



BW

BANK|WERELD

EXPERTS

van binnen en buiten
de financiële sector
aan het woord over
diversiteit & inclusie

*Nederlandse
Vereniging van Banken*

VERDER IN DEZE EDITIE

- Interview met SER-voorzitter Mariëtte Hamer:
"De banken hebben nog
een wereld te winnen"
- Talent naar de Top:
meer kleur in de top
- Nederland een prima
land voor expats
- Een veilige omgeving
voor LHBTI

NAJAAR 2019

Diversiteit & inclusie

DIVERSITEIT IN ALLE VERSCHIJNINGSVORMEN IS EEN VERRIJKING

In dit Rembrandt-jaar zijn we ons dubbel en dwars bewust van de kracht van veelkleurigheid. Hoe diverser het aanbod van kleuren en mogelijkheden om te mengen op het palet van de meesterschilder, hoe meer kleurschakeringen er ontstaan en hoe dichter deze de werkelijkheid kan benaderen. Zo is het ook in het werkzame leven.

Diversiteit in al haar verschijningsvormen is een verrijking van de bankensector. We kunnen nog beter scoren als het gaat om meer vrouwen in

de top en culturele diversiteit. Dat bij enkele grote banken netwerken zijn opgericht voor collega's met een LHBTI-achtergrond (lesbische vrouwen, homoseksuelen mannen, biseksuelen, transgenders en interseksuele personen) draagt bij aan een veilige werkplek voor iedereen.

Ik ben het eens met voorzitter Mariëtte Hamer van de Sociaal-Economische Raad die in dit themanummer zegt dat diversiteit positief kan uitwerken op 'innovatie, creativiteit, sociale verantwoordelijkheid, reputatie en besluitvorming'. Klanten waarderen diversiteit in hun contact met de bank en banken kunnen als grote bedrijven meehelpen werk te maken van dit maatschappelijke vraagstuk.

Hoogleraar diversiteit Halleh Ghorashi verwoordt het mooi in dit nummer: in plaats van ons te fixeren op het anders zijn van collega's, zouden we dat juist moeten 'omarmen'. En collega Daphne De Kluis van ABN AMRO vertelt dat zij tot het inzicht is gekomen dat niet iedereen die dat wil er wel komt. Soms moet je het lot dus een handje helpen.

Dat vraagt om positieve actie. Mariëtte Hamer prijst het initiatief van enkele grote banken om gender- en culturele diversiteit hoog op hun agenda hebben. In dit nummer kunt u ook lezen over het mentoringprogramma voor culturele diversiteit in de top, opgezet door Stichting Talent aan de Top. Gesprekken met een mentor maakt medewerkers met een niet-westerse achtergrond vaak nog zelfbewuster en dat is een belangrijke sleutel naar succes.

Het percentage vrouwelijke bestuurders bij banken lag vorig jaar op 26 procent. Het percentage vrouwelijke senior managers bedroeg circa 28 procent. Kijkend naar de executive en managementboards en de Raden van Commissarissen van de vier grootbanken dan bedragen de percentages vrouwen 30 à 40 procent. Er zit dus schot in de zaak. Van onze NVB-commissies en platforms heeft 30 procent een vrouwelijke voorzitter.

Laten we doorgaan op die weg en zo met elkaar werken aan een veelkleurig meesterstuk.

Chris Buijink

Voorzitter Nederlandse Vereniging van Banken

NVB

COLOFON

Redactieadres

Gustav Mahlerplein 29-35,
1082 MS Amsterdam
Postbus 7400,
1007 JK Amsterdam
020 550 2888
info@nvb.nl

Eindredactie

Hanan Laghmouchi, Bart van Leeuwen

Redactie

Mireille Reijs, Maurits de Nerée tot Babberich,
Paul van Kempen, Ivo Bolluijt, Geert Gladdines,
Jelle Wijkstra, Mark van Limburg, Agnieta van
der Plaat, Robert Jan Prins

Fotografie

Sanne Bas, Umar Chaudry, Yvonne Compier,
David van Dam, Marcel Molle, Hanny Verhoeven,
Betsie van Ojik, DNB Communicatie

Vormgeving

Yardmen bv, Amsterdam

inhoud



2 Chris Buijink

Voorwoord van de voorzitter

4 "De banken hebben nog een wereld te winnen"

Interview met SER-voorzitter Mariëtte Hamer

7 Profiel van een bankmedewerker

Bernard van Ommeren (BNG Bank)

8 Talent naar de Top

Hajar El Amraoui (ABN AMRO), Jeroen van Kesteren (De Nederlandsche Bank) en Yelly Weidenaar (Stichting Talent aan de Top)

12 Authentiek & integer

Daphne de Kluis (ABN AMRO)

15 Gastcolumn

Halleh Ghorashi (VU)

17 Diversiteit & inclusie

Nicole Böttger (ABN AMRO), Jacoby Mensinga (De Nederlandsche Bank), Roeli Pot (Rabobank), Margot Kijkuit (de Volksbank)

19 Charter diversiteit

Alice Odé (Diversiteit in bedrijf)

21 (Meer) vrouwen in IT en cybersecurity

Petra Hielkema (De Nederlandsche Bank), Mimoent Haddouti (Rabobank) en Mirjam Verhoeven (de Volksbank)

24 Nederland - een prima land voor expats

Steven Prins (Demir-Halk Bank) en Jens Pöhland (Mizuho Bank Europe)

26 Een veilige omgeving voor LHBTI

Stephan Horn (Rabobank) en Maral Arian (ABN AMRO)



Nederlandse
Vereniging van Banken

‘De banken hebben nog een wereld te winnen’



*Het SER-advies over diversiteit in de top gaat ook de banksector aan.
“De banken zouden gezien hun maatschappelijke rol veel meer een afspiegeling
van de samenleving moeten zijn”, zegt SER-voorzitter Mariëtte Hamer.*

Hebt u zelf wel eens te maken gehad met vooroordelen over vrouwen?

“Haha, op talloze momenten. Als directeur van volwasseneducatie werd ik wel eens gebeld door mensen die vroegen of ze de heer Hamer mochten spreken. Dan antwoordde ik: mijn vader werkt hier niet. Dat is wel lang geleden ja, maar het kan nu nog steeds gebeuren.”

Wat is volgens u het belang van meer diversiteit voor een organisatie?

“Diversiteit in bedrijven verbetert vooral de kwaliteit van het bestuur en de besluitvorming en verkleint de loonkloof. Ik zie vooral een maatschappelijk belang en wil benadrukken dat diversiteit ook positief kan uitwerken als het gaat om innovatie, creativiteit, sociale verantwoordelijkheid, reputatie en besluitvorming. Uit de gesprekken die we met bedrijven hebben gevoerd blijkt dat ook klanten het prettig vinden als je kunt inspelen op de verscheidenheid. Een organisatie met een divers medewerkersbestand snapt beter wat er in klanten omgaat.”

Het is niet heel evident dat een diverse organisatie leidt tot een zakelijk succes.

“Daarover zijn onderzoeken inderdaad niet eenduidig. Ik heb het idee dat het ook wel eens met de onderzoeksmethode te maken heeft. Zo zeggen sommige onderzoekers dat meer kinderopvang niet leidt tot meer vrouwen aan het werk. En toch zegt iets in mij dat het effect heeft. Mijn eigen ervaring is in elk geval dat inclusieve organisaties met een evenwichtig medewerkersbestand beter en prettiger zijn.”

Het SER-advies noemt een aantal belemmeringen voor vrouwen om de top te bereiken. Een ervan is de cultuur binnen een organisatie. Wat wordt daarmee bedoeld?

“Dat kan van alles zijn: werktijden, hoe je met elkaar omgaat, er rekening mee houden dat vrouwen dingen soms anders doen dan mannen. Het was een periode heel modern dat de man eerder naar huis ging om de kinderen van school te halen. Zelfs ministers zeiden: ik ga om vijf uur weg. Wat bij mannen leuk werd gevonden heette bij vrouwen ‘de kantjes eraf lopen’ of werk en privé niet kunnen combineren. Dat zijn onbewuste vooroordelen, die ook spelen bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Zij zijn vaak formeler omdat dat hun cultuur is. Dat wordt soms onterecht geduid als autoritair. Zo kun je allerlei beelden van elkaar hebben. Wees bewust van die verschillen, expliciteer ze en geef ze een plek. Daarnaast wordt bij vacatures voor de top vaak geworven uit bekende netwerken van gelijkgestemden, die vooral uit mannen bestaan. Wanneer vrouwen, maar ook mensen met een migratieachtergrond, geen deel uitmaken van deze netwerken, komen ze minder snel in beeld voor interessante functies.”

Een van de maatregelen die de SER voorstelt is een vrouwenquotum van dertig procent voor de Raden van Toezicht van beursgenoteerde bedrijven. Waarom?

“Het gaat niet snel genoeg. Er moet iets zichtbaar in de top veranderen. Anders krijg je geen rolmodellen, doe je geen ervaring op met vrouwen in die bestuursfuncties. Een ingroeiquotum is nu echt nodig. Het is een extra injectie, zo zie ik het zelf.”

In het voorwoord van het advies staat dat over dit punt discussie was tussen de SER-leden. Wat waren de tegenargumenten?

