

# Stapsgewijs meer diversiteit



De vertrouwenscrisis die onze branche in de greep houdt, had minder heftig hoeven uitpakken als de bestuurstop meer diversiteit aan mannelijke en vrouwelijke eigenschappen had gekend. Het meest succesvolle managementteam bestaat namelijk uit een combinatie van vrouwelijke intuïtie en inlevingsvermogen en mannelijke resultaatgerichtheid en zelfstandigheid.

Op uitnodiging van Het VB namen vier vrouwen uit de top van het verzekeringsbedrijf deel aan een rondetafel Discussie. Onder leiding van Monique de Vos kregen Carola ter Braak, Marjantine Jakobs, Ellen von Koczian en Monique Kooijman een aantal prikkelende stellingen voorgelegd. De ervaringen met en hun toekomstvisie op de verzekeringsbranche is minstens zo prikkelend te noemen. Zo zal de branche in dit decennium massaal overstappen op e-business. Het intermediair zal hiervoor een technisch innovatieve slag moeten maken, gericht op e-commerce en een 24-uurs online bereikbaarheid. Maar ook op het personele vlak moet de verzekeringsbranche aan de slag. Voor een juist evenwicht in de besluitvorming zou de diversiteit in een managementteam meer in balans moeten zijn. De succesfactoren voor het toekomstig leiderschap zijn daarbij gestoeld op vrouwelijke eigenschappen als dienend leiderschap, inspireren, democratische besluitvorming en bruggen bouwen.

En tot slot zouden mannen minder ik moeten zeggen en vrouwen minder wij.

### Mannen komen van Mars

'Lang geleden hadden de bewoners van Mars en Venus gelukkige relaties, gebaseerd op wederzijds respect voor de verschillen die er tussen hen bestonden. Toen kwamen ze naar Aarde, en vergaten dat ze van verschillende planeten afkomstig waren'. Het is een passage uit het boek van John Gray 'Mannen komen van Mars, Vrouwen van Venus.' Het vormt een mooie inleiding naar de vraag om verschillen in gedrag tussen mannen vrouwen te benoemen. Zowel in het algemeen als in de bestuurskamer.

## 'Mannen moeten minder ik zeggen en vrouwen minder wij'

Kooijman stelt dat vrouwen minder snel overtuigd zijn van hun talenten. Daar zou wat haar betreft meer op gefocust moeten worden. Geen voorrang voor vrouwen, maar hen een duwtje in de goede richting geven. "Uit onderzoek is gebleken dat mannen sneller kiezen voor een functie die net boven hun capaciteit ligt. Vrouwen doen dat over het algemeen anders, zij schatten hun kansen reëler in en 'bluffen' weinig tot niet." Ter Braak interrumpeert haar: "Een vrouw komt nu boven drijven omdat ze voldoet aan de criteria van de mannen en ze vermoedelijk zelf dus ook meer mannelijke eigenschappen heeft. Het vereist meer inlevingsvermogen om je te kunnen of willen verplaatsen in de andere sekse. Mannen begrijpen elkaar beter, dus waarom dan voor een mindere klik kiezen?" Jakobs stelt daarbij vast dat vrouwen die wel doorstromen, echte brugbouwers zijn. En Kooijman: "Het is veelal ook geen kwade wil maar meer onbewust gedrag waardoor een man zijn keuze bepaalt."

- **Carola ter Braak** is hoofd beleidsafdeling Schade bij het Verbond van Verzekeraars en tot voor kort ad-interim directeur van de Stichting Verzekeringbureau Voertuigcriminaliteit (VbV). Zij is het enige vrouwelijke MT-lid binnen het Verbond.
- **Marjantine Jakobs** was tot 1 april managing director bij Aon Consulting. Daarvoor bekleedde zij in de financiële sector al tal van management- en directiefuncties op commercieel, marketing- en operationeel gebied.
- **Ellen von Koczian** is directeur van de Stichting Financiële Dienstverlening. Hier is bijna 90% van het zelfstandige intermediair bij aangesloten. Rode draad in haar carrière ligt op het snijvlak overheid, branchevereniging en belangenbehartiging.
- **Monique Kooijman** is Underwriting Manager Commercial Division Chubb. Zij is het enige vrouwelijke MT-lid binnen Chubb Nederland.
- **Monique de Vos** is directeur van het Executive Searchbureau Chasse in Den Haag. Sinds 2007 schrijft De Vos voor Het VB de rubriek De Wandeling, om zo meer te weten te komen over 'de vent achter de tent'. De vent? Precies, er zijn zo weinig vrouwen aan de top!

