

RABOBANK WINT DE NVP HR-PROFFIE

Aan diversiteit moet je blijven werken

Het in praktijk brengen van diversiteit en inclusie zijn voor moderne organisaties van cruciaal belang. Niet voor niets lag hierop de nadruk bij het uitreiken van de NVP HR-Proffie 2023. Rabobank heeft op dit terrein het meeste gerealiseerd, oordeelde de vakjury. Janine Vos, Chief Human Resources Officer en lid van de groepsdirectie van Rabobank, legt uit hoe hun HR-afdeling dit heeft aangepakt.

WIE IS JANINE VOS?

- Heeft twee kinderen en is woonachtig in Zeist.
- Startte haar carrière bij KPN waar ze doorgroeide tot HR-directeur.
- Werkt sinds 2016 als CHRO bij Rabobank en is sinds 2017 lid van de groepsdirectie.
- Werd in 2021 uitgeroepen tot Topvrouw van het Jaar, voor haar visie op de toekomst van werk.



BREDE VERTEGENWOORDIGING

“Een prijs voor ons allemaal, zo zien onze medewerkers deze HR-prijs”, vertelt Janine. “We hebben samen veel werk verzet, dus iedereen is heel trots dat we hebben gewonnen. Ons personeelsbestand wordt al jaren steeds diverser.” Dit diverse personeelsbestand is inmiddels vertegenwoordigd in acht interne netwerken. De grootste is Rabo Women, met negenduizend leden. Daarnaast is er bijvoorbeeld een netwerk voor medewerkers van niet-westerse achtergrond, Kleurrijk Rabo, en zijn er netwerken voor jonge medewerkers, oudere medewerkers, LHBTQ+-medewerkers en medewerkers met een fysieke of psychische uitdaging. “Deze netwerken vormen een klankbord voor ons waardoor iedereen zich gehoord kan voelen. Wat ook mooi is, is dat er veel kracht zit in de samenwerkingen tussen de verschillende netwerken. Zo houden jonge en oudere medewerkers bijeenkomsten, waarin zij dilemma’s bespreken en beelden over en weer, en zetten de vrouwen van

Rabo Women zich ook in voor de belangen van Kleurrijk Rabo en vice versa. HR-professionals die aan de slag willen met diversiteit raad ik dan ook van harte aan om eerst te kijken welke netwerken er al in je organisatie bestaan. Door hiervan gebruik te maken kun je ook als eenling of kleine afdeling veel voor elkaar krijgen.”



‘Als mensen zichzelf kunnen zijn presteren ze beter’



'Om uitdagingen het hoofd te bieden heb je diversiteit nodig'

mogelijk voelen op het werk. Daarbij hoort ook dat er protocollen zijn voor als er iets niet in orde is, bijvoorbeeld ter bescherming van klokkenluiders of mensen die last hebben van intimidatie. Verder hebben we targets gesteld voor medewerkers van niet-Nederlandse achtergrond, waardoor dit percentage in vijf jaar tijd is verdubbeld. Om hun privacy te garanderen hebben we gevraagd of het CBS ons de gegevens over de afkomst van medewerkers geanonimiseerd kon aanleveren. Volgens de laatste data die binnen zijn gekomen heeft nu 25 procent van onze medewerkers met een Nederlands contract een niet-Nederlandse achtergrond."

DANSEN OP HET FEEST

"De ultieme inclusieve organisatie is een plek waar je je authentieke zelf kunt zijn", stelt Janine. "Dat is nog best moeilijk, in een gepolariseerde wereld. Daarom hebben we onze HR-strategie aangepast van 'a great place to work' tot 'a great place to be'. Vroeger kwam je namelijk naar kantoor om te werken, maar sinds corona werd steeds vaker thuis de werkplek. Naar kantoor kom je nu vooral om collega's te ontmoeten, het sociale aspect speelt een grotere rol. Daarom is het belangrijker dan ooit dat je je thuis voelt op je werk, dat het voelt als een veilige thuisomgeving. Dat is inclusie. Want met alleen diversiteitsbeleid kom je er niet. Ik gebruik weleens de metafoer: diversiteit is uitgenodigd worden voor een feest, inclusie is ook durven te dansen op dat feest en gelijkheid is lid zijn van de feestcommissie. Zo kwamen wij er tijdens de coronaperiode achter dat sommige mensen zich niet op hun gemak voelen in hun team en dat zij het niet altijd makkelijk vinden om dit te bespreken. Daarom hebben wij besloten inclusion agents in te schakelen. Zij kunnen een teamsessie begeleiden om als team een goed gesprek te voeren als iemand zich niet welkom of geaccepteerd voelt. Als mensen zichzelf kunnen zijn, werken ze met meer plezier en leveren ze betere prestaties, ook als team. Want dat is het ook: beleid op gebied van diversiteit en inclusie is niet alleen het sociaal juiste om te doen, maar is óók beter voor de resultaten van je organisatie." Daarnaast heeft Rabobank sinds ongeveer vier jaar een inclusieve support desk. Dat is een helpdesk

