



Hij is al veertien jaar CEO van de op één na grootste 'club' van het land. Alleen de ANWB telt meer leden.

Desondanks barst de directeur-bestuurder nog van de ambitie, waaronder klooster Mariënhage en de paterskerk ontwikkelen tot 'ceremoniehuis' met toegevoegde waarde voor de stad. De Harderwijker van geboorte heeft zijn draai gevonden in Eindhoven. Maar wie is nou Edzo Doeve?

„Dat is geen eenvoudige vraag om te beantwoorden. Wat wil je weten?“

TEKST HANS MATHEEUWSEN |
FOTO'S FREEKJE GROENEMANS

Edzo Doeve

en the human factor van de DELA



EDZO DOEVE IN DE PATERSKERK
DIE DOMUSDELA WORDT

Het Verhaal

07 05 MOET KLOPPEN

LATEN WE BEGINNEN BIJ EDZO DOEVE DE ALGEMEEN DIRECTEUR VAN DELA.

„Ik ben iemand die erg betrokken is, die er staat voor DELA. Ik hoop dat iedereen weet dat als er iets met DELA gebeurt, ik vooraan sta, in de bres spring. Dat vind ik ook mooi. Iets met passie kunnen doen, wat dat betreft passen DELA en ik goed bij elkaar. Het is een bedrijf met een ziel. Dat ik verder vorm mag geven en ergens naartoe mag brengen. Ik zet graag dingen in beweging en zorg dat we met elkaar dezelfde koers varen. Ik heb geleerd dat je niet te snel moet willen gaan. Maar je kunt ook te langzaam gaan. Ik ben iemand van de samenhang. Ik geloof ontzettend in uitdagingen, jezelf en de organisatie op scherp zetten. Je moet altijd eerst zelf weten wat je wil. Je kunt je suf vragen over wat klanten en in ons geval ook de leden willen, maar als jij niets te bieden hebt, schiet dat niet op. Dat zit er bij DELA, denk ik, lekker in. Collega's zijn trots op de organisatie. Er is een gezond gevoel voor wat we voor de ander kunnen betekenen.”

BEN JIJ EEN PEOPLEMANAGER?

„Ik denk dat ik ervaren word als iemand die tussen de mensen staat. Ik ben een van hen, als een collega die zorgt voor verbinding. Op de zeepkist staan en richting en leidinggeven hoort daar ook bij. Op gezette tijden moet je weliswaar de rol van bestuurder en directeur spelen, maar dat is meer naar buiten. Hiervoor zat ik in de verzekeringsbranche. In de laatste functie was ik lid van de hoofddirectie van AMEV (nu ASR) en was ik verantwoordelijk voor alle commerciële activiteiten. Deze job is mij aangeboden. Ik was snel geïnteresseerd, de mensen met wie ik sprak waren boeiende en leuke mensen. Zij spraken over DELA bijna als een warme familie. De ramen moesten worden opengezet en het kussen opgeschud. Ik dacht: 'Ik ga het gewoon doen'. Ik heb er ik geen dag spijt van gehad.

Ik ben geboren in Harderwijk. Maar daarna heb ik veel omzwervingen gemaakt. Middelbare school in Enschede, studeren en werken in Groningen, in Italië gewoond en in Amerika, Utrecht, vier jaar in Spanje, terug naar Amersfoort, en als laatste heb ik in Hillegom gewoond. Ik heb er een jaar over gedaan om in Eindhoven een huis te vinden. Mijn vrouw is Italiaanse. Zij en ik voelden ons vanaf de eerste dag welkom hier. Zij vond Eindhoven echt een bijzonder aangename verrassing. Dat komt omdat Eindhoven goed is in het opnemen van mensen van buiten. Dat heeft zeker te maken met de Philips-traditie. Dat zit in de cultuur van de stad. Je mag gauw meedoen. De gemeenschap heeft een open karakter. Ook een hoog bèta-gehalte. Maar dat vind ik prima. Ik heb in mijn leven nergens zolang gewoond als in Eindhoven, en ik zie mezelf niet meer vertrekken.”