In de besluitvorming blijkt het pad van de seksen ook niet altijd synchroon te lopen, meent Kooijman: "Vrouwen bereiden zich inhoudelijk (minutieus) voor op een vergadering, mannen kijken hoe de verhoudingen liggen. Vervolgens moet de vrouw erachter komen dat de besluitvorming eerder al bij het koffieapparaat is genomen, in plaats van in de vergadering." Zij benadrukt dat dit voorbeeld natuurlijk wat gechargeerd is, maar wel degelijk een kern van waarheid bevat.

### Eigenschappen van een topvrouw

De belangrijkste eigenschappen die doorgaans aan vrouwen worden toegedicht, zijn volgens Von Koczian een goed inlevings- en incasseringsvermogen. "Je moet het besef hebben dat vrouwen en mannen anders denken en doen. Vrouwen hebben soms de neiging om bij kritiek de zaken persoonlijk op te vatten. Maar zo persoonlijk is het vaak niet bedoeld." Jakobs geeft aan in dit verband moeite te hebben met het woord vrouwen. "Ik heb het liever over mannelijke en vrouwelijke eigenschappen. Er zijn mannen met vrouwelijke eigenschappen en andersom. Beide eigenschappen heb je wel nodig om sterk te staan. Het zou dus om de eigenschappen van een persoon moeten gaan en niet zwart-wit over vrouwen en mannen." Jakobs is het wel met Von Koczian eens dat inlevingsvermogen een belangrijke eigenschap voor de toekomst is.

### Met vrouwen uit de crisis

Eurocommissaris Neelie Kroes stelde vorig jaar dat "bedrijven met vrouwen aan de top beter overleven in de crisis". De crisis had volgens haar een andere en beperktere omvang gehad als er meer vrouwen in de financiële top hadden gezeten. De

vier topvrouwen aan onze tafel zijn minder uitgesproken als deze stelling ter tafel komt. Ter Braak denkt dat vrouwen wel minder risico's nemen dan mannen. Kooijman interrumpeert haar en voegt daaraan toe dat vrouwen over het algemeen ook minder macho zijn. Mannen nemen vaak meer risico en willen zich daarmee bewijzen. Tegelijkertijd is iedereen het erover eens dat meer risico ook meer ondernemen betekent. Het risicoaanvaardende gedrag van mannen blijft dus nodig. Maar, zo stellen de tafelgasten vast, voor een juist evenwicht in de besluitvorming zou er dan wel diversiteit in het managementteam moeten zijn. Maar hoe krijg je die? Jakobs: "We moeten ophouden met roepen dat er meer vrouwen aan de top moeten. Niet langer roepen, maar gewoon doen!"

### Diversiteit door wederzijds respect

Respecteren en waarderen van de verschillen tussen de seksen zou een grote sprong voorwaarts zijn in het streven naar meer diversiteit aan de top. Daar is iedereen aan tafel het over eens. De discussie over het vrouwelijke element in de financiële crisis heeft het onderwerp vrouwen aan de top nieuw leven ingeblazen. Als we de top van de bank- en verzekeringsbranche onder de loep nemen, dan kom je ook daar maar weinig vrouwelijke bestuurders tegen. Er werd aan het begin van deze eeuw op dit onderwerp nog flink in de pijp geblazen. De benoeming van Heleen de Heer tot eerste Verzekeringvrouw van het Jaar, blijkt achteraf het hoogtepunt van deze doorbraak te zijn.

