



'We kunnen onze ambities alleen waarmaken als we onszelf kunnen en durven zijn'

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Diversiteit binnen pensioenbesturen heeft de aandacht van de huidige regering. Het aantal jongeren en vrouwen in de besturen is gestegen, maar blijft nog achter bij de doelstellingen die de pensioensector zichzelf heeft gesteld, zo rapporteerde de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onlangs. Hoe kijkt de sector daar zelf tegenaan? Financial Investigator sprak met Derya Akbiyik-Gunaydin, werkzaam bij het Bestuursbureau Pensioenfonds Achmea.

Diversiteit in het bedrijf: een lust of een last?

'Ik zie diversiteit als lust noch last, maar als een echte must. Diversiteit moet een kernelement zijn in je selectie-, aanname- én opvolgingsbeleid. Wat heb je nodig om teams divers samengesteld te houden en hoe zorg je dat je bijvoorbeeld jongeren en vrouwen bindt? Dáár gaat het om. Diversiteit is een langetermijninvestering en een continu proces. Ik vind het belangrijk dat we blijven focussen op de bestuurssamenstelling en op de kerncompetenties die binnen besturen nodig zijn.

De samenleving is divers. Onze deelnemers en klanten zijn een afspiegeling van die samenleving. Organisaties zijn dat vaak nog onvoldoende. Hoe kun je dan de belangen van je klanten of deelnemers behartigen? De 14.000 Achmea-medewerkers vormen een divers gezelschap. Het zou bijzonder en achterhaald zijn om dan in de top en het pensioenfondsbestuur voornamelijk mannen van 50-plus te zien. Om vertrouwen te hebben in de organisatie en het fonds, moet je je herkennen in de mensen in de bedrijfstop en het fondsbestuur. Daar maak ik mij persoonlijk hard voor en dat zien we niet alleen terug in de hoeveelheid reacties op onze vacatures, maar ook in de bovengemiddelde resultaten van onze klanttevredenheidsonderzoeken. Onze deelnemers vertrouwen ons!

Ik ben overtuigd van de toegevoegde waarde van divers samengestelde teams. Diversiteit brengt meervoudige perspectieven op tafel. Want mijn norm hoeft niet jouw norm te zijn. Mijn valkuilen zie jij wellicht beter dan ik. Diversiteit brengt een diverse kijk op zaken mee, die de bedrijfstop en het bestuur nodig hebben om tot zorgvuldige én evenwichtige besluiten te komen. Diversiteit moet je

willen nastreven. Je moet willen zoeken naar de juiste balans en dat volhouden. Maar als je doorschiet met je diversiteitsdoelen, kunnen sub-groepjes binnen je bestuur ontstaan. Dat werkt niet.

Binnen Pensioenfonds Achmea staan wij periodiek stil bij de samenstelling van teams en fondsorganen. We bespreken waar we staan, wat we willen veranderen en wat daarvoor nodig is. Vervolgens doen we het ook. Wilma de Bruijn, General Manager Eurapco en daarvoor Directeur Achmea Academy, zei ooit: 'Niet lullen maar poetsen.' Als je iets wilt, praat er dan niet constant over, maar maak een plan en doe het gewoon. Ingewikkelder is het niet. Dat geldt ook voor het vinden van geschikte jongeren, vrouwen, et cetera. De werving vergt energie, maar is zeker niet onmogelijk. Wij zoeken heel gericht, zetten ons netwerk in en zorgen dat mensen die we benoemen ook de gelegenheid krijgen zich te laten horen. Ze moeten vertrouwd gemaakt worden met de organisatie en het fonds, voeling krijgen met de board room dynamics en het vertrouwen krijgen dat de anderen hun visie willen horen.

Ik zie bij vrouwen te vaak onzekerheid, terwijl ze een cv hebben waar je 'u' tegen zegt. Ik merk het bij mijzelf. Ik kom heel zelfverzekerd over, maar vind het doodeng om op mensen af te stappen. Toch doe ik het. Geloven in jezelf en een open cultuur waar je jezelf mag zijn, dragen daaraan bij. We moeten openstaan voor de kijk van nieuwkomers en niet denken 'ja, maar zo doen we het hier niet' of 'waarom moet het nu zo nodig anders?' Het helpt enorm wanneer je regelt dat nieuwe bestuursleden een vaste sparringpartner/coach krijgen, bij voorkeur de bestuursvoorzitter of de voorzitter van de commissie waarin het nieuwe bestuurslid zit. Die kunnen nieuwkomers stimuleren zich uit te spreken. We zien

dat nieuwe bestuurders binnen ons fonds zich dan vrij snel laten horen. Vaak gehoorde bedenkingen uit de sector zijn dat vooral jongeren soms de benodigde ervaring missen. Maar naar mijn idee zit de kracht van jongere bestuurders juist in hun ongeremde visie en frisse blik die de bestaande bestuurdersblik kunnen verruimen!

