

A woman with long brown hair, wearing a bright pink dress, is seated at a wooden table. She is resting her chin on her hand, looking thoughtfully at the camera. To her left is a large vase of red and yellow flowers. In the foreground, a glass dish holds several Christmas ornaments, including a white one with a star and a red one with a star. Behind her is a bookshelf filled with books and decorative objects. The overall atmosphere is warm and intimate.

WILMA DE BRUIJN:
"ALTIJD OP ZOEK NAAR HET
JUISTE EVENWICHT."

Wilma de Bruijn is met hart en ziel gedreven om het mooiste in de verzekeringssector te stimuleren, ontwikkelen en zichtbaar te maken. Als general manager van Eurapco, een samenwerkingsverband van acht Europese coöperatieve verzekeraars, beschikt ze over een 'proeftuin' met meer dan 43 miljoen klanten, ruim 60.000 medewerkers en een bruto premie volume van ongeveer 55 miljard. "In plaats van onderlinge concurrentie, groeien we met elkaar zonder onze autonomie te verliezen. Er is zoveel mogelijk als je niet met elkaar in competitie bent. En als onderlinge vriendschap groeit, dan beweegt echte innovatie zo veel sneller."

Vriendschap geeft **kleur** aan verandering

TEKST IVO VALKENBURG | BEELD PETER BEEMSTERBOER

Als we haar spreken in haar huis in Nederland, is ze zo juist teruggekeerd van een board symposium in Duitsland met de beslissers van Achmea, Caser (Spanje), Covéa (Frankrijk), Gothaer (Duitsland), Länsförsäkringar (Zweden), LocalTapiola (Finland), Reale Group (Italië) and Swiss Mobiliar (Zwitserland). Er stromen honderden 'likes' binnen op de social media. Dame Inga Beale, de eerste en inmiddels enige vrouwelijke CEO in de ruim 300-jarige geschiedenis van het prestigieuze verzekeringsconcern Lloyds of London, prikkelde het gezelschap tijdens de bijeenkomst met haar progressieve denkbeelden en praktijkervaringen. Beale is onder meer initiatiefnemer van het wereldwijde 'Dive In Festival' dat als doel heeft om diversiteit en inclusiviteit in de verzekeringswereld te bevorderen. Vorig jaar trok

dit festival meer dan 9000 bezoekers op 115 events in 27 landen.

De Bruijn: "Als je altijd blijft kijken, denken, geloven zoals je altijd hebt gedaan, dan blijft ons overkomen wat ons altijd overkomt. Het lijkt wel alsof we als mensheid van nature pas echt in beweging komen als het water ons tot aan de lippen staat. De wereld staat in brand. Planeet aarde wordt geconfronteerd met grote uitdagingen. We heb-

ben echte doorbraken nodig. Op de korte termijn. Ik zie dan ook een hoge urgentie in het aanpassen van organisaties aan de paradigma verschuivingen die hier en daar al volop in beweging zijn. Buitengewone tijden vragen erom onze grenzen te verleggen, nieuwe methoden uit te vinden en in nieuwe richtingen te experimenteren. Vanuit Eurapco geven we ruimte aan innovatieve en inspirerende oplossingen. Door open en kwetsbaar praktijkervaringen te delen, komen nieuwe ideeën tevoorschijn die kleur geven aan de noodzakelijke verandering. Met de diversiteit van het Eurapco netwerk gebruiken de partners de kracht van elkaars lokale kennis. Daarmee overtreft je de kracht van een global player."