Ter Braak vindt dat multiculturele diversiteit net zo belangrijk zou moeten zijn als de diversiteit van mannen en vrouwen op de werkvloer. Toch mag de eerste al geruime tijd en veel meer dan de ander in de spotlights staan. "Ik kan er soms best



Monique Kooijman



Ellen von Koczian

last van hebben dat ik zo weinig vrouwen op managementniveau om me heen heb. De inbreng van een vrouw is in vele opzichten afwijkend en daarmee een belangrijke toegevoegde waarde."

Dan komt ook Verzekeraars Vernieuwen ter sprake, een programma van het Verbond van Verzekeraars dat in het teken staat van klantfocus en herstel van vertrouwen. Als enig vrouwelijk MT-lid bij het Verbond moet ook Ter Braak constateren dat binnen het programma de diversiteit van mannen en vrouwen als onderwerp niet op de agenda staat. "Misschien is dat eigenlijk wel een goed idee", aldus Ter Braak die daarbij wel kwijt wil dat ze aan de tafels van het Verbond niet eerder zoveel veranderingsgezindheid heeft gezien als nu. "We leven in een legendarische tijd. Er wordt niet alleen gepraat over verandering, maar er wordt ook naar gehandeld. Daarvan vind ik de geïnformeerde verlenging/maandelijkse opzegtermijn een sprekend voorbeeld." Concluderend kunnen we stellen dat de mannelijke top van het Verbond er in de crisistijd verstandig aan doet, meer te varen op vrouwelijke eigenschappen.

### Saai imago

Het imago van de verzekeringssector blijkt ook een rol te spelen bij de lage vertegenwoordiging van vrouwen in de top. "Onze sector heeft geen leuke producten die je kunt laten zien. Het is een sector waar je het zelf leuk moet maken. Daarom is het wellicht ook moeilijker om er vrouwen voor te interesseren", aldus Von Koczian die vooral in de sociale sector een grote aantrekkingskracht op vrouwen ziet. De werkzaamheden van de Stichting Financiële Dienstverlening hebben ook iets weg van deze sector. Von Koczian heeft meer vrouwen dan mannen in dienst en op een open-

staande vacature heeft tot op heden nog geen enkele man zich gemeld. Er zal nog veel moeten gebeuren om ook de werkvloer zelf te ontdoen van allerlei vooroordelen en hokjesdogma's, bijvoorbeeld over typische vrouwen- en mannenbanen.

### Na Leven komt Schade

Hiermee blijkt het voornaamste over de rol van vrouwen in de branche wel zo'n beetje besproken. Geen reden voor de topvrouwen om het gesprek te beëindigen. In rap tempo discussiëren zij verder over verschillende andere issues die de financiële dienstverlening bezighouden. Daarbij valt het eerder besproken 'vrouwelijk' denken vanuit een groter risicobewustzijn en sterk meer besef wel steeds weer op.

---

## *'Met meer diversiteit in de top was het minder bergafwaarts gegaan'*

---

Zo komt op tafel dat de imagoproblematiek in de sector in rap tempo verschuift van Leven naar Schade. Je ziet dit deel van de markt een opmars maken in de negatieve berichtenstroom.

Ter Braak: "We hebben lange tijd geroepen dat het negatieve imago aan de levenskant zit. Het afgelopen jaar is ook het schadebedrijf in de spotlights gezet. Rechtsbijstand en letselschade bijvoorbeeld zijn veelvuldig negatief in het nieuws geweest."

Er speelt een belangrijk verschil tussen leven- en schadeproducten wat de problematiek aan



Marjantine Jakobs



Carola ter Braak

de schadekant anders maakt dan bij leven. "Schadeproducten zijn concreet en begrijpelijk voor een grote groep mensen. Schadeproducten zijn tastbaarder en het nut en de noodzaak daarvan zijn maatschappelijk gesproken makkelijker aan te tonen dan die van veel levensproducten. Ook zorg en sociale zekerheid spelen bij verzekeraars een steeds belangrijkere rol. Op het vlak van leven en pensioen is alles nog steeds redelijk onzichtbaar en ongrijpbaar", aldus Jakobs.

