



“Geen extra’s, maar noodzaak voor duurzame aansluiting op de maatschappij”



Andere inzichten, kwaliteiten en achtergronden binnen organisaties zijn een voorwaarde om te blijven aansluiten op de snel veranderende maatschappij. Diversiteit en inclusiviteit staan dus hoog op de agenda van banken. Hoe vullen banken dit in en wat kunnen ze van elkaar leren? Op initiatief van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) komen diversiteitsmanagers Nicole Böttger (ABN AMRO), Jacoby Mensinga (De Nederlandsche Bank), Roeli Pot (Rabobank) en Margot Kijkuit (de Volksbank) dan ook regelmatig bij elkaar.

“‘Thuis bij de Volksbank’. Zo heet ons diversiteits- en inclusiviteitsbeleid dat we samen schreven met verschillende stakeholders”, trapt Margot Kijkuit van de Volksbank af. “Want bij diversiteit is het cruciaal om het héle netwerk aan te spreken. Je komt er niet alleen met de inzet van één diversiteitsmanager. Onze bank stuurt op zowel cultuur en gedrag als op in- en doorstroom. Het gaat om diversiteit in de breedte, alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Dat sluit aan op onze missie ‘Bankieren met de menselijke maat’. Ons beleid bevat doelstellingen voor vertegenwoordiging door verschillende groepen. We streven bijvoorbeeld op de lange termijn naar 50 procent vrouwen voor alle niveaus, ook voor de top. Van onze totale groep leidinggevendenden is nu 32 procent vrouw, aan de top is dat 50 procent. Collega’s met een andere culturele achtergrond zijn goed vertegenwoordigd in onze bankwinkels, zien we. Op het hoofdkantoor nog wat minder.”

DIVERSITEIT ALS PIJLER

Ook ABN AMRO heeft duidelijke doelstellingen op diversiteit en inclusiviteit. ‘Meten is weten’ is een belangrijk uitgangspunt, aldus Nicole Böttger. “Wij willen eind 2020 30 procent vrouwen in onze

top 600. Nu is dat nog 28 procent. In onze subtop streven we naar 35 procent. We willen 6 procent van de collega’s met een andere culturele achtergrond in de top 600, en 7 procent in onze subtop. Voor mensen met een arbeidsbeperking hebben we diverse projecten. Speciale aandacht gaat uit naar mensen met autisme en dyslexie; zij kunnen vaak goed omgaan met ontwikkelingen rond kunstmatige intelligentie.”

“Diversiteit is binnen Rabobank een strategisch thema dat ook op de agenda van de groepsdirectie staat, aldus Roeli Pot. “Vanaf 2014 hanteren wij concrete doelstellingen voor diversiteit. Inmiddels is het aantal vrouwen in de top meer dan 40 procent, in onze subtop 33 procent. Als het gaat om collega’s met een andere culturele achtergrond, scoren we bij benadering tussen 8 en 10 procent. Ons streven voor de top 200 is een verdubbeling – van 3,5 procent naar 7 procent – op multicultureel gebied. We kijken op alle facetten van de *employee journey* hoe we teams inclusiever kunnen maken. Ook heeft Rabobank een aanpak voor de instroom van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, zoals arbeidsbeperkten en vluchtelingen.”

Jacoby Mensinga van De Nederlandsche Bank: “In onze visie voor 2025 is diversiteit één van de vier prioriteiten om de ambitie voor onze medewerkers te realiseren. Onze maatschappelijke rol als toezichthouder kan niet zonder aansluiting op de samenleving. Voor het draagvlak van onze adviezen en de uitspraken die we doen, is diversiteit dus van groot belang. Ons doel om 32 procent vrouwen in ons management te hebben, hebben we inmiddels gehaald. Wat ik merk is dat initiatieven ‘vanuit de organisatie zelf’ goed werken. Toen een van onze divisiedirecteuren aankondigde dat zij 15 mensen met een arbeidsbeperking en afstand

>>

Diversiteit & inclusiviteit

RONDETA FELGESPREK

tot de arbeidsmarkt ging aannemen, inspireerde dat andere directeuren om daarin ook stappen te zetten. Dat is natuurlijk mooi.”

ANDERE COMPETENTIES

Diversiteit binnen de organisatie is geen extra, maar harde noodzaak, aldus Pot: “Banken werken steeds meer digitaal, de vraagstukken worden

ANDERE EISEN?

