelstellingen en rendementseisen. Erg indrukwekkend waren de reizen die ik af en toe mocht maken. Als Unicef Nederland hadden we geen directe verantwoordelijkheid voor het werk in het buitenland, wel waren wij verantwoordelijk voor fondsenwerving en voor het vergroten van de bewustwording rondom kinderrechten. Zo bezochten we in Jemen afgelegen scholen in dorpen in de bergen. We ervaarden de werkwijze van Unicef: juist niet het bouwen van scholen en het zorgen voor boeken maar spreken met overheden over het scheppen van voorwaarden voor goed onderwijs aan de meisjes. Dan gaat het over het belang van hygiëne, ouderparticipatie en de educatie van vrouwelijke leraren in dit streng Islamitische land. Dan ervaar je pas echt de belangrijke rol van zo’n krachtige organisatie als Unicef.”

AVONTUUR

Na zeven jaar eindigde dit mooie avontuur. “Juist een organisatie als Unicef moet heel erg op de financiële huishouding letten. Letterlijk elk dubbeltje wordt omgedraaid. En terecht. We vroegen ons dan ook af of Unicef Nederland ook verder kon gaan met één directielid en het antwoord was ‘ja’. Ik heb toen besloten terug te treden. Ik had geen idee wat ik daarna zou gaan doen, maar er was niet direct de ambitie om terug te keren in de financiële sector. Totdat de Verenigde Assurantiebedrijven Nederland aanklopte. En dat voelde meteen goed. Een maatschappelijk uiterst relevante organisatie en qua omvang nog redelijk overzichtelijk.”
Visscher maakt graag de vergelijking met een bijenvolk. “Als een organisatie goed draait, doet iedereen er toe, worden alle talenten benut en dragen alle individuen bij aan het geheel. Een

“DOOR ALS VANGNET OP TE TREDEN VOOR BIJZONDERE RISICO’S EN BIJZONDERE SCHADES DRAGEN WE BIJ AAN DE SOLIDARITEIT IN DE SAMENLEVING”

Aan de keukentafel

De financiële sector is people’s business, zo luidt het cliché. Maar wie zijn de mensen die in de financiële sector werken? Wat houdt hen bezig, wat drijft hen, waar lopen ze echt warm voor en wat willen ze de sector meegeven? Door financieel dienstverleners aan hun eigen keukentafel aan het woord te laten over wat hun echt bezighoudt wil de stichting New Financial Forum de financiële sector een menselijk gezicht geven. Eerdere keukentafelgesprekken waren er met Cynthia Tulp, indertijd van Obvion (winter-editie 2016), Carla Verwijmeren, indertijd van Centraal Beheer Achmea (lente-editie 2017), Marieke van Zuien van BNP Paribas Cardif (zomer-editie 2017), Ron Bavelaar van Yarden (herfsteditie 2017), Jeanette Hadderingh van NIBE-SVV (winter-editie 2017), Maarten Edixhoven van Aegon (lente-editie 2018), Sjoerd Laarberg van Allianz (zomereditie 2018), Geert Bouwmeester van de Goudse (herfsteditie 2018), Boudewijn van Uden van ASR (wintereditie 2018) en Marguerite Soeteman-Reijnen van Aon (lente-editie 2019).



bijenvolk doet dit in perfectie. Een bijenvolk bestaat al gauw uit één koningin, honderden darren en zo'n 60.000 werksterbijen, maar acteert als één wezen, zorgt goed voor de hen omringende ecosystemen en werkt samen om de groei van de volgende generatie bijen te realiseren. Het zou mooi zijn als organisaties veel meer volgens deze principes gaan werken. Ik hoop uiteraard dat de Vereende een van die organisaties is. In ieder geval willen wij oplossingen bieden voor maatschappelijke issues in de verzekeringsbranche en dat doen we met verschillende onderdelen die allemaal een eigen identiteit hebben behouden. Door als vangnet op te treden voor bijzondere risico's en bijzondere schades stimuleren we tevens de solidariteit in de samenleving. Alle ingredienten van een bijenvolk zijn aanwezig. Juist om deze principes had ik geen enkele twijfel om toch weer terug te keren in deze sector."