IS DAT TE DANKEN AAN DE ONTWIKKELING VAN DELA OF IS DE LEEFOMGEVING VAN GROTE IN- VLOED?

„Dat heeft vooral te maken met je leefomgeving, je kinderen enz. Maar daar bovenop is DELA een parel die nadrukkelijk verbonden is aan Eindhoven.

Wij zijn met zoveel dingen bezig. Wij zijn verzekeraar, uitvaartverzorgers, maar ook belegger. Dat is een heerlijke gevarieerdheid. DELA is een groot merk. Dat hebben we afgestoft. Mensen weten waar we voor staan. We hebben ons 75-jarig jubileum met veel passie gevierd. We hebben onze kracht getoond. We hebben ook een heel bijzondere reclamecampagne gedaan: 'Waarom wachten met iets moois zeggen als het ook vandaag kan'. Het draait allemaal om verbinden en doorgeven. Het is niet een kwestie van in een paar dagen mensen ter aarde bestellen of cremeren, nee, de context is veel ruimer. Je moet zorgen dat nabestaanden verder kunnen. Dat de rode draad van het leven niet verloren gaat. We hebben de dood in een andere context geplaatst, waarin de dood meer oké is, de dood hoort erbij. Bij het leven. Wij hebben onze dienstverlening als het ware midden in de samenleving geplaatst, en verruimd. Denk aan nabestaandenzorg. Concrete hulp waarmee we mensen helpen de draad van het leven weer op te pakken. DELA heeft méér betekenis aan het leven gegeven.”

ALS UITVAARTORGANISATIE HEEFT DELA DE AFGELOPEN JAREN EEN ANDERE UITSTRALING GEKREGEN.

„We plaatsten de dood in de context van het leven, stapten af van het herfstgevoel en gaven onze organisatie, onze uitvaartcentra en crematoria letterlijk meer kleur en een warme, fijne uitstraling. Ons verhaal gaat over terugkijken, én over vooruitkijken, toekomstgericht. In de continuïteit van het leven, verbinden we elke dag generaties en helpen wij de herinneringen te koesteren die aan nieuwe generaties wordt meegegeven. Daar hoort een fris, ambitieus gevoel bij. In 2006 startten wij met de sponsoring van het damesvolleybalteam. Daar zijn we na negen jaar mee opgehouden. Toen kregen we heel veel verzoeken, dat was best een beetje gek. En dan merk je inderdaad dat DELA een andere uitstraling heeft gekregen, met meer kracht en flair.

Wij proberen leden te binden voor wel zestig, zeventig of tachtig jaar. Dat alleen blijven doen via een uitvaartverzekering is niet goed genoeg. We moeten zorgen voor verbreding van onze dienstverlening, we schrijven daardoor steeds groter kringen om uitvaart en afscheid nemen. Eigenlijk staat onze hele dienstverlening in het kader van doorgeven en generaties met elkaar verbinden, steeds met veel persoonlijke aandacht ongeacht de achtergrond van onze leden. Daar zijn we goed in bij DELA, of het nu bijvoorbeeld meneer de burgemeester betreft of meneer Rooijackers van driehoog achter.”

HOE BELEEF JE DAN DE RECENTE COMMOTIE OVER DE AFNAME VAN VINGERAFDRUKKEN?

„DELA kan een stootje hebben maar het recente verhaal van de vingerafdrukken heeft ons pijn gedaan. Wat begon als een herstelactie om deze vorm van dienstverlening meer kostendekkend te krijgen, werd neergezet alsof wij voor eigen gewin vingerafdrukken zouden maken, zonder toestemming van nabestaanden. Want hoewel we er nooit aan hebben verdiend, leek dat zoals het werd gepresenteerd voor buitenstaanders wel zo. We hebben dat meteen rechtgezet en toen kwam er die verbijsterende aantijging over valse vingerafdrukken daar nog eens overheen. De twee aantijgingen waren anoniem, van buiten DELA en zonder concreet bewijs. Intern konden we geen enkele indicatie vinden dat het waar zou kunnen zijn. De publiciteit dwong ons desondanks tot een groot-scheeps, extern onderzoek. Wij moeten nu de onderste steen naar boven halen, zodat het vertrouwen herstelt. Ik denk, dat onze reactie als oprecht en adequaat is gezien. Ik heb er alle vertrouwen in dat we hier gesterkt uit naar voren gaan komen.”