KWETSBAAR

Iedereen die Wilma de Bruijn een beetje kent, weet dat haar denken en doen

**"OM TE KUNNEN
VERNIEUWEN, ZULLEN
WE VOORBIJ ONZE
ANGSTEN MOETEN"**

niet beperkt blijft tot de gebaande paden. Ze prikkelt op geheel eigen wijze mensen en organisaties om vooral uit hun cocon te komen. “Ik stimuleer niet alleen de samenwerking tussen verschillende verzekeraars, maar bouw ook een netwerk van waardevolle diensten en producten aan klanten vanuit het netwerk van leveranciers, producenten, concurrenten en andere belanghebbenden. Daarmee geef je ook voeding aan de ontwikkeling van ecosystemen. Duurzame oplossingen vragen om erkenning dat we onderling van elkaar afhankelijk zijn. We hebben elkaar nodig om snel tot krachtige doorbraken te komen. Kijk naar hoe Nespresso een productief samenwerkingsverband heeft opgericht om tot een circulaire economie te komen. De koffie-cupjes worden nu zelfs gebruikt om er trendy fietsen van te maken en tassen en pennen.”

Tijdens het laatste board-symposium sprak Paul Efmorfidis, de oprichter van de Griekse beddenfabrikant COCOMAT, die alles produceert van natuurlijke materialen. “Negennegentig procent van het afval wordt gerecycled, bijvoorbeeld tot slippers met cocosvezel in de zool, carpetten of deuren. Zijn nieuwste 5-sterrenhotel in Athene opereert vrijwel zonder plastic en papier. Binnen Europa zie ik elk land in een andere fase van verandering. In onze sector zijn we zo geneigd om steeds het wiel zelf uit te vinden. Eenmaal uitgevonden houden we het vaak angstvallig bij ons. Uit angst waarvoor eigenlijk? Door in alle kwetsbaarheid onze successen, maar ook onze faalervaringen, te delen, versterken we elkaar juist. Door de mens, de klant, daadwerkelijk centraal te plaatsen, niet vanuit politieke correctheid, maar oprecht vanuit de wil om de kwaliteit van leven centraal te plaatsen, kunnen we op korte termijn doorbraken realiseren die voor velen nog ondenkbaar lijken te zijn.”

VIRTUEEL ZIEKENHUIS

Eurapco werkt samen met partners in het internationale bedrijfsleven en met

“DOOR IN ALLE KWETSBAARHEID ONZE SUCCESSEN, MAAR OOK ONZE FAALERVARINGEN, TE DELEN, VERSTERKEN WE ELKAAR”

de wetgever in Brussel aan de ontwikkeling van een virtueel ziekenhuis: een toegankelijk online platform voor contact tussen patient met dokters en zorgverleners. “We zoeken praktische antwoorden op de stijgende zorgkosten, zonder de kwaliteit van de zorg aan te tasten. Sterker nog: we zoeken juist naar verbetering van zowel de kwaliteit als de kwantiteit. Samen bouwen we aan *long term care* in de gezondheidszorg. Een ander voorbeeld is in Israël waar we een selectie hebben gemaakt uit de *crème de la crème* high techstartups om deze vervolgens te ondersteunen en in ruil hun kennis en inzichten te integreren binnen de Europese verzekeringsmarkt. Op die manier spelen we proactief in op de nieuwste mogelijkheden door technologische innovatie en digitalisering om de dienstverlening aan de klant te verbeteren. Tegelijkertijd helpt het ons ook bij de beheersing van de risico's van innovatie en het verantwoord en transparant gebruik maken van big data. Kijk alleen al naar de risico's ten gevolge van klimaatverandering. We gebruiken data om betere voorspellingen voor de toekomst te maken. Daarbij verlies ik nooit de praktische vertaalslag uit het oog. Met onze partners praten we bijvoorbeeld over het in een app tastbaar maken van beleid om in noodsituaties mensen veilige schuilomgevingen te bieden, waarbij ook hun auto's beschermd kunnen worden geparkeerd.”

