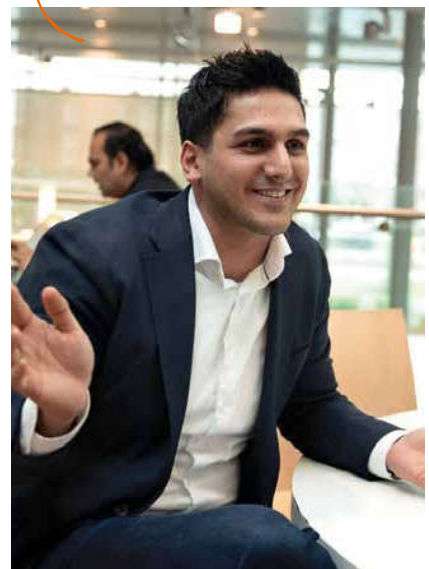


Rabobank zet – net als veel andere bedrijven – volop in op diversiteit en inclusie. De achterliggende overtuiging: organisaties functioneren in alle opzichten beter als mensen van elkaar verschillen en als die verschillen worden geaccepteerd. Maar wat betekent dat op de werkvloer van Rabobank? Vijf persoonlijke verhalen over diversiteit.

DOOR JOSÉ URSEM-KUILBOER EN WILLEMEN VELDMAN-MARSMAN

Werken aan diversiteit is buffelen

Ali Nabizadeh,
projectmanager Cooperative
Culture en project-
leider van het
refugee programma



sentypes rondlopen. Zakelijk gezien kan diversiteit de sleutel zijn tot meer innovatie, verhoogde flexibiliteit en uiteindelijk betere financiële prestaties. Maatschappelijk dragen arbeidsorganisaties met een

Soms hoort hij nog het zoemen van de bijen..... Onderweg van Afghanistan naar....., ja naar waar? Ali Nabizadeh, projectmanager Cooperative Culture en projectleider van het refugee programma van Rabobank (zie kader), is amper zes als zijn ouders, zijn zus en hijzelf vluchten, weg uit het door oorlog geteisterde Afghanistan. Hij is tien als ze in Nederland arriveren. “Als je zo lang van plek naar plek gaat, weet je niet waar het veilig is en of je het gevoel mag hebben ‘hier is het veilig.’” Deurne is veilig. Een van de eerste dingen die het gezin Nabizadeh daar doet is met iemand van vluchtelingenwerk een rekening openen bij Rabobank. Het is een herinnering die Nabizadeh koestert. “Er was een meneer die mij een hand gaf. Alles was geregeld. De rekeningen waren geopend, ik kreeg een Rabohorloge als presentje en ik mocht

in de kluis kijken. Dat was voor mij heel bijzonder. Ik dacht, als ik later groot ben wil ik ook hier werken en directeur worden, net als deze meneer.” Later, veel later, krijgen de kinderen die bij Nabizadeh aan de balie komen – hij is dan adviseur bankzaken bij Rabobank – een Rabohorloge en een kijkje in de kluis.

Nog een slag te maken

Diversiteit dus. In de definitie van de Dikke van Dale ongelijksoortig, verschillend van elkaar. En in het verlengde daarvan inclusie: letterlijk insluiten. Het accepteren en omarmen van de verschillen tussen mensen, meningen, opvattingen, geartheid, geloof en uiterlijkheden. Elk zichzelf respecterend bedrijf heeft intussen een diversiteits- en inclusiebeleid. Ook Rabobank. Deels gebeurt dat uit eigen belang. Bedrijven die volop de ruimte bieden aan diversiteit presteren aanzienlijk beter dan wanneer er allemaal dezelfde men-

hoge mate van diversiteit bij aan het verminderen van sociale ongelijkheid, vooroordelen en stigma's. Dat blijkt uit verschillende onderzoeken. In de praktijk van alledag blijkt dit nog behoorlijk ingewikkeld. Want diversiteit heeft vele lagen, aspecten en invalshoeken. Alleen al binnen Rabobank zijn er zeven verschillende netwerken waarin diversiteit tot uiting komt (zie kader pagina 9). Wat niet wegneemt dat Rabobank nog een slag te maken heeft, aldus Stephan Horn, HR-Professional en bestuurslid van

Elk zichzelf respecterend bedrijf heeft intussen een diversiteits- en inclusiebeleid

Rainbow, het netwerk van en voor de LHBT+ gemeenschap. "Al zie ik ook dat er de laatste jaren veel dingen ten goede zijn veranderd." Toch is het personeelsbestand van Rabobank nog lang geen 100% afspiegeling van de veelkleurige, pluriforme werkelijkheid buiten de burelen van de organisatie. Dat was het al nooit en dat wordt het vermoedelijk ook nooit. Simpelweg omdat de meeste medewerkers hooggeschoold zijn en een bovenmodaal inkomen hebben. "Alleen dat al houdt in dat wij in een totaal ander deel van de samenleving verkeren dan de meeste andere mensen", aldus Horn.