“Dat het bijvoorbeeld indruist tegen de vrijheid van ondernemingen. En vrouwen zouden worden aangesteld op basis van kenmerken en niet op kwaliteit. Dat laatste bestrijden wij. We zeggen niet dat elke vrouw moet worden aangenomen. Wel dat, als je geen geschikte vrouwelijke kandidaat vindt, je beter moet zoeken. Dat is nog wel een verschil. We hebben ook onderzocht welke maatregelen er worden genomen in de landen om ons heen. Wat we voorstellen is het Duitse model; een quotum voor de Raad van Commissarissen van beursgenoteerde bedrijven en voor de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en de subtop van de brede groep ‘grote’ vennootschappen een verplichting om zelf streefcijfers op te stellen en plannen te maken. We zijn zeker geen buitenbeentje.”

Is het quotum ook bedoeld als signaal?

“Ik hoop dat deze verandering iets in gang zet. Een vrouwenquotum alleen is niet genoeg. Dit onderdeel van het advies pleit ook voor stimulering van een beweging van onderop. Om dat te bereiken vragen we de 5.000 ‘grote’ vennootschappen eigen streefcijfers vast te stellen voor de top en subtop en ambitieuze en passende plannen te maken hoe ze die willen bereiken. De kweekvijver moet gevuld worden. Vandaar ook aandacht voor de subtop. We zullen die bedrijven ondersteunen met bijvoorbeeld charters, ook voor culturele diversiteit. Organisaties die charters ondertekenen doen het namelijk beter dan andere.”

>>

Banken hebben nog een wereld te winnen

INTERVIEW

Wat betekent 'passend' en 'ambitieuw'?

"De streefcijfers moeten altijd hoger zijn dan de cijfers op dit moment en je moet verantwoorden waarom je tot dat cijfer komt en hoe je dat gaat bereiken. Het betekent ook dat bij vacatures in een Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zonder vrouwen in principe ten minste een vrouw wordt benoemd.

Er zijn grote verschillen tussen die 5000 bedrijven. De bouw bijvoorbeeld bestaat voor het overgrote deel uit mannen, daar zal je een ander traject moeten inzetten, misschien wel versneld. Dus aan de ene kant zetten we een tandje bij met het ingroeiquotum voor de raden van toezicht, en aan de andere kant nemen we de rest meer bij de hand met een aantal verplichtingen om het proces van onderop in gang te zetten."

Wat zou passend zijn voor de bankensector?

"De financiële instellingen presteren onder het gemiddelde als het gaat om diversiteit en inclusie, dus de bankensector zou behoorlijk ambitieus mogen zijn. Daar is nog een wereld te winnen. De banken hebben een maatschappelijke functie, ze beheren het geld van ons allemaal. Dus ook vanuit klantenperspectief zou de sector veel meer een afspiegeling van de samenleving moeten zijn. Gelukkig zijn

er mooie voorbeelden van banken die op de goede weg zijn, zoals ABN AMRO en Rabobank. Culturele diversiteit in de top en subtop staat sinds 2014 op de agenda van de Board van ABN AMRO en genderdiversiteit al langer. En Rabobank-CEO Wiebe Draijer heeft aangekondigd het percentage voor culturele diversiteit in de top te willen verdubbelen en zich uitgesproken voor een ingroeiquotum."

Een succesvol diversiteitsbeleid begint bij commitment van de top?

"Dat is zeker een van de voorwaarden. De top moet het uitdragen en de verantwoordelijkheid hoog in de organisatie beleggen. Maar diversiteitsbeleid moet ook breed zijn en op alle niveaus doorwerken. Je moet het er met elkaar over hebben. Bedrijven die diverser worden beleggen bijeenkomsten, stimuleren mensen, praten met vrouwen en personen met een niet-westerse migratieachtergrond over hun volgende stap. Bewust zijn van wat je doet is nog belangrijker als het gaat om meer mensen met een migratieachtergrond in je medewerkersbestand. Hoe zorg je ervoor dat die niet voortijdig opstappen omdat ze zich niet gezien of gehoord voelen? Als hen gezegd wordt dat ze kansen moeten grijpen en ze voelen intussen dat ze er niet helemaal bij horen, is dat een moeilijke boodschap. Die kweekvijver is nog niet zo goed gevuld en we zien ze eerder uitstromen. Een gemiste kans op de arbeidsmarkt."

U hebt een dochter van 21 jaar. Krijgt zij genoeg kansen?

"Mijn dochter doet het super. Ik vind de jonge vrouwen over het algemeen bijna bewonderenswaardig ambitieus, maar dan gaan ze aan de slag en ontmoeten ze ook veel beren op de weg.

Ik zie het als een belangrijke rol voor mijn generatie hen te begeleiden en te helpen. Als je de kans hebt aan de top te komen, blijf achterom kijken en neem mensen mee. Samen opklimmen helpt en is bovendien leuker. Zeker als we zo'n slag willen maken is dat een belangrijke opdracht voor mensen die wat verder in hun carrière zijn."



MARIËTTE HAMER is voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) sinds 10 september 2014.

De SER bracht in september van dit jaar het advies uit *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling*. Een van de voorstellen voor meer vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in (de top van) organisaties is **een verplicht ingroeiquotum van 30% m/v** voor de Raden van Commissarissen van beursgenoteerde bedrijven.



Bernard van Ommeren

Kredietbeoordelaar BNG Bank

Kun je iets vertellen over je functie?

“Sinds 2015 werk ik bij de afdeling kredietrisicobeoordeling (KRB), als beoordelaar voor kredieten aan gemeenten, gemeenschappelijke regelingen en kredieten onder gemeentegarantie. De regelgeving voor deze kredieten is sterk in ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan de eisen van onze Europese toezichthouder, de Europese Centrale Bank. Als beoordelaar vervul ik een spilfunctie tussen de vraag naar krediet en de uiteindelijke goedkeuring tot aan de verstrekking.”

Kun je een beeld geven van hoe jouw gemiddelde werkdag eruit ziet?

“Mijn dag start met een overleg met het commerciële team dat de solvabiliteitsvrije klanten bedient. We overleggen wat er speelt op commercieel vlak, en op het vlak van kredietrisicobeoordeling. Dit team maakt sinds kort kredietvoorstellen en bereidt revisies voor voor mijn afdeling, die de beoordeling en besluitvorming doet. Een nieuw proces, dus die collega's moeten worden opgeleid en het proces moet worden ingepast in de ICT-systemen, wat ingewikkelder is dan het lijkt. Naast mijn werk doe ik sinds 2011 onderzoek naar het Nederlandse systeem van expliciete garanties en de rente die lagere overheden (gemeenten) op hun leningen betalen. Ik hoop hierop te promoveren aan de Rijksuniversiteit Groningen.”

Wat vind je het leukste aan je baan?

“De aansluiting tussen mijn promotieonderzoek en de praktische vertaalslag. Het onderwerp is nieuw en niemand weet nog precies hoe het zit. Dat maakt mij in dit traject waardevol – iets wat ik ook voel bij mijn werkgever. Ook het spanningsveld tussen tevreden klanten, tevreden collega's en tevreden toezichthouders maakt mijn werk leuk en uitdagend.”

Je hebt een arbeidsbeperking, kun je kort aangeven wat dat is?

“Bij mij is sinds 2005 de diagnose Multiple Sclerose (MS) gesteld. MS gaat gepaard met ontelbare vreemde symptomen. Als je pech hebt, beland je snel achter de geraniums. Heb je mazzel, dan valt het allemaal wel mee. Mensen in mijn omgeving weten meestal niet dat ik MS heb en gaan gewoon met mij om en dat wil ik graag zo houden. Ik weet wat mijn beperkingen zijn, wat ik kan en waar eventuele risico's liggen. Op mijn werk heb ik gelukkig de ruimte om zelf te bepalen wanneer en hoe ik iets doe. Mocht ik een dag of een week plots wegvallen, dan is er geen man overboord, omdat mijn collega's exact weten wat ik doe en hoe ik het doe. Het belangrijkste is dat onze kernklanten goed bediend worden, dat we doelma-



tig werken vanuit BNG Bank en dat toezichthouders tevreden zijn.”

Vind je in het algemeen dat werkgevers goed zijn toegerust op werknemers met een arbeidsbeperking?

“Voorop staat dat werkgever en werknemer open met elkaar in overleg staan: hoe kan de werknemer zijn werk inrichten met zo min mogelijk last voor de omgeving? Digitalisering maakt bijvoorbeeld veel mogelijk, ook vanuit huis werken. Verder denk ik dat veel afhangt van de werknemer zelf: mensen die gedreven en optimistisch zijn, maken hun beperking 'onzichtbaar' voor de omgeving en zijn makkelijker in te zetten. Op mensen die klagen en zeuren zit niemand te wachten – met of zonder beperking. Zeg nou zelf, wie heb je als werkgever liever?”

Hoofdartikel



Talent naar de top

MEER KLEUR IN DE TOP MENTEE LEERT VAN MENTOR EN ANDERSOM

Bescheidenheid versus assertiviteit, een wij-cultuur versus een ik-cultuur: hoe bereik je als talent met een niet-westerse achtergrond de top en wat vraagt dat van een organisatie? Het nieuwe cross cultural mentoring programma van Talent aan de Top is leerzaam voor mentee én mentor. "Jezelf net iets anders verwoorden, dat maakt al een verschil."

.....