Wij zijn dus bewust en heel actief bezig met diversiteit, dat is duidelijk. De top omarmt en doorleeft het belang van diversiteit. Daardoor is het besef van de meerwaarde van diversiteit in onze organisatiecultuur ingebed. Het is geen 'hype' die weer afvlakt. Wat heeft het bestuur nodig, welk talent loopt hier in huis rond? Ik heb voortdurend mijn ogen



CV

2015 – heden: Manager Juridische Zaken / Compliance Officer, Bestuursbureau Pensioenfonds Achmea

2012 – 2015: Senior Pensioenjurist, Achmea Pensioenservices

2009 – 2012: Bestuursadviseur, Achmea Pensioenservices

2007 – 2009: Senior Pensioenspecialist, Achmea Pensioenservices

Diversiteit moet een kernelement zijn in je selectie-, aanname én opvolgingsbeleid.

open, ga letterlijk met mensen koffiedrinken om hun interesse als bestuurder of als lid van ons verantwoordingsorgaan te peilen.

Het is goed om ervaring uit je dagelijkse werk in te brengen in een bestuursfunctie. Omdat bestuurswerk niet altijd makkelijk combineerbaar is met iemands dagelijkse functie, is het nodig om goede afspraken met de werkgever te maken. Dat lukt bij Achmea. Dat werkt in de praktijk heel prettig. We zien het als een gedeelde verantwoordelijkheid om werknemers die tevens bestuurslid zijn van het eigen pensioenfonds in staat te stellen hun werkzaamheden goed te combineren. Dat is de kracht van samen. Inderdaad wisselen jongeren vaker van baan en daarmee van pensioenfonds. Ik hoor in de pensioensector vaak dat gedane investeringen dan verloren gaan. Dat kan inderdaad gebeuren. Maar het zou zonde zijn als je het daarom zou nalaten binnen je eigen organisatie naar geschikte jongeren te zoeken. Een nevenfunctie binnen het pensioenfonds kan juist een uitdaging zijn die de betrokkenheid bij Achmea vergroot.'

Bevordert diversiteit innovatie?

'Jazeker. Divers samengestelde teams brengen verschillende opvattingen, analyses, oplossingen, stijlen en achtergronden samen. Ieders beleving is anders. Meninge kunnen botsen. Dat mag! En is in mijn ogen van tijd tot tijd zelfs nodig. Het dringt tunnelvisie terug, bestrijdt onbewuste vooroordelen en stimuleert vernieuwing, want verschillende talenten en perspectieven binnen organisaties dragen bij aan betere besluiten en halen creativiteit naar boven. Misschien past deze werkwijze echt in Achmea's coöperatieve gedachtengoed, het geloof in de kracht van samen. Dat laten we ook zien bij impactvolle onderwerpen, zoals de coronacrisis nu. Een mooi voorbeeld vind ik de oproep van vermogensbeheerders, pensioenfonds en verzekeraars richting de farmaceutische industrie tot internationale samenwerking bij de bestrijding van het coronavirus. In totaal hebben zich meer dan vijftig investeerders bij het initiatief aangesloten, waaronder Achmea en Pensioenfonds Achmea. Financiële overwegingen zijn ondergeschikt gemaakt aan het onder controle krijgen van het coronavirus.'

Is jullie organisatie inmiddels voldoende divers, of is er nog een lange weg te gaan?

'We zijn goed bezig. Bestuur én verantwoordingsorgaan hebben vrouwelijke leden en leden jonger dan 40 jaar. Als hét pensioenfonds voor de medewerkers van Achmea, vinden we het belangrijk dat in het bestuur en de organisatie van het

fonds de opbouw en diversiteit van het medewerkersbestand voldoende weerspiegeld zijn. Deelnemers moeten zich kunnen herkennen in het fonds. Samen met onze voorzitter heb ik een ambassadeursrol. Bij het bestuursbureau zit het ook in de vezels. Ook onze Raad van Toezicht vindt het belangrijk dat we borgen dat we diversiteit proactief blijven stimuleren. Het is gewoon onderdeel van onze dagelijkse werkzaamheden geworden. Diversiteit vinden we, samen met de juiste vaardigheden, een aspect van geschiktheid. Onze bestuursleden komen – op één extern bestuurslid na – uit de Achmea-organisatie. Voor de fondsgovernance kunnen we tevens de vruchten plukken van de wijze waarop Achmea de afgelopen jaren sterk inzet op het vergroten van diversiteit binnen de organisatie; in brede zin, op alle niveaus: onder medewerkers, het management, de directie, de RvB en de RvC. Achmea streeft naar minimaal 30% vrouw in alle gremia. Overall binnen Achmea is de verdeling 52% man en 48% vrouw. In de RvB en RvC is nu meer dan 30% vrouw. Slechts 8,5% van de Nederlandse bedrijven voldoet aan die wettelijke norm.'