De problematiek speelt zich overigens niet alleen af op de particuliere schademarkt. Ook de (groot) zakelijke markt kent een moordende concurrentie die niet zonder gevolgen kan blijven. "Als Chubb voeren we een zeer zorgvuldig acceptatiebeleid met een adequate premiestelling", stelt Kooijman. "Maar om ons heen zie ik nog steeds een zeer agressief acceptatiebeleid gevoerd worden, waardoor de premies maar blijven dalen. Er wordt breed getekend tegen zeer lage premies. Ieder jaar denk je weer dat de bodem is bereikt en dan gaat de markt toch weer verder omlaag. Je ziet gevallen waarbij risico's vrijwel onder de kostprijs worden verzekerd, en dit kan op langere termijn niet zonder gevolgen blijven."

### Haal de klant in beeld

Von Koczian zou graag zien dat de branche veel meer gaat denken vanuit het klantbeeld. Hoe kom je bij de klant over? Ben je integer en betrouwbaar? Maar ook: begrijp je de klant en luister je wel echt? Ter Braak vindt dat hier bedrijfsbreed op gestuurd moet worden. "De samenleving, de klant, verwacht veel van ons. Niet alleen dat we polissen draaien en premies incasseren. De slag die nu gemaakt moet worden, is dat verzekeraars daadwerkelijk bedrijfsbreed bindende afspraken met al hun medewerkers maken op het gebied van klantvriendelijkheid."

### Toekomst intermediair

Het intermediair zal een technisch innovatieve slag gaan maken, menen de gespreksdeelnemers, gericht op e-commerce en een 24-uurs online bereikbaarheid. "Over tien jaar is de branche massaal overgestapt op e-business. Nu al ligt het conversiepercentage bij mensen die het internet opgaan op 70%. Bij het reguliere (papier) offertraject is dat slechts 30%", aldus Jakobs. Om hierin de juiste stappen te nemen, zou wat Jakobs betreft de intermediaire branche meer moeten inzetten op jeugdpanels, met jongeren van 17 tot 19 jaar. De zelfstandigheid en gedrevenheid van deze nieuwe consument is volgens haar veel groter dan wordt gedacht. "De nieuwe consument doet alles tegelijk, chatten, surfen en msn'en, maar is tegelijkertijd gefocust als hij online iets wil halen. Dat is het moment dat hij jou moet kunnen vinden, want de nieuwe consument vindt wat hij zoekt en is op dat moment ook bereid dit aan te schaffen."



Monique de Vos

Naast e-commerce wordt ook specialisatie een belangrijk item, zo stelt Kooijman. "Ga je voor de massa en e-commerce of wordt het specialisatie op een specifiek marktsegment? Voor de complexe zakelijke risico's blijft een belangrijke markt bestaan voor de grote makelaars en onafhankelijke advieskantoren."

### Meerwaarde verdwijnt niet

Von Koczian: "Makkelijke producten kunnen prima via internet. "De tussenpersoon zal echter altijd iets hebben wat internet de consument niet kan bieden en dat is het persoonlijke contact. Ik ben ervan overtuigd dat die meerwaarde er altijd zal blijven en dat daar ook altijd vraag naar blijft bestaan. Tegelijkertijd denk ik dat de tussenpersoon, om het platte productniveau te ontstijgen, zich veel meer moet gaan richten op het totale financiële plaatje van zijn klant, het life cycle adviseren. Een internetverzekeraar kan dat niet."

Als het vervolgens op het betalen van het advies aankomt, dan zijn de meningen aan tafel redelijk synchroon aan elkaar. Voor de simple-risk producten zal men niet snel geneigd zijn om uurtje-factuurtje af te rekenen. Anders ligt dat bij de hoogopgeleide tweeverdieners die zichzelf geen tijd gunnen om hun financiële zaken zelf te regelen. Deze groep kan het zich financieel veroorloven om de zaken uit te besteden aan een adviseur. Er zal echter een grotere groep blijven voor wie dit financieel niet haalbaar zal zijn. Ook het vrouwelijke inzicht kan hierin geen verandering brengen. ■

Door: Alex Klein