Mentee en mentor uit de eerste lichting cross-company cultural mentoring: Hajar el Amraoui, Consultant Cash & Liquidity Management Sales bij ABN AMRO en Jeroen van Kesteren, Afdelingshoofd Operational Risk Management/Chief Information Security Officer bij DNB.

Het gesprek met mentor en mentee vindt plaats bij De Nederlandsche Bank (DNB) in Amsterdam, het werkdomein van Jeroen van Kesteren. Ze zijn niet elkaars mentor en mentee en hebben elkaar nooit ontmoet. Van Kesteren ontvangt Hajar el Amraoui in de hal en lacht verontschuldigend als hij haar een hand geeft. "Ik kon aan je naam niet zien of je een man of vrouw bent." El Amraoui glimlacht: "Helemaal niet erg, dat komt vaker voor". Van Kesterens familie komt deels uit voormalig Nederlands-Indië, El Amraoui is dochter van Marokkaanse gastarbeiders. Bij haar werkgever ABN AMRO behoort ze tot de tien procent werknemers met een bi-culturele achtergrond, heeft ze ter voorbereiding van het gesprek opgezocht. "Dat is nog geen afspiegeling van de Nederlandse samenleving, maar het gaat de goede kant op", zegt ze. "En het is meer dan ik had verwacht." Als consultant Cash & Liquidity Management Sales werkt ze in een van de hogere sectoren van de zakelijke bank. Daar is het aandeel collega's met een bi-culturele achtergrond minder dan in bijvoorbeeld retail of bankshops. "Het streefdoel is dat in 2020 zes procent van de top en senior management een bi-culturele achtergrond heeft. Ik weet niet wat de stand van zaken op dit moment is, maar het feit dat er een streefdoel is, vind ik heel mooi."

Van Kesteren en El Amraoui behoorden tot de eerste lichting van het mentoringprogramma voor culturele diversiteit in de top, opgezet door Stichting Talent aan de Top. De stichting ijvert al jaren succesvol voor meer vrouwen in topfuncties en breidde de missie in 2018 uit naar culturele diversiteit. "Het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top is nog lager dan dat van vrouwen en bovendien is de kweekvijver veel kleiner", zegt directeur Yelly Weidenaar bij haar op kantoor bij PwC. Op initiatief van een aantal grootbanken, DNB en de Nederlandse Vereniging van Banken werd, net als in het genderprogramma, cross cultural mentoring aan het programma toegevoegd.

De discussie over culturele diversiteit bevindt zich nu op het punt waar de discussie over gender zich tien jaar geleden bevond, ziet Weidenaar. "We begonnen toen met het Charter Talent naar de Top, inmiddels ondertekend door bijna driehonderd organisaties. Zij leggen hun commitment en doelstellingen vast en worden jaarlijks gemonitord. Aanvankelijk was er veel discussie en ruis. Waarom moet je dat monitoren? Die discussie is nu wel gevoerd, de scherpe kantjes zijn eraf." Vorig jaar realiseerden alle aangesloten organisaties bóven de 30 procent vrouwen in de top. Dat geldt voor zowel de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur als Raad van Toezicht. Het Charter is niet één op één te

Talent naar de top *Hoofdartikel*

kopiëren voor culturele diversiteit. Een van de verschillen is dat cijfers over het aandeel werknemers met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond om privacy- en ethische redenen lastiger te verkrijgen zijn. “Daar is meer moeite voor nodig”, erkent Weidenaar. “Maar het kan wel. We hebben een handreiking gemaakt met uitleg over het vastleggen van personele gegevens over werknemers met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond, volgens de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Een pilot onder zestien Charter-organisaties wijst erop dat nog niet alle organisaties deze gegevens vastleggen maar dat ze er door onze vragenlijst wel mee aan de slag gaan.”

El Amraoui en Van Kesteren vinden dat juist het personeel bij de banken een afspiegeling moet zijn van de samenleving. “Omdat je een maatschappelijke rol hebt”, zegt El Amraoui. “Je bent in die zin ook een voorbeeld voor andere organisaties.” Van Kesteren: “DNB is er voor heel Nederland, wij moeten zorgen voor economische stabiliteit en een stabiel bankwezen. Dus moet je een afspiegeling zijn van de maatschappij waarvan je het belang dient.” Bovendien, voegt hij daaraan toe, voorkom je met diversiteit in een team “dat je met z’n allen dezelfde richting opkijkt”. Het houdt je scherp en creatief. Weidenaar vindt dat de banken het niet slecht doen. “Zoals overal zijn er koplopers, maar over het algemeen vind ik dat de bankensector goede programma’s heeft als het gaat om inclusiviteit. Er zijn echt stappen gemaakt.” Ze lacht. “En dat zeg ik niet omdat ik er zelf gewerkt heb.”

In de cross cultural mentoring worden

talenten met een niet-Nederlandse achtergrond gekoppeld aan een senior manager uit een van de andere organisaties die zijn aangesloten bij Talent naar de Top. Ze voeren één-op-één gesprekken en worden ondersteund door een afwisselend programma. Dit eerste jaar hebben er dertig duo’s meegedaan. El Amraoui meldde zich zonder aarzelen aan en werd gekoppeld aan een vrouw uit de luchtvaartsector. “Ik vond het belangrijk dat het programma buiten ABN AMRO staat. De mentor wordt niet gehinderd door kennis van de organisatiecultuur en -structuur. Als ik een bepaalde vraag stel over werk/privé-balans of doorgroeien kijkt ze echt naar wie ik ben en wat ik overbreng in plaats van naar de organisatie. Anders is ze misschien geneigd mee te denken in een loopbaan binnen ABN AMRO in plaats van met mij als persoon.” Ze hadden beiden een goede ‘klik’ met de mentor respectievelijk mentee. Van Kesteren kreeg een Syrische vrouw “uit een andere sector” onder zijn hoede.

Van Kesteren ging het traject blanco in, alhoewel hij hoopte dat hij ook als mentor zou kunnen leren van zijn mentee. Dat bleek al sneller dan hij had verwacht. “Zij is opgevoed in een dienstige cultuur, waarin eten, drinken, gezelligheid en samen zijn belangrijk zijn. Ik herkende dat. Mijn moeder is geboren in Indonesië, van haar ken ik de dienstbaarheid. Maar van mijn Nederlandse vader leerde ik assertiviteit. Mijn mentee vroeg zich af hoe ze hoger op kon komen en begreep niet dat niemand de kwaliteit van haar werk zag. We hebben erover gesproken dat je in Nederland moet uitspreken wanneer je promotie wilt maken. Ik was me daar eigenlijk nooit zo van bewust.” De gesprekken maakten

van Kesteren duidelijk dat organisatie en leidinggevend er rekening mee moeten houden dat sommige medewerkers niet iets voor zichzelf zullen vragen. “Maar dat betekent niet dat ze geen ambitie hebben.”



El Amraoui knikt en zegt dat ze zijn ervaring herkent. “Het thuis waar ik vandaan kom is totaal anders dan dat van mijn Nederlandse peers. Een culturele achtergrond is zo ingebed, dat uit zich niet altijd zo, maar het zit wel in je. Er is zoveel dat ik niet altijd laat zien in de organisatie, maar wel deel uitmaakt van mij. In mijn Marokkaanse cultuur komt dienstbaarheid ook terug. Toen ik voor het programma moest invullen wat ik wilde leren heb ik onder andere opgeschreven: ‘minder bescheiden zijn’. Ik had het idee dat die houding mij wel eens

in de weg staat. Ik wilde wat assertiever worden." De gesprekken met haar mentor hebben haar bewuster



gemaakt van bepaalde keuzes en de relatie tot collega's en het team. "Er wordt een mate van assertiviteit van je verwacht, daar moet je een weg in vinden. Jezelf net iets anders verwoorden, dat maakt al een verschil." Later noemt ze ook het verschil tussen de 'ik-cultuur' en de 'wij-cultuur', waarvan de laatste voor haar vertrouwder is. "De wij-cultuur heeft als voordeel dat je als groep verder wilt. De ik-cultuur heeft als voordeel dat je durft te vragen".

Sinds de gesprekken met zijn mentee heeft Van Kesteren de selectie van sollicitanten aangepast. "Als ik voorheen een vacature plaatste, hadden sollicitanten die belden mijn voorkeur omdat ze initiatief hadden getoond. Maar veel mensen met een andere culturele achtergrond gaan ervan uit dat hun kwaliteit wel blijkt uit de brief. Bellen is voor hun een grote stap die je niet snel zet. Daar heb ik nooit bij stilgestaan. Dat heeft me aan het denken gezet. Recent hebben we vier collega's geworven, twee met een andere culturele achtergrond. Of het een op een met elkaar te maken heeft weet je nooit, maar ik heb ze in elk geval niet per se geselecteerd omdat ze hebben gebeld."

Weidenaar herkent de thema's bescheidenheid en hiërarchie. "Nederlanders zijn wat directer en botter, mensen met een niet-westerse achtergrond durven zich in het algemeen minder expliciet uit te spreken. Ook niet-westerse mentees in ons Cross-Mentoring programma geven aan dat ze vaak te horen krijgen dat ze te bescheiden zijn, dat ze zich wat meer moeten profileren. Hoewel ze heel goed presteren, komen ze daarvoor toch vaak niet in aanmerking voor een promotie. Dat is iets wat leidinggevendenden zich moeten realiseren, ook dat de drempel om op je manager af te stappen voor sommigen best hoog kan zijn." Een organisatie die niet inclusief is, dreigt op die manier talent te verliezen, waarschuwt ze. "Als er

ook nog een cultuur heerst waarin je je een minderheid voelt, ben je er een keer klaar mee. Of dat tegen je gezegd wordt: als je door wilt groeien zul je je wel moeten aanpassen. Met andere woorden: dan wordt eigenlijk tegen je gezegd dat je je cultuur achter je moet laten. Je moet dan juist sterk zijn om daar goede gesprekken over te voeren."