DE UITVAARTMARKT LIJKT SNEL VERANDERD.

„In de afgelopen tien jaar is het aantal uitvaarten met tien procent gestegen, maar het aantal uitvaartondernemingen met honderd procent. Die ontwikkeling stabiliseert nu. Er zijn veel bedrijfjes opgekomen, vaak ZZPers. Er zijn geen toegangsdrempels, iedereen kan zo maar een uitvaartbedrijf beginnen. Dat is lastig, want de kwaliteit wordt dan niet altijd geborgd. DELA was een van de initiators van het Keurmerk Uitvaartzorg, maar die wordt niet door iedereen in de branche omarmd. Daar zit echt een risico voor de uitvaartbranche. Toch denk ik dat deze concurrentie ook veel gebracht heeft, het verrijkt het aanbod.”



HEEFT DAT JULLIE ONTWIKKELING DOEN ACCELEREREN?

„We zijn er zelfbewuster door geworden en dragen wat wij kunnen nu meer uit. Wij zijn gaan reflecteren: bedienen wij de markt wel goed genoeg, bieden wij uitvaarten op maat? Ja, was het antwoord. Dat doen wij eigenlijk heel goed voor onze leden, die vinden dat wij heel goed luisteren naar hun wensen en iedere keer weer voor maatwerk zorgen.”

Dat moeten wij meer uitdragen. Een kleine uitvaartondernemer besteedt veel tijd aan het werven van klanten. Daar steken wij amper energie in, maar we maken via allerlei media nu meer duidelijk dat iedereen bij ons terecht kan. Ondanks al die concurrenten groeien wij ook weer autonoom en is ons marktaandeel gestegen.”

DELA ALS BELEGGERS. HOE ZIET DIE WERELD ERUIT?

„In vergelijking met een groot pensioenfonds zijn wij een kleine speler. Dus wij volgen in deze eerder anderen dan dat wij zelf in de lead zijn. Omdat wij langlopende verplichtingen hebben, zorgen wij ervoor dat mensen waardevaste oplossingen aangeboden krijgen.

Voor mij speelt boven alles wat past bij DELA, wat goed is voor de coöperatie. Zorgen dat ons model overeind blijft en dat we een goed verhaal hebben. Dat vind je terug in ons jaarverslag. We groeien, toch kan en moet het nog beter. Er is binnen DELA gelukkig de wil om te leren, om het telkens weer beter te doen. Die cultuur van continu verbeteren, maakt ons sterk.”

EN HIER PAST DOMUSDELA IN HET VERHAAL?

„DomusDELA past naadloos in dit verhaal. Wij geloven dat er een plek moet zijn waar de grote ceremonies van het leven gevierd kunnen worden, midden in de samenleving. Een plek waar iedereen gebruik van kan maken. Een plek waar je kunt trouwen en rouwen en andere gebeurtenissen moet kunnen vieren. Die plek willen wij bieden. Toen de gemeente en de paters Augustijnen vroegen wie hier op deze locatie iets wilde doen, hebben wij meteen onze vinger opgestoken. Het unieke van dit oudste stukje Eindhoven is dat je er weer een kloppend hart van kunt maken en het weer bij de binnenstad kunt voegen. Overigens begon DELA ooit een paar honderd meter verderop, in de Tramstraat.”

EN OM HET EXPLOITABEL TE MAKEN ONTKOM JE NIET AAN COMMERCIELE FUNCTIES?