VERANKERING IN BELEID

Met alleen het organiseren in netwerken ben je er nog niet. "Om diversiteit en inclusie te verankeren in onze HR-strategie hebben we een diversity board samengesteld, waarin global leiders en medewerkers zitten die op dit beleid het voortouw nemen. Het resultaat hiervan is dat we wereldwijd beleid hebben uitgerold op diversiteit, inclusie en gelijkheid. Hierin maken we duidelijk wat we op dit gebied verwachten van onze vestigingen, in alle zevenendertig landen. Dat is nog best een uitdaging: wat in Nederland al de standaard is, kan in een ander land minder vanzelfsprekend zijn. Maar in elk land gelden dezelfde doelstellingen, zoals genderdiverse teams. Dat betekent minimaal dertig procent vrouwen in een team, of, als een team voornamelijk uit vrouwen bestaat, minimaal dertig procent mannen. Ook voor het topmanagement streven we in alle landen naar diezelfde percentages. Daarnaast hebben we duidelijke maatregelen om te zorgen dat mensen zich zo goed

die is toegerust om medewerkers met een mentale of fysieke uitdaging te ondersteunen. "Bijvoorbeeld door mensen met een visuele uitdaging te helpen regelen dat een tekst wordt voorgelezen, of dat zij mee kunnen doen met e-learnings en digitale meetings. Iedereen moet mee kunnen doen."

MEER DIVERSITEIT = BETERE RESULTATEN

"En vergis je niet", zegt Janine. "Inzetten op diversiteit en inclusie is een verrijking. In mijn managementteam zit bijvoorbeeld iemand met slechts 0,5 procent zicht. Dan ervaar je de wereld heel anders. Hij merkt veel dingen op die anderen niet opmerken, bijvoorbeeld of ik zenuwachtig ben. Ook als je niet uit Nederland komt en de taal en gebruiken hebt moeten leren, heb je vaak specifieke vaardigheden, zoals aanpassingskracht en veerkracht. Het voeren van beleid op inclusie en diversiteit is niet altijd makkelijk, maar het levert wel veel op." Dat wordt inmiddels ook ondersteund door wetenschappelijk onderzoek. Vorig jaar stelde RaboResearch een 'brede welvaart'-enquête op voor aan een groot aantal bedrijven, die niet wisten dat ze meededen aan een onderzoek naar inclusie. Ze beantwoordden vragen als 'Hoeveel openstaande vacatures heb je?' en 'Hoe handel je daarbij?'. Daaruit bleek dat bedrijven die aangaven dat ze openstonden voor minderheidskandidaten minder last hadden van arbeidsmarktkrapte, en dat bijna al die bedrijven een hogere omzetgroei hadden dan bedrijven die automatisch zochten naar kandidaten die op hen leken.



'Benoem het als drie dezelfde types worden aangenomen'

"Actief aandacht geven aan inclusie werkt dus", zegt Janine. "Dit was voor het eerst dat dat zo duidelijk is aangetoond. Doordat wij hier al jaren op inzetten zal onze organisatie beter voorbereid zijn op de toekomst: om uitdagingen het hoofd te bieden heb je gewoon die diversiteit nodig. En dat kost soms moeite. Om een divers personeelsbestand te krijgen moet je niet denken: ik benoem het en het komt wel goed. Het is nu eenmaal zo dat ieder mens vooroordelen heeft, en als je je niet bewust bent van die vooroordelen ga je automatisch mensen aannemen die op je lijken. Ga als HR-professional dus bij die selectieprocedure zitten, en benoem het als er weer drie dezelfde types worden aangenomen. Ga het gesprek aan."

UITDAGING AAN DE TOP

Alle successen ten spijt, realiseert Janine zich goed dat ook Rabobank nog stappen te maken heeft. "We moeten nog veel werk verzetten. We zien deze HR-Proffie dan ook als een aanmoedigingsprijs om door te gaan met het ontwikkelen van ons beleid. Met name aan de top is er nog winst te behalen op gebied van brede diversiteit: we willen ook medewerkers van niet-westerse achtergrond in leidinggevende posities. Als je organisatiebreed kijkt heeft 25 procent van onze medewerkers een niet-westerse achtergrond. Maar in de top is dat niet zo. Daarom richten we onze aandacht nu vooral daarop. De oorzaak is deels dat mensen juist denken dat we het al zo goed doen op gebied van diversiteit. Eerder lag de focus op meer vrouwen aan de top. Dit was een succes; hierdoor zijn we in een korte tijd van 7 procent naar 37 procent vrouwen in leidinggevende en topposities gegaan. Maar nu we ons richten op bredere diversiteit merk ik dat mensen al snel denken dat we het al goed doen, omdat het vrouwentarget is gehaald. Nu de focus breder wordt, merk ik dat de aandacht op gender wat verslapt. Er is een combinatie nodig van targets stellen en echte fundamentele verandering. En dat blijft hard werken. Vooral in een land wat momenteel verdeeld is. Ook wij zijn een afspiegeling van de maatschappij. Maar verschillen verrijken, en mijn doel is dat te laten zien in ons grote bedrijf, dat het werkt. Dat klinkt idealistisch en wellicht is dat zo. Maar naast het juiste om te doen, is het ook het slimste!"