Het cross cultural mentoring programma wordt vanaf volgend jaar een integraal onderdeel van het programma van Talent aan de Top. Weidenaar: "We gaan er enthousiast mee door. Overigens mogen ook organisaties meedoen die geen lid zijn van het Charter, mits ze een mentor en mentee aanleveren." —



Yelly Weidenaar, directeur Stichting Talent aan de Top.

INTERVIEW

Authentiek & integer



“Als je wilt kom je er wel”, was vijfjaar geleden de overtuiging van Daphne de Kluis, CEO Commercial Banking bij ABN AMRO. Inmiddels is ze voorstander van tijdelijke quota, “tot er meer evenwicht is.” Interview met een van de topvrouwen van 2019 die gelooft in authentiek en integer leiderschap.

U studeerde bedrijfspsychologie. Hoe belandde u bij ABN AMRO?

“Dat ik bij een bank ging werken stond allerm minst in mijn persoonlijke masterplan. Ik had het naar mijn zin bij een consultancybedrijf, wilde mijn financiële basis verbeteren en klopte daarvoor aan bij ABN AMRO. Als trainee rondkijken bij verschillende klantengroepen, een financiële opleiding: zo zou ik een betere consultant worden.” Ze lacht. “Dat plan is mislukt! ABN AMRO bleek zo’n mooi bedrijf en ik ervoer dat ik zowel het beschrijven van een visie als de implementatie heel leuk vind.” Overigens was ze op basis van haar sollicitatiebrief in eerste instantie afgewezen als trainee. “Ik heb opgebeld, weet niet precies meer wat ik heb gezegd, maar na twintig minuten zei de recruiter: kom toch maar even langs.”

Inmiddels bent u bijna vierentwintig jaar werkzaam voor ABN AMRO en sinds maart 2017 CEO Commercial Banking en lid van de executive committee. Wat draagt uw achtergrond als psycholoog bij op de werkvloer?

“In het hart van de bank werken niet zoveel psychologen. De combinatie van mijn EQ in combinatie met IQ was in die tijd nog bijzonder. Inmiddels is dit gangbaarder gelukkig.”

Waar komt EQ bij de bank van pas?

“We praten vaak tegen mensen in plaats van met mensen. Dit jaar zijn we gestart met Let’s talk-sessies, bijeenkomsten van twee uur met een groep van vijftientig tot dertig mensen uit alle lagen van de organisatie. Zonder agenda, alleen met een flip over. Met elkaar praten en naar elkaar luisteren. Waar zullen we het over hebben? Wat gaat er goed en wat gaat er

niet goed? Dicht bij jezelf maar ook van mens tot mens over vakinhoudelijke onderwerpen. De feedback die je krijgt is niet altijd positief. Ik kan me een dame herinneren die tegen mij zei: ik zou je wel wat vaker willen zien. Zo’n opmerking leidt tot een gesprek. Het moeilijkste is mensen ervan te overtuigen dat hun kop er niet af gaat als ze feedback geven. Dat beslissingen er beter van worden.”

Ziet u resultaat?

“Banken worden toch nog gezien als hiërarchisch. Communicatie is vaak lastig. Ik kan allerlei ideeën hebben, maar de medewerker in Eindhoven moet ook weten waar we voor staan. Vaak is er een leemlaag, die proberen we open te houden. Mensen gaan nu spontaan bloggen en vloggen, waardoor je ook andere medewerkers bereikt. En er komen hartverwarmende mailtjes binnen van medewerkers over wat ze de afgelopen jaren moeilijk hebben gevonden en waar ze nu over praten.”

Werkt zo’n open houding ook bij klanten?

“Vroeger zeiden we tegen de klant: dit heb jij nodig en daar gaan wij voor zorgen. Dat vonden we klantgericht. Nu vragen we: wat heeft u nodig dan gaan we dat samen aanpakken, co-creëren. Onze purpose is *Banking for better for generations to come*. Klanten zeiden: leuk hoor, maar je wilt gewoon geld verdienen, zeg dat maar gewoon. Zo kwamen we op een leus als Winst op alle fronten. Ontwikkelingen gaan zo snel: klantgerichtheid wordt steeds belangrijker. Je moet snel kunnen inspelen op veranderingen, ik noem dat de *adaptability quotient*, de AQ.”

Over feedback gesproken: u heeft een ‘reverse mentor’. Wat houdt dat in?

“Jonge mensen die ons uitdagen en alles over ons mogen zeggen.” Ze veert op. “Zo leuk! Ik heb net een sessie met mijn *reversed mentor* gehad, een jonge vrouw die pas bij de bank werkt en een fervent social media-persoon met ik weet niet hoeveel volgers op Instagram.”

Wat leert u van haar?

“Hoe je buiten de bank ook benaderbaar bent. Zij geeft mij tips en we maken een plan. Wie wil je bereiken en waarom? Best spannend voor mijn leeftijd hoor, haha! We hebben het ook over bij jezelf blijven. Ik ben geen grote social media-adept en zal dat nooit worden. Je kunt wel willen dat iedereen een social media-ster wordt, maar niet iedereen is dat. Laten we het dicht zoeken bij wie we zijn, authentiek en integer.”

U was genomineerd voor Topvrouw van 2019.

Wat vond u daarvan?

“Als je wilt dat er iets verandert, moet je er zelf iets aan doen. Ik zit in de jury van de *Young Captain Award*, voor jonge mensen met veel potentie. Hun CEO’s schrijven in de aanbevelingsbrief over de mannelijke kandidaten: briljant en een geweldige carrière. Bij de vrouwelijke kandidaten voegen ze daaraan toe: een goede moeder.” Na een veelbetekenende stilte: “Ik gun mannen dat over hun wordt gezegd dat het goede vaders zijn. Ik geloof namelijk dat een goede leider een rond persoon is. Die niet alleen met zijn carrière bezig is. En we hebben allemaal baat bij goede inspirerende leiders. Daar zet ik me graag voor in. Het benoemen van die onbewuste verschillen en er wat goeds

Authentiek & integer

INTERVIEW

mee doen. Dat was ook de reden voor mij om de nominatie voor topvrouw van het jaar te accepteren en mee te doen aan de verkiezing.”

Wat vindt u van een verplicht quotum van vrouwen in de Raden van Commissarissen zoals de SER heeft voorgesteld?

“Vijf jaar geleden vond ik de discussie over een glazen plafond niet relevant. Als je wilt kom je er wel, daarvan was ik overtuigd. Nu weet ik dat dat niet voor iedereen geldt, overigens ook niet voor alle mannen en collega's met een andere culturele achtergrond. Ik geloof nu wel in tijdelijke quota, tot er meer evenwicht is. Als we het niet forceren gaat het niet gebeuren.”

In een eerdere baan heeft ze ‘een fout’ gemaakt, biecht ze op. “Ik had een leidinggevende functie en zocht nieuwe medewerkers, het liefst vrouwen. Tegenover mij zat een vrouw die mij heel geschikt leek voor de functie, maar die zelf erg twijfelde. Ik praatte op haar in, adviseerde om met mensen om haar heen te gaan praten en terug te komen. Dat deed ze, maar ze was niet van gedachten veranderd. Ik dacht toen: dan heb ik straks iemand in mijn team die er niet in gelooft. En liet haar gaan. Nu zou ik zeggen: ik weet dat je het kunt, we gaan ervoor, dan komt het goed.”

Wat zou u vrouwelijke professionals met ambitie voor een leidinggevende functie adviseren?

“Blijf jezelf, ga je niet als man gedragen. Zorg dat je niet te snel wordt opgezogen door de heersende cultuur. Ik geloof niet in meedoen, dat loopt dood. Oud en nieuw zijn nodig, verschillende achtergronden en cultuur. We moeten een afspiegeling zijn van de maatschappij, onze klanten willen dat ook. Ik hoop dat als mijn dochters in hun werkzame leven zitten, niemand het meer heeft over mannen of vrouwen. Maar over mensen. Dat het gewoon geen issue meer is. In mijn managementteam is 60 procent vrouw. Ik heb ze gekozen, had niet een bepaald streefpercentage, het is gewoon gebeurd. Er kwam geen enkele vraag over in mijn team, het is nooit een onderwerp geweest. Dat is precies hoe ik het wil.” —



BIOGRAFIE

Daphne de Kluis (1969), CEO Commercial Banking bij ABN AMRO, koos na haar middelbare school voor de opleiding bedrijfspsychologie “omdat mijn moeder psycholoog was en ik van mensen en het bedrijfsleven houd”. Aansluitend werkte ze drie jaar als consultant waarna ze in 1988 de overstap maakte naar ABN AMRO. Eerst als accountmanager Corporate Clients in Utrecht, in 2007 werd ze Head of Commercial Clients in

Roemenië en in 2009 Global Head of Debt Solutions. In 2013 volgde de functie Global Head Bijzonder Beheer. Sinds 5 februari 2017 is ze lid van het Executive Committee van ABN AMRO.