„Inderdaad. Als coöperatie investeren wij relatief veel geld, dat moeten wij wel kunnen verantwoorden naar onze leden. De ceremoniehuizen in de kerk en de studentenkapel kosten eerder geld dan dat ze iets opleveren. Met een congreshotel en een restaurant, die geheel uitbesteed wordt aan derden, ontstaat er een gering rendement. Geringer dan die normalerwijs bij zo'n investering hoort, maar dat is het gebaar dat de coöperatie maakt. Omdat het van betekenis wil zijn voor

Eindhoven en omdat wij geloven in ceremoniehuizen. We hopen dan ook dat dit initiatief elders in Nederland navolging gaat krijgen. Wij zijn in gesprek met allerlei partijen in Eindhoven, zodat DomusDELA echt een plek van ontmoeting en bezinning wordt.”

EN DE STUDENTENKAPEL?

„Hetzelfde, maar dan in klein formaat. Binnenkort hoop ik weer te praten met de mensen die daar weg zijn gegaan. In de studentenkapel had je zondags altijd een oecumenische dienst, en wat mij betreft wordt die traditie weer in ere hersteld.”

NU WAS ER WAT MAATSCHAPPELIJKE WEERSTAND TEGEN ENKELE ARCHITECTONISCHE AANPASSINGEN VAN DE PATERSKERK, INMIDDELS OPGELOST, MAAR DAT FRUSTREERDE JOU ENORM.

„Uiteindelijk viel dat best mee. Wij hebben met iedereen gesproken, ook omdat we beseften dat het gaat om cultureel erfgoed dat als het ware van iedere Eindhovenenaar is. Met iedereen kwamen we daaruit, maar een gesprek voeren met de Henri van Abbestichting is niet eenvoudig. Omdat het lang niet altijd duidelijk is wie wat beslist bij hen. Op het einde ging het alleen nog maar over een viertal ramen aan de Kanaalstraat. En ook toen was het eerst niet duidelijk wat zij wilden en hoe bij de stichting een besluit genomen kon worden. Maar goed we zijn eruit gekomen. Wij wilden licht en transparantie, een kerk met een eigentijdse draai. Zij wilden zoveel mogelijk de verwijzing naar de gotiek in stand houden. Nadat we eerst begrip voor elkaar hebben getoond, kwam onze architect met een prachtig voorstel. Beide statements kwamen erin tot uiting. Ik zal nooit de blijde verrassing op hun gezichten vergeten toen ze het aangepaste voorstel zagen. Dat was toch heel mooi en gaf veel voldoening.”

MAKEN WE EVEN EEN ZIJSPRONGETJE NAAR DE BINNENSTAD. WAT IS JOUW IDEE BIJ DE TRANSFORMATIE VAN HET CENTRUM IN COMBINATIE MET DE ONTWIKKELING VAN MARIËNHAGE?

„Na Strijp-S, dat ik een fantastische ontwikkeling vind, is nu de binnenstad aan de beurt, die is een beetje achtergebleven. Ik ben laatst een keertje bij iemand thuis in Woensel geweest en die had geweldig uitzicht over de stad. Eindhoven is een wonderlijk groene stad, behalve het centrum. Dat moet groener, met ook terrasjes aan de Dommel. De openbare ruimte moet aantrekkelijker worden. Zorg voor een inrichting die echt iets voorstelt en duurzaam is.

WIJ WILLEN GOED ZIJN IN HET HELPEN

Ga niet voor de meest gemakkelijke en goedkope oplossing. Wees niet bang voor hoogbouw, zolang de plint, de begane grond maar levendig blijft met winkels en publieke functies en er sociaal gezien voldoende diversiteit blijft. Volgens mij is er veel draagvlak om nu door te pakken, de kunst is om het te ontdoen van politieke stokpaardjes en er met alle partijen de schouders eronder te zetten.”

HOUDT EINDHOVEN OP BESTUURLIJK GEBIED GELIJKE TRED MET DE GROEI-AMBITIE?