Iedere doelgroep kent zijn eigen uitdagingen. Het werven van divers talent gaat in het algemeen goed, vooral voor de klantcontactfuncties. De doorgroei naar het management is echter nog lastiger. Waar dat aan ligt? Pot formuleert het als volgt. “Hoger in de organisatie zijn er informele spelregels; vaak subtiele afspraken. Hoe je je

ANDER TYPE LEIDERSCHAP

De Nederlandse Vereniging van Banken, Rabobank, ABN AMRO, de Volksbank en De Nederlandsche Bank werken sinds 2019 samen in een programma voor cross-culturele mentoring, georganiseerd door Talent naar de Top. Per bank wordt een aantal talentvolle medewerkers met een niet-westerse achtergrond (‘mentees’) aan



complexer. Verschillende invalshoeken, inzichten en kwaliteiten zijn eenvoudigweg noodzakelijk om alle ontwikkelingen in de wereld te kunnen bijbenen. We hebben letterlijk andere competenties nodig.” Kijkuit: “Inclusie betekent voor ons binnen de organisatie: mag je anders zijn en een ander geluid laten horen? Is er aandacht voor je thuissituatie, bijvoorbeeld als je uit een andere cultuur komt? Die oprechte aandacht vertaalt zich door in oprechte aandacht voor klanten en hun specifieke situatie.”

Böttger: “Om als bank innovatief en relevant te blijven hebben we diverse mensen nodig. Diversiteit is ook nodig om onze producten en diensten aan te laten sluiten op een veranderende maatschappij. Uit een onderzoek bleek bijvoorbeeld dat vrouwelijke ondernemers bij banken minder kans maken om krediet te krijgen. Dat soort vooroordelen spelen minder in diverser samengestelde teams.” Mensinga vult aan: “Massa is belangrijk om als minderheid een divers geluid te kunnen laten horen. Dus niet één of een paar personen. Om echt invloed te hebben moet de minderheid uit minimaal 30 procent van het medewerkersbestand bestaan.”

gedraagt, hoe je spreekt, hoe je je opstelt. Die codes snap je heel goed als je in een bepaalde sociaal-economische context in Nederland bent opgegroeid.” Mensen met een andere sociaal culturele achtergrond hebben daar vaak meer moeite mee”.

Kijkuit ziet dat er soms weerstand is tegen een benoeming, “omdat iemand uit een speciale groep komt”. Vanuit de organisatie, maar ook bij mensen uit de doelgroepen zelf. “Dan hoor je terug: ‘Wat maakt het uit waar mijn moeder vandaan komt bij het krijgen van deze baan?’ Rabobank en ABN AMRO zien een soort leemlaag in de organisatie, vooral in het middenmanagement. Böttger ziet daar bijvoorbeeld het percentage vrouwen stagneren. “Dat is de categorie vrouwen tussen de 35 en 45 jaar. Waar ligt dat dan aan? Aan de instroom, de promoties? We werken er hard aan dit cijfer omhoog te krijgen.” Er wordt geopperd dat dat ligt aan de typisch Nederlandse deeltijdcultuur. Böttger weet uit onderzoek bij haar bank dat vrouwen gemiddeld maar 3 uur per week minder werken. “Dat kan het dus niet zijn.” Pot ervaart dat die groep managers door hun grote aantal lastiger te bereiken zijn voor het diversiteitsteam. Daarbij: “Het is ook de groep die hard wordt afgerekend op KPI's. Diversiteit is dan snel ‘weer iets extra's.’”

collega's (‘mentoren’) op hoog niveau gekoppeld die hen begeleiden. Kijkuit is onder de indruk van het programma: “Mentoring is krachtig en werkt twee kanten op. Deze mentees leren hoe het in de top werkt, wat de sociale codes daar zijn bijvoorbeeld. Ook komen ze in netwerken terecht waartoe ze anders geen toegang zouden hebben.” “Aan de andere kant ervaren mentoren wat de belemmeringen zijn voor mensen met een andere culturele achtergrond of gender”, vult Mensinga aan: “Wanneer je je hele leven al in dat ‘tunneltje’ zit ben je gewend om op een bepaalde manier naar zaken te kijken. Dat moet veranderen. Er is een nieuw type leiderschap nodig.” Pot vult aan: “Dit geldt ook voor de nieuwe generaties, die kunnen slecht uit de voeten met het traditionele leiderschap. We zoeken inclusieve leiders, leiders die verschillen tussen mensen waarderen en omarmen.” —

Van links naar rechts—Roeli Pot (Rabobank), Margot Kijkuit (de Volksbank) - Nicole Böttger (ABN AMRO) en Jacoby Mensinga (De Nederlandsche Bank)