Stokpaardje van Daphne de Kluis is naar eigen zeggen “het belang om in alle lagen van een organisatie een goede combinatie van IQ, EQ en AQ” te hebben.

DE KUNST VAN INCLUSIVITEIT

HALLEH GHORASHI OVER HET OMARMEN VAN DIVERSITEIT

WAAROM BLIJVEN ORGANISATIES zo homogeen, terwijl ze graag diverser willen worden? Na twintig jaar onderzoek naar dit thema is mij duidelijk geworden dat intenties alleen niet voldoende zijn. Voor inclusiviteit is meer nodig.



De grootste uitdaging in een democratie vormt de onzichtbaarheid van uitsluitingsprocessen. Wetenschappers spreken in dit verband over de macht van de vanzelfsprekendheid: de onzichtbare, maar krachtige doorwerking van beelden over 'anderen', die niet als normmedewerkers gelden. Eén zo'n beeld is bijvoorbeeld dat organisaties niet diverser kunnen zijn vanwege de achterstand of tekortschietende

competenties van die 'anderen'. We zoeken de oplossingen vaak in het wegwerken van die achterstand (lees: mensen meer op de norm laten lijken). Daarmee fixeren we ons vaak op hun anders-zijn en hun achterstand. Een paradox dus: ze moeten zich aanpassen, maar ze blijven altijd anders.

Daardoor zijn vele diversiteitspogingen gedoemd te mislukken. Er is een andere benadering, een omkering, nodig. Omarm het anders-zijn van deze medewerkers en benader ze tegelijkertijd als volwaardige collega's. Organisaties kunnen hun energie, ambitie en andere levenservaring goed gebruiken. Naast routinematige vanzelfsprekendheden (*business as usual*)

hebben organisaties immers innovatie en creativiteit nodig. Het is de kunst om een afwisselende omschakeling tot stand te brengen tussen gewoontedenken (*habits of mind*) en actief en creatief denken. Dat kan door diversiteit te omarmen. Inclusief zijn betekent werkelijk ruimte creëren voor diversiteit door dominante normbeelden te durven ontregelen. Dan pas kan het perspectief en de mobiliteits-

kracht van medewerkers vanuit diverse leefwerelden organisaties vitaler maken. Steeds meer kinderen van migranten zijn hoogopgeleid, terwijl hun ouders laaggeletterd zijn. Een knap staaltje van sociale stijging. Organisaties hebben de kans de dromen van deze sociale stijgers een reële kans te geven, maar dat kan alleen als ze hen vanuit de kracht van hun anders-zijn benaderen. Dan pas kunnen we democratische beloftes - iedereen kan succesvol zijn, ongeacht de achtergrond - waarmaken.

Dat deze medewerkers anders zijn, brengt mogelijk spanningen met zich mee. Maar die spanningen zijn juist nodig voor vitaliteit en verbinding met de samenleving. Durf van tijd tot tijd eens met andere ogen te kijken en vaste normen en normbeelden ter discussie te stellen. De focus is dan niet langer dat organisaties anderen in een assimilatiekoker stoppen, maar juist investeren in werkrelaties waarbij mensen met diverse achtergronden elkaar daadwerkelijk ontmoeten. Medewerkers die elkaar ruimte gunnen om vanuit verschillende perspectieven tot een inclusieve vorm van gezamenlijkheid te komen.

Halleh Ghorashi, hoogleraar diversiteit en integratie aan de VU en kroonlid van de SER.



“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)

Juist in de financiële sector liggen veel kansen voor diversiteit en inclusie, stelt Alice Odé, projectleider Diversiteit in bedrijf. Ondertekenaars van het Charter Diversiteit maken zich hier al hard voor. Nu de rest van de sector nog.

CHARTER DIVERSITEIT

VOLOP KANSEN VOOR BETER BENUTTEN VAN DIVERS TALENT

Diversiteit in Bedrijf, een initiatief van de Stichting van de Arbeid pleit voor meer aandacht voor diversiteit op de werkvloer. Waarom is dat belangrijk? 'Onlangs bleek weer uit een rapport van het Sociaal Cultureel Planbureau dat de resultaten achterblijven. Werkgevers investeren nog altijd weinig in inclusie. Het bevorderen van meer diversiteit in de top verdient nauwelijks. Kijk naar de doorstroom van vrouwen of het dramatische getal van minder dan twee procent mensen met een migratieachtergrond op top- en bestuursniveau in Nederland. Als je dat leest, dan weet je dat er nog een wereld te winnen valt.'

In 2015 lanceerden jullie het Charter Diversiteit.

Wat is dit precies? Het Charter Diversiteit is onderdeel van een Europees netwerk van Charters in twintig landen. Het charter is een overeenkomst, waarin de ondertekenaar aangeeft zich concreet in te zetten voor gelijke kansen. Bij de lancering in 2015 waren er 20 ondertekenaars, waaronder ABN AMRO. Inmiddels zijn er 201 deelnemers.

Hoe komt het dat er nog altijd zo'n charter nodig is? Er wordt al zolang gepraat over het belang van diversiteit op de werkvloer.

'Dat klopt, maar de insteek is verschoven van de achtergestelde positie van bepaalde groepen naar de meerwaarde van andere groepen in je team of je bedrijf. We hebben het niet meer over slachtoffers, maar over rolmodellen en succesverhalen. Dan krijg je een ander maatschappelijk debat en komen er andere mensen bovendrijven. Er zijn steeds meer bedrijven die brede diversiteit op hun agenda zetten. Het begint vaak met gender, maar het charter zet in op meerdere dimensies.'

LEES VERDER OP BLZ. 20 >>

Charter diversiteit

INTERVIEW MET ALICE ODÉ



Over welke dimensies gaat het? 'Je kunt daarbij denken aan culturele, etnische en religieuze achtergrond, gender, leeftijd, LHBTI of arbeidsvermogen. Onze aanpak richt zich daarbij net zo goed op de zittende meerderheid. Ziet die wel wat de ongeschre-

ven regels zijn en hoe uitsluitingsprocessen verlopen? Is de zittende meerderheid in staat om inclusief leiding te geven of te communiceren, zodat een ander zich ook thuis voelt in een team? Zie je verschillen? Kun je de ander ruimte geven? Zie je ook alternatieven?'

Op 16 mei 2017 ondertekende de werkgeversvereniging van banken (WvB) het Charter Diversiteit. Enkele grote banken ondertekenden eerder al op eigen titel het Charter. Welk commitment gaan zij hiermee aan? 'Iedere ondertekenaar geeft zichzelf een opdracht en formuleert heel specifiek hoe zij gaan zorgen voor een betere mix in het personeelsbestand en een meer inclusief bedrijfsklimaat. Binnen zes maanden na ondertekening moet je een plan van aanpak hebben uitgeschreven. Ieder jaar monitoren we de vorderingen.

De WvB agendaert als brancheorganisatie dit vraagstuk systematisch bij de lidbanken. Daarbij reikt ze als het gaat om arbeidsvermogen een heel duidelijk instrument aan om te bevorderen dat de leden meer mensen met verminderd arbeidsvermogen aannemen.'

Hoe ondersteunt Diversiteit in Beleid de deelnemers? 'Wij helpen organisaties hun plannen aan te scherpen door complete formats aan te leveren die organisaties aan het denken zetten. Verder verzorgen we diverse kennisdocumenten. Daarin ontsluiten we kennis uit de litera-

tuur maar ook vanuit de charterbedrijven. We delen mooie voorbeelden van ondertekenaars. Ook organiseren wij charterbijeenkomsten. Tenslotte hebben we een helpdesk waar deelnemers met concrete vragen terecht kunnen.'

Wat is los van de maatschappelijke verantwoordelijkheid de toegevoegde waarde van diversiteit binnen de financiële wereld? 'Uit Nederlands onderzoek blijkt dat bedrijven die vrouwen in alle lagen van de organisatie hebben aanzienlijk minder risico lopen op onhaalbare producten of financiële drama's en dat hun aandelen 18 procent meer waard zijn. Een Londense studie toont aan dat de aanwezigheid van meer achtergronden binnen een team in een vergadering extra tijd kost – nadelig voor een financiële sector met haast – maar dat er een veelvoud aan risico's, invalshoeken en argumenten wordt besproken. Joris Luyendijk signaleerde dat het geringe clubje mensen dat de bankencrisis had voorspeld, geheel bestond uit mensen met een niet-westerse achtergrond. Het outside-the-box-denken, het voorzien dat het misgaat, lijkt eerder voorbehouden aan groepen die een minderheid vormen. En zo kan ik nog wel even doorgaan.'

Is het bevorderen van inclusie voor financiële instellingen makkelijker of juist moeilijker dan voor andere organisaties? 'Ik zou zeggen dat de financiële sector een streepje voor heeft. Er is veel talent onder mensen met een niet-westerse achtergrond, die relatief vaak voor een studie als economie kiezen. Aanbod genoeg dus. De taal van banken bestaat naast woorden uit cijfers. Cijfers zijn universeel. Dat is een voordeel, niet alleen voor het binnenhalen van diverse culturele achtergronden maar ook op andere dimensies. Zo zie je dat veel mensen met stoornis in het autistisch spectrum goed zijn in cijfers.'