INNOVATIE

“Ook intern stimuleren we een actieve uitwisseling van kennis en inzichten. Zo heeft Achmea bijvoorbeeld begin 2019 de beoordelingsgesprekken voor hun 12.000 medewerkers afgeschaft. Het jaarlijkse functioneringsgesprek is daarmee van de baan. Teams binnen de organisatie bepalen in hoge mate zelf hoe ze de feedback organiseren voor hun mensen. De prestatie is losgekoppeld van een salarisgroei. In de nieuwe situatie maken leidinggevenden zelf afspraken met hun medewerkers over het belonen van goede prestaties. Leaders uit andere landen vallen bijna van hun stoel van verbazing dat zoiets mogelijk is met zulke positieve resultaten. Wat is er mooier om dit soort kennis en ervaring te delen? Zo delen verzekeraars vanuit acht landen hun sterktes, zwaktes, kansen en obstakels. We luisteren naar elkaar, stellen elkaar vragen en helpen elkaar verder. Nieuwe business modellen, innovatie van producten en diensten en risk-management blijven op die manier niet langer geïsoleerd tot een klein groepje experts. Ik word hier zelf ook zo blij van. Zet mensen in hun eigen krachtveld en leer ze hun talent kennen en ontwikkelen. Daar haal ik mijn energie vandaan. Ik ben een verkenners! Waar, in welk land, bij welk bedrijf, is ervoor welk probleem al wel een oplossing gevonden?”

BALANS

Verandering in bestaande organisaties is eenvoudiger gezegd dan gedaan. “De systeemcrisis waarin we als samenleving verkeren vraagt naar mijn visie om nieuwe wegen in te slaan. De meeste mensen willen het beste, alleen kijken we allemaal door onze eigen bril. In de financiële sector is de balans tussen linker- en rechterhersenhelft veelal uit balans. Ik streef naar een betere coherentie tussen beide. Het is niet elk mens gegeven om vanuit balans te werken. Vandaar dat ik graag samenwerk met teams die bestaan uit een diversiteit van mensen. Millenials hebben weer een hele andere aanpak van



zaken dan een senior expert. Het gaat om de balans tussen enerzijds logisch, mentaal en lineair denken en doen, en anderzijds de creativiteit, het non-lineaire. Voor de één domineert de technologie, voor de ander de menselijke relatie. Voor mij draait het telkens om het juiste evenwicht.”

Ter illustratie: ergens in Europa is De Bruijn betrokken in een proces waarbij mensen in delen van de organisatie elkaar niet meer voldoende vertrouwen. “Snelle veranderingen voor het intermediair, transparantie, verlaging van de beloning en een reeks van nieuwe wet- en regelgeving geeft veel emotionele onrust. Ik zie hoe het management vanuit emotionele onrust wordt benaderd. Men heeft het gevoel niet gezien te worden. Men is op zoek naar erkenning. De reactie van het management is juist rationeel. Ongetwijfeld met de juiste intentie, alleen zie ik twee

“WAAR, IN WELK LAND, BIJ WELK BEDRIJF, IS ERVOOR WELK PROBLEEM AL WEL EEN OPLOSSING GEVONDEN?”

groepen langs elkaar heen werken. Met elkaar in onbegrip zijn. Er wordt een andere taal gesproken. Dit soort situaties zijn alleen op te lossen als beide partijen leren om zichzelf te verplaatsen in de huid van de ander. Dat is pas mogelijk als je werkelijk bereid bent om eerst naar jezelf te kijken. Naar zowel je kracht als je zwaktes. Zolang je vanuit een slachtofferrol naar de ander blijft kijken, dan heeft de buitenwereld het altijd gedaan. Je zult uiteindelijk over je eigen schaduw heen moeten springen wil je de ander kunnen bereiken. Dat vraagt om echtheid, verbinding en durf. Vaak blijven mensen steken in hun eigen angstgevoelens. Het is dan

gemakkelijker om je eigen problematiek op de ander te schuiven, in plaats van jezelf beter te leren kennen. Om te kunnen vernieuwen, zullen we voorbij onze angsten moeten.”