„Wat lastig is aan Eindhoven, is Brainport. Dat is een mooi verhaal, maar het is niet af. Eindhoven is heel welvarend, maar de stad telt veel mensen die tot een sociaal zwakke groep behoren. Daardoor heeft de gemeente financieel een groot probleem, dat heeft ook te maken met de wijze waarop de gemeente het aangepakt heeft. Daar weer uitkomen is niet eenvoudig. Hiervoor moet je verder vooruit durven te kijken. In het bedrijfsleven is het heel normaal, dat je een bladzijde omslaat als iets niet goed gegaan is. In de politiek gaat dat moeizamer. Het beeld is nu nogal diffuus. Ik zou zeggen, maak een nieuwe start met de aanpak van het WMO-beleid, met het beleid in het sociaal domein en sloop alle heilige huisjes én heb ook het lef om het Eindhovense bedrijfsleven bij de oplossing te betrekken. Daar liggen kansen. Nu hebben we allemaal onze mond vol over hightech. Dat is hard met een d, maar je moet ook oog hebben voor hart met een t. De familie Philips heeft daar altijd gevoel voor gehad. Philips was van oorsprong een Joodse familie die zich bekeerde tot het protestantisme. En naar het katholieke zuiden kwam. Vanuit de kerck was er eerst een groot wantrouwen jegens Philips. Ook DELA had daar last van. De eerste leden van DELA waren allemaal katholiek met veel glasblazers van Philips, die streken voor een gelijkwaardige uitvaart ongeacht rang of stand.

Maar de katholieke parochies die het monopolie over uitvaarten in Eindhoven hadden, vonden die ‘protestantse raddraaiers’ maar niets. Maar net zoals Philips trokken wij bij DELA aan het langste eind. Ik denk overigens dat de paters Augustijnen een mooie rol hebben gespeeld in het sociale gezicht van Eindhoven. Hoe dan ook, het bijzondere van het technische Eindhoven is dat we een ecosysteem hebben waarin we samenwerken prima en plezierig vinden. Dat samenwerken zit in de genen van de stad en daarmee voel ik me verbonden. Dat je weet van: ja Brainport dat past, maar de menselijke maat mag nooit uit het oog verloren worden. Het gaat juist om de combinatie van zorgen dat je vooruit kunt met zijn allen, dat iedereen kansen krijgt om zich te ontwikkelen en de essentiële rol die de techniek daarin speelt.”

ER WORDT REGELMATIG GESTELD DAT HET HOOG TIJD IS VOOR DE VESTIGING VAN EEN RIJKSMUSEUM HIER, BIJVOORBEELD EEN DESIGNMUSEUM ZOALS HET STEDELIJK IN DEN BOSCH ZICH INMIDDELS NOEMT?

„Ik ga nooit mee in dat Klein Duimpje-verhaal. Ik denk dat wij op termijn qua design wel iets naar ons toe moeten halen. We hebben de Design Academy, we hebben een eigenwijs Van Abbemuseum, maar als je niet oppast loop je het risico dat het Van Abbe design erbij moet gaan doen.

Ja hallo! Nee, je moet zorgen dat je je de krachten bundelt en met elkaar iets nieuws neerzet op het gebied van design. Ik denk dat je dan iets kunt claimen van nationaal belang. Maar je moet niet gaan roepen van ‘wij willen een nationaal museum’ zonder eerst een goed plan te hebben.”

IK BLIJF NOG EVEN BIJ EINDHOVEN. WANT BEN JIJ ONDERTUSSEN EINDHOVENAAR GEWORDEN?

„Ik voel mij, waar ik ook ga of sta in Nederland, Eindhovenaar. Ik woon hier met plezier en ik ben trots op deze stad. Vind ik dat hier iets bijzonders gebeurt? Jazeker. Ben ik van zij zijn groot en wij zijn klein? Nee. Ik heb twee kinderen die in Amsterdam wonen. Ik vind Amsterdam ook een geweldige stad. Juist doordat ik op veel plaatsen ben geweest, zie ik dat bijzondere van Eindhoven. Het heeft iets rauws en speels. Het is open en groen. Het is een stad van techniek, kennis en design. Het is een stad van samenwerking en iets over hebben voor elkaar. Maar het is vooral een stad die toekomst heeft en daar nieuwsgierig naar uitkijkt.”