Waar liggen de grootste uitdagingen? 'In de tijd verschuiven de accenten binnen het diversi-

teitsbeleid. Arbeidsvermogen, gender, leeftijd en cultuur worden veel genoemd in de plannen van aanpak. En banken doen vrij veel op het gebied van LHBTI. Culturele diversiteit kleurt op dit moment het maatschappelijk debat. De urgentie is groot. Er zijn genoeg talentvolle mensen die maar niet doorstromen naar de top. Ik verwacht dat hier de komende tijd blijvend veel aandacht voor zal zijn. Verder zal het heel duidelijk gaan over de groeiende groep mensen met een ander of verminderd arbeidsvermogen. Ook genderdiversiteit is nog altijd urgent.'

In hoeverre staat 'de bankcultuur' open voor diversiteit? Aan de ene kant is de cultuur net zo stug als overal. Maar er is duidelijk een transitie gaande die gedragen wordt door een aantal mensen aan de top van de grote spelers. Zij breken een lans voor culturele- en genderdiversiteit. Dat de top ervoor gaat, is voorwaarde nummer 1. Uiteindelijk willen we dat de hele sector hiermee aan de gang gaat. Er liggen volop kansen. De tijd is er rijp voor.'

Allemaal het Charter ondertekenen dus? Ja, iedere organisatie is van harte welkom. Het is belangrijk dat diversiteit niet wordt gezien als een kortstondig project. Streefcijfers en quota zijn belangrijk, maar verandert er weinig in je beleid dan zijn de poppetjes die je aanneemt of verschuift ook zo weer vertrokken. Diversiteit vraagt een kwalitatieve en kwantitatieve inspanning in het hart van de organisatie. Een financieel beleid dat niet *diversity proof* is, wordt een mislukking. Punt! Als je niet in staat bent met een financieel product een groot deel van de klanten in Nederland te bereiken, heb je geen succes. Integraal en duurzaam zijn de sleutelwoorden voor succes.'—

(Meer) vrouwen in IT en cybersecurity

Onderwijs en imago zijn de sleutel

Is IT nog vooral een mannenwereld? En zo ja, hoe veranderen we dat? We spraken erover met topvrouwen Petra Hielkema (De Nederlandsche Bank), Mirjam Verhoeven (de Volksbank) en Mimoent Haddouti (Rabobank). Ja, in IT werken inderdaad veel meer mannen. Maar dat ligt niet zozeer aan de cultuur en de inhoud. Het imago, de bekendheid en de maatschappelijke waardering van het vakgebied zijn daar debet aan. >>



Vrouwen in IT en cybersecurity

ONDERWIJS EN IMAGO ZIJN SLEUTEL

Er is geen mooier vak- en werkgebied. Mirjam Verhoeven, Chief Operations Officer (COO) bij de Volksbank, wilde na haar studies Bestuurlijke Informatiekunde en Technische Bedrijfskunde eigenlijk consultant of manager worden. Ze koos ervoor eerst een vak te leren. "Ik ben begonnen als programmeur. Een goede keus, want mijn IT-achtergrond is mijn hele carrière mijn basis gebleven." Als COO heeft ze IT en cybersecurity in haar pakket. "Ik houd van IT professionals, ook (of juist) als je ze als nerd kunt typeren. Het gaat altijd over de inhoud, mensen hebben geen poeha." Mimoent Haddouti, hoofd First Line Risk & Security bij de Rabobank, aanvankelijk een rechten achtergrond. "Ik kwam 18 jaar geleden in de IT terecht en ben daar gebleven. Ik vind hier uitdagingen en complexiteit; ik kan nog elke dag leren. Bovenal houd ik van de mensen in cybersecurity: ze zijn van de inhoud en werken met passie." Petra Hielkema studeerde Ruslandkunde en Recht & Economie. Bij DNB werkte ze eerst in het toezicht, voordat ze de stap naar Divisiedirecteur Betalingsverkeer en Marktinfrastructuur maakte. Zij stuurt daarin de teams van Cyberresilience, Innovatie, Fintech en Blockchain aan. "Ik werk met mensen die met mooie dingen bezig zijn en een sector die heel graag wil. Er zit een hele positieve vibe in de IT- en cybercommunity."

HARDCORE TECHNIEK

In 2018 bedroeg het aantal vrouwen in de IT-branche circa 12 procent, op managementniveau is 6 procent vrouw. Bij banken liggen de cijfers wat hoger. In het management van Verhoeven is bijvoorbeeld ca. 30 procent vrouw. De afdeling First Line Risk & Security van de Rabobank bestaat voor 25 procent uit vrouwen. Voor de *hardcore* technische functies is dat anders. Haddouti vertelt over een recent arbeidsmarktonderzoek dat zij liet doen op cybersecurity functies: "Daarin is ook gekeken naar de genderverhouding. Vrouwen zijn lastiger te vinden in dit vakgebied." Hielkema herkent dat: "In ons managementteam zijn vrouwen inmid-

dels redelijk vertegenwoordigd, in de technische teams is dat minder. Ook ik ben trots op mijn ene cyber dame."

DIVERSITEIT IN DE BREEDTE

Het zou goed zijn als er meer vrouwen in de IT werken, zodat teams diverser worden. Datzelfde geldt ook voor andere groepen, Haddouti gelooft in diversiteit in de breedte. "In gender, maar ook in multicultureel, leeftijd, achtergrond en opleiding. Een goede mix zorgt voor een heel krachtig team." Verhoeven beaamt dat. "De échte innovaties komen tot stand met meerdere disciplines en inzichten. Bovendien: we willen oplossingen die de mens en de maatschappij centraal stellen – wij noemen dat bankieren met de menselijke maat. De samenleving is ook divers." Hielkema vult aan. "Diversiteit levert betere output op, maar ook meer verschillende standpunten in één team en daarmee soms meer frictie. Dat kost als manager dan meer energie, maar is het helemaal waard."

MEER DAN PROGRAMMEREN

IT en Cyber zijn méér dan codes en programmeren. Haddouti ziet cybersecurity verbreden: "Het gaat steeds meer over menskant; over gedrag en bewustzijn. Belangrijke thema's waar ook een mix van gender nodig is om aan te werken." Verhoeven ziet die verbreding ook in de IT-functies: "Denk aan iets als interactieontwerp; hoe werkt de mens-machine interface? Of mensen die weten hoe je IT vormgeeft in het hart van je primaire bedrijfsvoering."

Meer instroom van vrouwen begint in het onderwijs, want onbekend maakt ook onbemand. Haddouti wil daarin aandacht voor IT en Cyber. "We worden een digitale samenleving, dat hoort van jongs af aan meegegeven te worden in de schoolbanken. Digitalisering is inmiddels onderdeel van ieders werkende toekomst." Hielkema benadrukt het belang van rolmodellen: "Het helpt om zichtbaar dames neer te zetten die laten

zien dat het kan en dat het stoer is. Ook in het IT-onderwijs horen vrouwen voor de klas te staan."



Volgens Verhoeven is het glas 'halfvol'. "In mijn tijd studeerden er heel weinig vrouwen aan de Technische Universiteit. Dat is nu heel anders." Er komt een verschuiving aan, verwacht ze. "Ik zie over de hele linie steeds meer meiden kiezen voor techniek. Dat echte techneneuten nu grote bedrijven zoals Google leiden, doet wat met de maatschappelijke waardering voor het vakgebied." IT is niet ondersteunend maar steeds meer integraal onderdeel van een bedrijf." Hielkema vult aan: "Ook een meer maatschappelijke context maakt techniek aantrekkelijker voor vrouwen. Cybersecurity is bijvoorbeeld een maatschappelijk vraagstuk: hoe zorg je dat kinderen veilig online zijn en dat mensen veilig kunnen bankieren? Daar heb je verschillende vaardigheden, opleidingen en achtergronden voor nodig en zowel mannen als vrouwen, om het goed te kunnen doen."



carrièrestap die ik heb gemaakt, ben ik gepushed door mijn managers. Vrouwen hebben vaker dat duwtje nodig. Ik doe dat ook als leidinggevende, bij vrouwen én mannen. Als iemand goede resultaten heeft, kan die nog zo onzeker zijn, dan gááttie!” Ook Hielkema herkent dat werving en doorstroom van vrouwen een actieve benadering vraagt. “Mijn ervaring is dat vrouwen veel zelfkritischer zijn. Als ze aan een eis niet voldoen, dan solliciteren ze niet. Ik bel de dames die geïnformeerd hebben naar een managementvacature daarom vaak zelf na. En bij vacatures waar we vrou-



wen voor zoeken, gebruiken we andere taal. We formuleren de eisen iets voorzichtiger. “Het is een voordeel als...” Haar advies aan andere vrouwen is: “Durf de credits te pakken voor wat je hebt gedaan en spreek je uit over je ambities.” Een les uit eigen ervaring. “Mijn carrière begon echt goed te lopen toen ik eenmaal hardop had uitgesproken dat ik op termijn een directiefunctie ambieerde.”