VERTROUWEN

Van nature kent De Bruijn weinig angst. Op jonge leeftijd was ze topturnster. Een ernstig ongeluk op haar achttiende veranderde op slag haar leven. Inmiddels is ze ontelbare keren geopeerd aan haar knie. Enkele jaren geleden deelde ze haar praktijkcasus tijdens een conferentie met zeventig orthopedisch chirurgen. Foto's moesten de waarheid van haar verhaal bevesti-



**“ZOLANG JE VANUIT EEN
SLACHTOFFERROL NAAR
DE ANDER BLIJFT KIJKEN,
HEEFT DE BUITENWERELD
HET ALTIJD GEDAAN”**

gen, want het is hoogst uitzonderlijk hoe De Bruijn het voor elkaar heeft gekregen om überhaupt nog te kunnen lopen. Doorzettingsvermogen zit in haar bloed. Wat dat betreft blijft ze in de kern nog steeds een topsporter. “Van huis uit heb ik het meegekregen wat het is om te overleven. Als topturnster was ik niet lenig, maar wel sterk. Om als turnster op die balk te blijven, moet je wel eerst duizend keer geoefend hebben. In het bedrijfsleven werkt het niet anders. Maar daar gooien we de handdoek al in de ring na één of twee mislukkingen. Eigenlijk ben ik nooit bang. Hooguit ken ik de angst om niet meer te kunnen lopen. Ik heb de donkere kant van het leven tot in de diepste dalen ervaren. Binnen mijn familie, mijn gezin en in mijn eigen leven. Als pijn, chaos, en zelfs ernstige levensbedreigingen me iets hebben geleerd, dan is het wel om te leren vertrouwen. Vanuit dat vertrouwen probeer ik andere mensen te helpen in hun kracht te komen. In elk mens zit die kracht. Ongeacht de rottigheid die je tegenkomt, kun je er

voor kiezen om jezelf als slachtoffer te zien en verzuurd door het leven te gaan of je kunt ervoor kiezen om juist die rottigheid aan te grijpen om het anders te gaan doen.”

De Bruijn is ervan overtuigd dat het enorm belangrijk is om je uit te spreken wat je voelt en wat je denkt. Niet alleen in je privé-relaties, maar ook zakelijk. “Als je iets ziet wat je irriteert, spreek erover, maak het transparant. Alleen als we zaken boven tafel brengen, kan het veranderingsproces beginnen. Als ik voel dat er iets aan de hand is, dan stap ik erop af. Daarbij probeer ik altijd ruimte te creëren voor de ander. Als ik onrecht zie, spring ik erin. Letterlijk. Op straat, in het bedrijfsleven en in de samenleving als geheel.”

AGENDA

De Bruijn is veel actiever dan wat ze met de buitenwereld deelt. Alleen haar Zwitserse personal assistant en haar man Adri kennen de geheimen van haar agenda. Haar nauwe betrokkenheid bij het welzijn van mens, de ver-

zekeringssector en de maatschappij als geheel zorgt ervoor dat haar dagen tot de nok zijn gevuld met werkzaamheden. Het is niet voor niets dat haar portret in het Rijksmuseum is opgenomen in een reeks van topvrouwen in de samenleving. Ze is vaak onzichtbaar betrokken bij het stimuleren van nieuwe maatschappelijke initiatieven en ook staat ze klaar voor mensen in haar omgeving die zijn vastgelopen in het leven. Met haar deurwaardersachtergrond van vroeger en haar man als boekhouder weet ze mensen door financiële problemen te loodsen. “We lopen allemaal in het leven weleens ergens tegenaan. Dan heb je iemand nodig. Ik heb het goed, en deel dat graag met anderen. Zonder mijn man Adri zou ik het niet kunnen doen”, waarop haar man vanuit een andere kamer snel binnenwandelt en antwoordt: “Wilma is een echte alien. Ze is met een ruimteschip ‘Geef het nooit op’ op onze planeet geland. Ze bruist van de energie en is altijd bezig hoe ze andere mensen kan helpen.” ■