HARMONICABEWEGING

Volgens Visscher houdt de maatschappelijke rol ook in dat de Vereende in staat moet zijn om te groeien én te krimpen met de behoeften van de markt. "Ik noem dit de harmonicabeweging. Op dit moment zie je om allerlei redenen een groeiende behoefte aan onze dienstverlening. Door gebruik van data zijn verzekeraars steeds beter in staat om risico's te selecteren en dan valt er meer 'van de kar'. Ook zien we dat verzekeraars momenteel minder maatwerk kunnen of willen leveren. Dit betekent dat er meer behoefte is ontstaan aan het vangnet van de Vereende. Dit wil overigens niet zeggen dat bij ons alles is te verzekeren. Ook wij kennen grenzen en gelukkig zijn er ook nog alternatieve verzekeringsmogelijkheden, zoals de beurs of de co-assurantiemarkt. Bovendien is het verstandig om een maatschappelijk debat te voeren of we wel alles moeten willen verzekeren. Het kan, maar moeten we alles wat kan ook wel willen? En hoe kunnen we er als gehele branche voor zorgen dat de solidariteit niet verdwijnt?"

Visscher gelooft dat bepaalde bijzondere risico's van nu op den duur een andere premiestelling zullen krijgen en uiteindelijk weer terug zullen keren naar de reguliere verzekeringsmarkt. "Dat zou een gezonde beweging zijn en de consequentie is dat wij dan weer zullen moeten inkrimpen. Dat is de rol die we hebben en dat moeten we te allen tijde accepteren. Het gaat altijd om de balans. Wij zijn geen puur commerciële partij, het gaat er niet om zo groot en winstgevend mogelijk te zijn maar het moet bedrijfseconomisch wel verantwoord zijn: met zwarte cijfers en solvabel."

De complexiteit van de bedrijfsvoering maakt Visscher enthousiast. "Neem de pools. Sommige, zoals de NHT en de Atoompool staan volop in de

belangstelling. De milieupool daarentegen zijn we momenteel aan het ontmantelen. Deze was bij aanvang marktbreed, maar steeds meer verzekeraars bleken in staat milieurisico's zelf te dragen. Dan komt er een moment om ermee te stoppen, hoe zuur dat ook is voor alle betrokkenen. Onze rol is dan 'loslaten'. Daartegenover staat dat nieuwe pools kunnen ontstaan. Zo is het geen geheim dat ik een groot voorstander ben van een pool voor overstromingsrisico's. Ook zijn er mogelijkheden in brand- en AOV-sfeer. We hadden een cyberriskpool willen oprichten, maar dat is door individuele verzekeraars prima opgepakt. Overigens zullen we uiteraard altijd goed rekening moeten houden met de mededingingswetgeving."

SOROPTIMISTEN

Visscher is al 25 jaar lid van Soroptimisten, een wereldwijde service- en belangenorganisatie van en voor vrouwen. Wereldwijd zijn er 90.000 Soroptimisten, verdeeld over ruim 3000 clubs in 125 landen. Als niet-gouvernementele organisatie heeft het een stem in diverse organen van de Verenigde Naties en in de Raad van Europa. "Elke club kent vele beroepen, verschillende achtergronden en leeftijden. Heel divers. Je helpt elkaar met raad en daad en helpt ook anderen, bijvoorbeeld door fondsenwerving voor goede doelen of door de handen uit de mouwen te steken. We helpen vrouwen en meisjes met bijvoorbeeld het leren van de Nederlandse taal en het wennen aan een nieuwe cultuur. Binnen onze club zijn ook hechte vriendschappen ontstaan. Ik vind het zelf ook heel boeiend om de verhalen van onze oudere leden te horen, sommigen zijn de 90 al gepasseerd, zij studeerden in de periode voor tweede wereldoorlog en vormden destijds echt een uitzondering als vrouw met een verantwoordelijke baan."

In haar vrije tijd speelt Visscher piano. Eens in de drie weken krijgt ze pianoles en momenteel oefent ze graag *Lieder ohne Worte*, een serie pianowerken van Felix Mendelssohn Bartholdy. Een vakantie zonder kamperen is ondenkbaar voor Ingrid Visscher. "Dan ben je buiten, voel je de vrijheid. Niets mooiers dan een camping met zo weinig mogelijk faciliteiten waar je 's avonds ongecompliceerd een maaltijd op een gasstel voor je tent bereidt en een glas wijn drinkt. Onze favoriete bestemming is Bretagne, maar dit jaar gaan we naar de Baltische Staten." ■



"HET WAS UITDAGEND EN LEERZAAM OM IN EEN MANNENBESTUUR MIJN EIGEN GELUID TE LATEN HOREN"