EN WAAR BLIJFT IN DIT HELE KRACHTENVELD DE MENS EDZO DOEVE? ZORG JIJ VOOR EEN SOORT ALPHA TEGENWICHT?

„Ik ben zelf een beetje een *Jack of all trades*. Ik heb gymnasium bèta gedaan, maar ben vervolgens geschiedenis en rechten gaan studeren. Ik heb in het buitenland internationale betrekkingen gedaan. En ik ben van het verhaal. Het verhaal moet kloppen aan het eind van de rit. Ik zeg ook altijd: je kunt alleen ergens naar toe als je weet waar je vandaan komt. Als wetenschapper ben je altijd weer bezig om een onderzoek verder te brengen door te beginnen met wat een ander al bedacht heeft. Ik geloof niet dat ontdekkingen zomaar uit de lucht vallen. Het verhaal dat erachter steekt, dat boeit mij. Dat verhaal ontdekken en vertellen vind ik mooi.”



JIJ BENT LID VAN DE RAAD VAN TOEZICHT VAN EINDHOVEN CITY MARKETING EN VOORZITTER VAN DE PROMOTORS VAN HET VAN ABBE. BEN JIJ EEN VRIJDENKER?

„Wat bedoel je met een vrijdenker?”

ONAFHANKELIJK DENKER, NIET GEBONDEN.

„Ik denk niet dat mensen mij gauw zullen ervaren als een meeloper. Bij DELA kent men mijn stelling: alles begint met een overtuiging. Ik ben bang dat mensen mij ook wel eens moeilijk en eigenwijs vinden.

Ze vinden mij vast ook soms stellig. Maar doordat er altijd wel een warm gevoel bijzit, denk ik dat wel als oké wordt gezien. Wat gewaardeerd wordt is dat ik van de dialoog hou en dat als het eropaan komt ik altijd kijk waar een brug gebouwd kan worden. En als die brug dan voert naar ongebaande paden ben ik helemaal in mijn element.”

BEN JE ONGEDULDIG?

„Let op. Als ik iets echt belangrijk vind en ergens in geloof, kan ik heel veel geduld opbrengen. Zo’n ontwikkeling van DomusDELA vereist heel veel geduld en dan moet je ook niet van de kern afwijken. En dat ik me tussentijds wel eens een keertje ergens aan erger omdat een aantal dingen langzaam gaan, dat is ook waar. Maar dat neemt niet weg dat ik voor de lange termijn wel kom waar ik wil staan.”

HEB JE NOG AMBITIES?

„Ja, God, heb ik nog ambities? Ja. Ergens aan trekken en sleuren, dat wil ik nog wel een aantal jaren doen. De digitalisering, de expansie naar het buitenland moet verder vorm krijgen. Aan de andere kant kan ik niet nog tien jaar bij DELA blijven. Dus de komende jaren moet ik nadenken over mijn eigen toekomst. Voorlopig heb ik mijn handen vol. Ik doe waar ik lol in heb. Het is ook zo dat naarmate je ouder wordt, de tijd toch iets schaarser begint te worden. Dus ik moet zo langzamerhand mijn opties op een rij gaan zetten. Ik moet natuurlijk gewoon wel gaan denken van: je gezondheid wordt er niet beter op. Dat is een voortdurend denkproces.”

JE PRAAT GEMAKKELIJK. DIT INTERVIEW VERSCHIJNT IN HET TOP 50-NUMMER. ZOU JIJ JEZELF INVLOEDRIJK NOEMEN?

„Nee, zo zou ik mezelf niet gauw betitelen. Daar gaat het mij ook niet om. Van huis uit heb ik een groot verantwoordelijkheidsgevoel mee gekregen, als de plicht je roept moet je een goed verhaal hebben om nee te zeggen. Voor het overige moet ik zorgen dat DELA meedoet in Eindhoven en dat lukt heel aardig.”