HET VERSCHIL

Haddouti kijkt anders naar zichtbaarheid: “Ik ben gestimuleerd door mijn leidinggevendens, overigens bijna allemaal mannen. Anderen hebben mij altijd erbij geholpen zichtbaarder te worden. Datzelfde doe ik bij mijn teamleden: zichtbare waardering geven voor hun bijdrage.” Haar boodschap voor anderen die willen doorgroeien: “Zoek anderen op, laat je helpen en versterk elkaar. En zorg dat je jezelf blijft, daarmee maak je het verschil.” Verhoevens advies sluit daarop aan: “Blijf wie je bent, blijf autonoom en volg je hart; doe wat je interessant vindt en waar je energie van krijgt. Zoek wel ergens de verdieping in, als manager moet je weten waar je het over hebt.” —

DUWTJE NODIG

Al is IT dan een mannenwereld, deze drie vrouwen zijn op topposities terecht gekomen. Uit eigen ervaring geven ze de volgende tips. Verhoeven: “Vrouwen twijfelen doorgaans veel meer of ze een volgende stap aankunnen, ik ook. Voor elke

SAMENWERKEN AAN CYBERSECURITY

Banken wisselen onderling veel kennis uit over cybersecurity. Zodat als er iets gebeurt, ze samen sterk genoeg zijn om de aanval af te slaan en elkaar snel weten te vinden. Daar zijn bijvoorbeeld positieve ervaringen mee opgedaan bij de DDoS aanvallen op de banken vorig jaar.

In het ethische hackprogramma TIBER-NL werken DNB en de bankensector samen. Alle banken voeren dezelfde testen uit, zodat ieder van elkaar weet dat ze hetzelfde niveau behalen. Samenwerking is belangrijk, banken zijn onderdeel van een netwerk: als de ene bank uitvalt, heeft de ander er last van.

In het Shared Research Programma Cybersecurity wordt door de Nederlandse grootbanken en TNO onder andere de menselijke kant van cybersecurity onderzocht. Daarvoor loopt een pilot bij de Volksbank, die uitgaat van een positieve benadering; de mens als stérkste schakel.

FinancialCert is een samenwerkingsverband tussen ABN AMRO, ING en Rabobank. Binnen FinancialCert werk men gezamenlijk aan dreigingen die spelen.

linkerpagina

Mirjam Verhoeven (de Volksbank)

deze pagina

Petra Hielkema (De Nederlandsche Bank)

Mimoent Haddouti (Rabobank)

Buitenlandse banken in Nederland

DUBBELINTERVIEW



NEDERLAND — EEN **PRIMA LAND** VOOR EXPATS

Nederland is een uitstekend land voor zowel de buitenlandse banken als de expats die er werken. “Maar om een divers bankenaanbod

te behouden, moet die voorsprong wel blijven”, waarschuwen de bestuurders van Mizuho Bank Europe en Demir-Halk Bank.

Steven Prins en Jens Pöhland

Het is half acht in de ochtend en het kantoor van Mizuho Bank Europe (MBE) op twee hoog aan de Amsterdamse Apollolaan is nog uitgestorven, op een paar vroege vogels achter een bureau na. Jens Pöhland, bestuurslid en Chief Risk & Financial Officer, haalt koffie voor zijn bezoek en biedt croissants aan.

MBE, onderdeel van de Mizuho Financial Group, is al sinds 1974 gevestigd in Nederland. “Vanwege het 400 jaar oude handelsverdrag tussen Nederland en Japan zitten hier van oudsher Japanse klanten”,

verklaart Pöhland. Moederbank Mizuho Bank behoort tot de drie grootste banken in Japan, in het buitenland vooral actief op de corporate markt. Tot de klantenkring behoren Japanse bedrijven, maar ook bedrijven die zich in Azië willen vestigen. Pöhland: “Wij helpen deuren te openen voor financiering en partners.”

“De kernactiviteit van Demir-Halk Bank (DHB Bank) is hoogwaardige financiële dienstverlening aan bedrijven in diverse Europese landen, dankzij onze kennis en expertise in project financiering in uiteenlopende jurisdicties”, legt directielid Steven

Prins uit. DHB Bank, in 1992 opgericht met het hoofdkantoor in Rotterdam, heeft ook vestigingen in Duitsland, België en Istanbul.

Nederland is een aantrekkelijk land voor expats, horen zowel Pöhland als Prins op de werkvloer. Voorzieningen als een goede infrastructuur en onderwijs en een open cultuur dragen daaraan bij. “Ik hoor vooral positieve geluiden”, zegt Prins. “Al wordt huisvesting en bereikbaarheid in toenemende mate een uitdaging”. Expats van MBE voelen zich vrij in Nederland. “Bijna allemaal zouden ze het liefst voorgoed in Nederland willen blijven.”

Prins en Pöhland kennen elkaar vooral uit het bestuur van de Foreign Bankers' Association (FBA), in 1993 opgericht om de belangen van buitenlandse banken en financiële instellingen in Nederland te behartigen. De ruim 50 leden kunnen naast belangenbehartiging rekenen op kennisuitwisseling, netwerken en ondersteuning bij het wegwijs raken in Nederlandse financiële en fiscale regelgeving. "De FBA is een sterk en goed netwerk dat leden actief ondersteunt", licht Prins toe. Op de agenda van dit najaar stonden onderwerpen als workshops over 'big data en privacy in China en Nederland' en belastingintegriteit.

Nederland is een aantrekkelijk land voor buitenlandse bedrijven die zich in West-Europa willen vestigen, beamen Prins en Pöhland, en dat geldt ook voor banken. De vestigingsregels zijn duidelijk en transparant, het is een open economie. Ze noemen meer voordelen: vrijwel iedereen spreekt Engels, de infrastructuur is uitstekend en het onderwijs is goed. "De bancaire markt is wel streng gereguleerd", merkt Prins op. "Je moet er rekening mee houden dat de lat hoog ligt en dat de eisen tot de hoogste van Europa behoren. Dat kan lastig zijn, maar is ook een krachtig signaal naar de markt. Je weet waar je aan toe bent." Pöhland knikt. "Dat bevordert stabiliteit en betrouwbaarheid." Beiden waarschuwen voor nog striktere regels wanneer die afwijken van andere landen. Prins: "Het vestigingsklimaat is nu goed, maar die voorsprong moet worden behouden. Zorg ervoor dat er geen barrières worden opgeworpen die ons op achterstand zetten." Het is belangrijk dat we competitief blijven op de Europese markt.

Een uitdaging voor kleine banken als DHB Bank en MBE is het vinden van goed personeel. "Ons unique selling point is dat je een breed takenpakket krijgt met veel verantwoordelijkheid", zegt Pöhland. De ruim honderd medewerkers van MBE zijn verdeeld

over 25 nationaliteiten: "Japans en Nederlands en alles daar tussenin". Bij DHB Bank, met 70 medewerkers in Nederland, werken acht verschillende nationaliteiten. "Soms is het lastig goede mensen te vinden en werven we expats", legt Prins uit. "Maar steeds vaker putten we uit de pool van studenten uit het buitenland die hier afstuderen". Hij is ervan overtuigd dat een succesvolle organisatie divers moet zijn. "Je bent een bank met buitenlandse wortels. Als je je alleen focust op de cultuur van de moederbank kun je hier moeilijk succesvol zijn. Er moet een gemeenschappelijke factor zijn." Daarnaast hanteert hij het principe van meritocratie: het maakt niet uit wat je achtergrond is. "Het gaat erom bepaalde waarden met elkaar te delen en bij te dragen aan gezamenlijke doelstellingen. Dat is een bewuste keuze, omdat je erin gelooft. Diversiteit is dan verrijkend."

Pöhland knikt en voegt toe: "Diversiteit gaat overigens niet alleen over culturele achtergronden, gender en seksuele geaardheid, maar ook over leeftijd. Toen ik negen jaar geleden werd aangenomen bij Mizuho waren mijn collega's gemiddeld 55+ en ze werkten hier gemiddeld 20 jaar." Hij buigt veelbetekend over zijn bureau: "Nu is ruim 50 procent jonger dan 40 jaar". Dat hijzelf al twee jaar na indiensttreding, zonder anciënniteit, werd benoemd in de executive board, was "een revolutie". Jonge mensen kunnen frisse ideeën bijdragen, voegt Prins toe. "De gedachte dat iemand de vijftig gepasseerd moet zijn om een seniorpositie in te nemen vind ik onzin. Misschien heeft iemand minder vliegreun, maar is het een heel goede leider door zijn of haar intelligentie en originele benadering. En je hebt mensen in de managementlaag nodig die de millennials begrijpen".

Ook op andere fronten heeft de MBE de kussens opgeschud. Bijna de helft van de honderd werknemers is vrouw, onder wie drie managers. "Nee, op veertien managers is dat nog geen 30 procent",

beaamt Pöhland, "maar toen ik hier begon waren er nul vrouwelijke managers. We zijn bewust op zoek gegaan naar een vrouw in de Raad van Commissarissen, om een signaal af te geven op het gebied van diversity & inclusion." Hij legt uit dat Japanse banken vrij traditioneel en soms ook conservatief kunnen zijn, omdat ze in Japan op een beschermde markt werken. "Op een beschermde markt als Japan was er weinig concurrentie van buitenaf, waardoor er geen urgentie werd gevoeld om bijvoorbeeld te innoveren. Het automatiseren van processen was hier twintig jaar geleden nog niet aan de orde. Door meer diversiteit aan te brengen in de groep managers hebben we die transitie langzaam gemaakt." De maand november staat voor Mizuho wereldwijd in het teken van diversiteit en inclusie. MBE organiseert in deze maand onder leiding van Aard Bontekoning workshops over Generatiemanagement in Amsterdam. Dit zal inzicht geven hoe verschillende generaties optimaal kunnen samenwerken en hoe ze elkaar kunnen aanvullen. Dit zal zich uiteindelijk vertalen in beleid omtrent duurzame inzetbaarheid. Daarnaast woont Pöhland in Tokyo onder andere een executive lunch bij, waarbij er samen met de Nederlandse ambassade en verschillende multinationals gesproken wordt over inclusie van LHBTI's. Mizuho heeft hier de laatste jaren veel aandacht aan gegeven en staat in Japan nu bekend als een actieve pionier op diversity & inclusion beleid en is hier erg trots op.

