

In deze bijdrage reageert Ellen Faber op het hoofdartikel 'Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie' van Annemieke van Beek en Anneke van Doorne-Huiskes.

Achmea: diversiteit als business case

Ellen Faber

Ik geloof sterk in diversiteit en ben er daarom blij mee en trots op dat Achmea wordt genoemd als best practice. Aandacht voor diversiteit in sekse, leeftijd en culturele achtergrond is binnen Achmea stevig verankerd in het ondernemingsbeleid. Vanuit mijn rol als directievoorzitter van een van de divisies maak ik me daar graag sterk voor. Dat vraagt bijvoorbeeld bijzondere aandacht voor deelname van vrouwen. Bij Achmea is 52 procent van de ongeveer 17.000 werknemers vrouw. Bij de divisie Directe Distributie – waar onder andere Centraal Beheer Achmea en FBTO onder vallen – met 2.500 medewerkers is dat bijna 60 procent.

Sinds de ondertekening van het charter 'Vrouwen naar de Top' in 2008 doen we er nog meer aan om vrouwen te laten doorstromen naar toonaangevende functies. In het verleden was in zulke functies de verdeling tachtig procent man tegen twintig procent vrouw. De Raad van Bestuur heeft toen de beslissing genomen om bij elke nieuwe vacature het diversiteitsbeleid nadrukkelijker naar voren te brengen. We zoeken actief naar vrouwelijk talent in de organisatie. Managers zijn erop gespist dat ze geen vrouwelijke medewerkers

verliezen die in de zogeheten 'spitsurenfase' van hun leven zitten. Een intern opleidingsprogramma leert vrouwelijke medewerkers hoe ze slagvaardiger en strategischer kunnen opereren. En bij elke selectie voor een topfunctie moeten ook geschikte vrouwelijke kandidaten zitten. Er melden zich door ons proactieve beleid jaarlijks nu tientallen talentvolle vrouwen bij Achmea. De top zestig (de directieraad) bestaat tegenwoordig uit twintig vrouwen en veertig mannen.

Diversiteit vanuit visie en kernwaarden

Waarom we diversiteit zo belangrijk vinden? Zoals het artikel vermeldt, ziet Achmea diversiteit als business case. Achmea is een bloeiende onderneming met gezonde rendementscijfers. Het is mijn overtuiging dat diversiteit daaraan in grote mate bijdraagt. Onze resultaten zijn nu beter dan toen de samenstelling van het personeelsbestand minder divers was. Of het een door het ander komt is natuurlijk nooit te bewijzen, maar voor Achmea is de dagelijkse praktijk overtuigend. Bovendien speelt de in het artikel genoemde 'onontkoombaarheid' een belangrijke rol. Bij Achmea zijn we ons er terdege van bewust dat de demografische trends noodzakelijk tot diversiteit. Organisaties die diversiteit vanuit hun visie en vanuit

hun kernwaarden omarmen – zoals Achmea – hebben daarmee een voorsprong ten opzichte van organisaties die ineens vanuit meer opportunistische overwegingen besluiten ook ‘iets aan diversiteit te doen’.

Afspiegeling van samenleving en klanten

Achmea voert ‘Levensfasebewust Diversiteitsbeleid’. (Hierover verscheen eerder een artikel in het Tijdschrift voor HRM, winter 2010).

Dat beleid kenmerkt zich door het herkennen, erkennen, benutten, belonen en ontwikkelen van talenten van individuele medewerkers in elke levensfase. Dit houdt het benutten van de kracht van verschillen in, individueel en in teamverband. Daarvoor is volgens Achmea een afspiegeling van de samenleving en klanten in het personeelsbestand wenselijk. Hiertoe wordt in de werving en recruitment een doelgroepen-benadering gehanteerd. De uitwerking van het diversiteitsbeleid kenmerkt zich door het managen van de vijf levensfasen van medewerkers met behulp van maatwerk en dialoog enerzijds en het managen van teamdiversiteit om de kracht van verschillen te benutten anderzijds. Ook het effectief maken van individuele verschillen is een onderdeel van het diversiteitsbeleid van Achmea.

Sensitiever, meer vanuit verbinding

Diversiteit is bij Achmea inmiddels onlosmakelijk verbonden met de organisatiecultuur. Daarmee gaat diversiteit verder dan alleen de statistische cijfers die aangeven hoeveel procent divers we zijn in sekse, leeftijden en culturele achtergronden. Bij Achmea beïnvloedt een gezonde mix van ‘mannelijke’ en ‘vrouwelijke’ kwaliteiten de cultuur. Dit is gegroeid dankzij actieve aandacht voor bijvoorbeeld feminiene leiderschapskwaliteiten. De sfeer van besturen en leidinggeven op alle niveaus in de organisatie is sensitiever, meer vanuit verbinding. Verbinding is een belangrijke kernwaarde in onze organisatie. Dat is niet per se vrouwelijk. Maar je ziet wel vaak dat in de verbindende, ondersteunende

functies meer vrouwen werken. In deze sector zijn veel mannen actief die met name vanwege hun analytische, financiële kennis zijn binnengehaald. De control-gestuurde eigenschappen waren voorheen de hoofdmoot. Nu staat de klant centraal, waardoor verbinding een grotere rol speelt.

Het artikel benadrukt terecht de noodzaak om, wanneer kwaliteitsverbetering wordt nagestreefd, aandacht voor diversiteit procesmatig te borgen in het HRM-instrumentarium. Ik kan deze stelling vanuit de praktijk van Achmea onderschrijven. De genoemde mentale en culturele inbedding ervaar ik eveneens als onmisbaar bij het streven naar betere prestaties en hogere kwaliteit. Bij Achmea krijgen zowel de procesmatige borging, als de mentale en culturele inbedding al enkele jaren alle aandacht. En dat werkt. Voor Achmea is diversiteit zodoende geen opgave voor de toekomst, maar praktijk van alledag.

Mw mr. E. Faber is directievoorzitter Achmea Divisie Directe Distributie. Vorige maand werd zij gekozen tot Vrouwelijke Topmanager van het Jaar 2011.