Kom je nog tegen dat het belang van diversiteit in twijfel wordt getrokken?

'Binnen de Achmea-organisatie en het pensioenfonds zeker niet. Het diversiteitsstreven, de overtuiging van de waarde van diversiteit, zit echt in de cultuur, zoals ik al aangaf. Achmea gaat zelfs veel verder dan veel andere organisaties door ook culturele diversiteit te stimuleren. Wéér omdat onze klanten ons moeten kunnen herkennen en onze werknemers zich thuis moeten voelen. Helaas kom ik in de pensioensector soms nog twijfel tegen over de waarde van diversiteit, al neemt dat gelukkig af. Als voorzitter van Pensioenlab ontmoette ik destijds allerlei fondsbestuurders. Ik kon mij echt opwinden als men aangaf dat het niet lukte meer diversiteit in het bestuur te krijgen. Dat was in 2015. Er is heus vooruitgang, ook omdat de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid de waarde van diversiteit continu uitgebreid aandacht geven. Maar het moet echt nog beter. Dat blijkt uit hoe vacatures de afgelopen jaren zijn ingevuld. Dat moet de Monitoringcommissie steeds weer vaststellen. Diversiteit wordt nu niet meer hardop in twijfel getrokken, althans niet waar ik bij ben...'

Hoe denk jij over quota voor diversiteit?

'Ik ben geen voorstander van quota. Ik geloof dat echte verandering vanuit intrinsieke motivatie komt. Met quota houd je altijd het risico van de knuffeljongere in het bestuur en die ene vrouw omdat het moet. Quota zouden niet nodig moeten zijn. Maar toch, ik heb mijn mening wel wat bijgesteld, omdat ik zie dat de benodigde verandering nog steeds onvoldoende wordt gerealiseerd. Aan het aandeel vrouwen aan de top zien we dat Nederland al jarenlang niet genoeg vooruitgang boekt. Vanuit gedragsveranderingsperspectief is het daarom logisch dat men uitwijkt naar zwaardere maat-



regelen. Misschien als laatste redmiddel om de verandering te versnellen bij degenen die nog niet overtuigd zijn.'

Is diversiteit voor jou uitsluitend een gender- en leeftijds kwestie, of is er meer belangrijk?

'Ik geloof dat we een beter bedrijf zijn als we divers en inclusief zijn. We letten daarom niet alleen op 'man/vrouw' en 'jong/oud', maar ook op culturele diversiteit, een goede mix van generaties, mensen met een arbeidsbeperking, geaardheid et cetera. Culturele diversiteit en inclusie heeft mijn bijzondere aandacht. Niet alleen omdat ik gelijke kansen voor iedereen belangrijk vind. Ik geloof ook dat we onze ambities alleen kunnen waarmaken als we onszelf kunnen en durven zijn.

Vorig jaar organiseerde Achmea aan het eind van de ramadan een etentje voor iedereen. Dat zijn dingen waardoor ik me thuis voel in deze organisatie. Binnen Achmea kennen we diverse netwerken om elkaar te vinden, zoals Jong Achmea, LHBT HoLA!, Autisme Ambassade en Kleurrijk Achmea. Met het programma 'culturele diversiteit en inclusie' willen we multicultureel talent aantrekken en ruimte bieden om talenten maximaal in te zetten. Wat ik daar leer, neem ik weer mee naar het pensioenfonds. Niemand hier moet het gevoel hebben dat de poortjes te smal zijn of de tafels te hoog of te laag. Mensen moeten zien dat je hun toegevoegde waarde waardeert en rekening houdt met hun beperkingen. Ik heb een directe collega met een aangeboren oogafwijking: hij ziet voor 15% en is kleurenblind. En hij heeft een enorme kennis van risicomanagement. Hij ziet hetzelfde plaatje letterlijk anders. Dat levert soms humoristische situaties op. Als we samen rapportages doornemen, zetten we het beeldscherm op 250%. Hij blij, ik blij. Het zijn de kleine dingen waarop we elkaar in de samenleving meer moeten waarderen, vind ik.' «