Prins hamert op goed leiderschap. "Je moet mensen vertrouwen geven en stimuleren op te durven komen voor hun mening en in beleid en communicatie laten zien dat het niet uitmaakt waar je vandaan komt, als je elkaars waarden maar deelt. Dan creëer je de beste omstandigheden om als individu en als bedrijf te groeien." —

Interview met **Stephan Horn**
en **Maral Arikan**

EEN VEILIGE OMGEVING VOOR LHBTI

Een werkplek waar iedereen zich welkom en veilig voelt is het streven van Rabobank's Roze Rainbow en Pride+ ABN AMRO. Een gesprek met Stephan Horn van de Rabobank en Maral Arikan van ABN AMRO, over de noodzaak van een expliciete policy en steun in de top.

"De grappen zijn niet vervelend bedoeld, maar ze kunnen wel intimiderend werken."

Stephan Horn, recruiter voor Customer Due Diligence bij Rabobank, is bestuurslid van **Rainbow** van de Rabobank, opgericht in 2007. Maral Arikan, management consultant op de afdeling Architectuur en Datamanagement van ABN AMRO, is bestuurslid van **Pride+** van ABN AMRO, opgericht in 2001 en een van de oudste in het Nederlandse bedrijfsleven.



LHBTI staat voor lesbische vrouwen (L), homoseksuele mannen (H), biseksuelen (B), transgenders (T) en interseksuele personen (I).

Wat verstaan jullie onder diversiteit en inclusiviteit?

Arikan: "Dat iedereen zich veilig en gehoord voelt op zijn werk en zichzelf kan zijn. En dat de werkomgeving een goede representatie is van de maatschappij."

Horn knikt: "Waar ook ter wereld."

Hoe staat het daarmee binnen jullie eigen bank?

Horn: "Het is de laatste twee, drie jaar aan het veranderen. Engels wordt meer de voertaal en we verkleuren. Je ziet mensen met andere achtergronden. Ook bij de Rabobank wordt IT belangrijker, met als gevolg meer collega's uit India. Juist ook de mensen van buiten willen we vanaf het eerste moment meegeven: je komt nu bij de Rabobank werken, dit zijn hier de normen en waarden."

Arikan: "Onze Raad van Bestuur heeft vijf jaar geleden een survey over LHBTI uitgestuurd naar al onze medewerkers en in 2018 opnieuw. Daaruit blijkt dat meer mensen uit de kast durven te komen. Volgens de laatste survey was dat 77 procent, tegen 67 procent vijf jaar eerder. Ook positief is: 74 procent van de medewerkers ziet graag een LHBTI-koppel in een reclamecampagne, tegen 53 procent vijf jaar eerder."

Dat zijn stappen vooruit. Horn: "Ja, maar we zijn er nog niet. Deze week bekende een collega dat hij toch wel moeite had om uit de kast te komen op zijn afdeling."

Waarom is dat moeilijk? Horn: "Er worden nog steeds homograpjes gemaakt. Dat is voor hem een drempel. Ik denk eerlijk gezegd dat mensen dat niet bewust doen, er heerst geen homohaar."

Arikan: "De grappen zijn niet vervelend bedoeld, maar voor iemand kunnen ze wel intimiderend werken. Daarom is een veilige omgeving nodig. Je moet je goed voelen."

Stephan Horn kwam zelf op zijn zeventiende uit de kast en heeft er op zijn werk nooit een geheim van gemaakt. Maral Arikan had haar coming out toen ze al even werkte bij ABN AMRO. "Hoe langer je het uitselt, hoe hoger de drempel wordt. Op den duur heb

je het idee dat je een dubbelleven gaat leiden, vertel je niet meer precies wat je in de weekenden gedaan hebt, draai je om de dingen heen."

Jullie netwerken streven naar een werkplek waar iedereen zich welkom en veilig voelt. Hoe wil je dat bereiken?

Arikan: "Het Pride+ netwerk van ABN AMRO biedt een community voor LHBTI's en sympathisanten, die wij *straight allies* noemen. We organiseren evenementen zoals een borrel of museumtour om mensen met elkaar in contact te brengen, maar ook om het onderwerp zichtbaar te maken buiten ons eigen netwerk. Zo sponsoren we de Roze Filmdagen in Amsterdam. Samen met de netwerken van andere bedrijven hebben we ook een symposium georganiseerd om het taboe hiv op de werkvloer bespreekbaar te maken."

Horn: "Rainbow van Rabobank is al jaren sponsor van de Amsterdam Pride. Twee jaar geleden hebben we in lijn met onze slogan *Growing a better world together* onze plek afgestaan aan een vereniging die opkomt voor LHBTI's met een kinderwens, Stichting Meer dan Gewenst. En afgelopen jaar aan transgenders. Om te laten zien dat we er voor iedereen zijn, ook buiten de bank. Binnen de bank organiseren we zelf borrels, ook met netwerken van bedrijven in de buurt, om ervaringen te delen."

Arikan: "Bovendien heeft ABN AMRO Diversity policy een expliciete vermelding betreffende seksuele voorkeur."

Is dat geen papieren tijger? Arikan: "Nee, elke werknemer kan er altijd op terugvallen. Een homoseksuele collega bijvoorbeeld kreeg een functie in Dubai, waar je zelfs als werkgever strafbaar bent als je een LHBTI'er aanneemt. Wij zorgen er met beleid voor dat hij voor deze positie niet gediscrimineerd wordt op basis van zijn geaardheid. Daarmee staan we vierkant achter onze medewerkers. Zo is er ook een policy voor transgenders. Tijdens de transitieperiode zijn we er voor hun, er is een soort verlof mogelijk. We voegen de daad bij het woord."

Zetten jullie je ook in voor collega's van vestigingen in het buitenland?

Arikan: "Voor ons is Nederland de doelgroep maar er komen nu ook lokale netwerken. In Engeland, New York en Hongkong bijvoorbeeld. Samenwerken met andere corporates doen we zeker. Zo hebben we met elf andere banken en vijf advocatenkantoren gestreden voor gelijke behandeling van een vrouw die in Hong Kong ging werken. Ze wilde er met haar vrouw gaan wonen, maar ze kregen geen visum omdat Hong Kong het homohuwelijk niet erkent. De strijd is gevoerd tot in het Hooggerechtshof, en gewonnen. Een mooi voorbeeld van wat je kunt bereiken als je samenwerkt."

Wat is jullie advies voor bedrijven waar nog geen

netwerk voor LHBTI's is? Horn: "Ga het niet opleggen, het moet vanuit een intrinsieke motivatie komen. Bij de Rabobank nam een groepje jongens twaalf jaar geleden het initiatief. Je kunt het vanuit HR natuurlijk wel stimuleren en er open voor staan. Zorg dat mensen weten dat er budget voor is, faciliteer initiatieven." Arikan: "Naast de intrinsieke motivatie in het bedrijf, is support van de top essentieel. Zoek dus ook een sponsor in de hogere laag van je organisatie. Wij hebben veel geluk gehad met onze voormalige bestuursvoorzitter Gerrit Zalm, de eerste die het zonder blikken of blozen over homoseksuelen & lesbiennes had. Hij was er glashelder in. Als een CEO dat uitdraagt heeft dat veel kracht. Zijn opvolger Kees van Dijkhuizen supportt ons eveneens. Dat helpt enorm."

En bij Rabobank? Horn glundert: "Vijf jaar geleden wilden we tijdens *coming out day* de regenboogvlag hijsen. Dat mocht niet omdat het niet in het vlaggenprotocol stond! Uiteindelijk besloten we het hoog te spelen en hebben we via bestuursvoorzitter Wiebe Draijer per mail een verzoek ingediend om het vlaggenprotocol te wijzigen. 'Natuurlijk', luidde het antwoord. Toen we als bestuur voor de gevel van het hoofdkantoor in Utrecht stonden en de vlag zagen wapperen zeiden we: Yes! Het is gelukt!" —

Banken zetten zich samen in voor een cultuur van inclusie en diversiteit. Onderdeel hiervan is de inzet van Power Certificaten waarmee arbeidsmogelijkheden worden gecreëerd voor mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Het project is in volle gang en nu al zijn meer dan 40 arbeidsplekken gerealiseerd door deze afspraak tussen vakbonden en banken.

Everyday heroes

Echte helden ⇒ Werk is een belangrijk onderdeel in het leven van de meeste mensen en een essentieel element van een samenleving. Niet

kunnen of willen werken, werkloosheid, is zowel levensbepalend als een kengetal voor het succes van een economie. Everyday Heroes werkt binnen

deze context: iedereen die wil en kan werken, aan een baan helpen door de concrete obstakels die kandidaten tegenkomen op weg naar werk weg

te nemen. Denk aan het financieren van een opleiding, coaching of iets tastbaars als een fiets of aangepaste schoenen.

www.everydayheroes.com

cnv Vakmensen

FNV

De Unie

**WERKGEVERS
VERENIGING
BANKEN**