Feit is dat diversiteit – behoudens de verhouding man/vrouw – in de top van het Nederlandse bedrijfsleven ver te zoeken is, ook bij Rabobank. Het is dan ook de vraag wanneer het streefcijfer 7% executives met een diverse achtergrond is gerealiseerd, waar die beoogde diversiteit dan precies uit bestaat en hoe diversiteit zich verhoudt tot de strak geregisseerde organisatie die Rabobank vandaag de dag is en tot het narratief – het verhaal van de organisatie.



Stephan Horn,
HR-Professional
en voorzitter
van Rainbow

Achterstandswijk of villadorp

"In de praktijk gaat diversiteit vooral over de kwaliteiten van mensen en hoe ze elkaar aanvullen", zeggen Baharak Sabourian, directeur Organisaties KYC Operations NL (de afdeling waar alle klantenkennis bijeen komt) en Gitte van Haaren-Isbouts, Chief Compliance Officer NL (CCO). Sabourian, op haar 12^e met haar familie uit Iran naar Nederland gevlucht,

“Voor het echie”

Rabobank heeft 60 statushouders aangenomen in een betaalde baan. "Voor het echie", aldus Nabizadeh, en niet voor de buitenkant. "Ze doen volwaardig mee en ze hebben een positie binnen de organisatie." De doelstellingen ziet hij slechts als cijfers, niet meer dan dat. Wat telt is wat Rabobank heeft gedaan, hoe de bank dat doet en welke ideeën daaraan ten grondslag liggen. "Refugees willen eigenlijk helemaal geen refugee zijn. Wat zij graag willen is dat ze hun leven weer kunnen opbouwen, dat ze weer zelfver-

trouwen krijgen en hun waardigheid hervinden. Ze willen zichzelf kunnen red- den en betaald werk is daarvoor nog altijd een belangrijke voorwaarde." Zeggen dat statushouders niet solliciteren, dat ze niet beschikken over de juiste kwaliteiten en niet willen werken is niet alleen een misvatting maar scherp beschouwd ook een leugen, zo leert de praktijk bij Rabobank. Nabizadeh: "Het gaat om ongelooflijk getalenteerde mensen die ons iets te bieden hebben dat niet hier is gevormd en die graag willen bijdragen aan onze

samenleving." Een uitspraak die hem diep heeft geraakt is wat Hamdi Ulukaya, de CEO van Chobani en tevens oprichter van Tent Foundation*, ooit zei: "Zodra je een vluchteling een betaalde baan aanbiedt is hij geen vluchteling meer." Dat het refugeeprogramma een enkele keer leidt tot een mismatch ziet Nabizadeh niet als een probleem. "Het zijn mensen, net als jij en ik. Waarom zouden we daarover dan in een kramp moeten schieten?" Het refugeeprogramma van Rabobank is onderdeel van een veel breder initiatief

van meerdere bedrijven. Het doel: 3.500 mensen die hiernaartoe zijn gevlucht perspectief op arbeid en daarmee een toekomst te bieden.

**Chobani is een multinational, gevestigd in de Verenigde Staten. Tent Foundation is een stichting die zich wereldwijd bekommert om vluchtelingen en die multinationals aanspoort om hen aan te nemen.*



en.wikipedia.org/wiki/Hamdi_Ulukaya

<https://www.tent.org/>



Baharak Sabourian,
directeur
Organisaties
KYC Operations
NL, lid Raad
van Toezicht
Kunsthal
Rotterdam,
lid Raad van
Toezicht Albeda
College

20 jaar aan het werk, waarvan vijf jaar als advocaat en sinds anderhalf jaar bij Rabobank: “Ik ben niet in deze functie aangenomen omdat ik een gekleurd hoofd heb, maar omdat ik goed ben in mijn vak.” Haar eerste baan bij Rabobank was een deceptie. De lokale banken waar ze terecht kwam bleken weinig open te staan voor mensen zonder bancaire achtergrond, geboren in een andere cultuur. “Wat ik graag had gewild toen ik bij Rabobank aantrad, is dat ik me welkom had gevoeld en dat de mensen met wie ik ging werken hadden gezegd: jij komt uit een andere wereld, wat kan ik van jou leren en wat kun jij van ons leren.”

Energie

Van Haaren-Isbouts, die Sabourian vroeg voor haar huidige baan: “Mij maakt het niet uit waar mensen vandaan komen. Ik vind het rugzakje dat ze met zich meedragen veel belangrijker. Waar zijn ze gevormd? Door wie? En hoe?” Want eigenlijk is het heel simpel. De mens die is gevlucht en een cultuur, leven en dierbaren heeft moeten achterlaten, heeft andere ervaringen en andere referentiekaders dan de mens die is opgegroeid in een achterstandswijk of in een villadorp in het Gooi.

Sabourian: “In het eerste gesprek vroeg ik Gitte: Waarom vraag je mij? Ik heb geen achtergrond in customer due diligence*. Waarop zij zei: ‘Inhoud zit er genoeg in het team. We hebben juist

iemand met jouw energie nodig en je brengt iets in het team dat er nog niet is.” Blij: “Ik ben daar zo warm, goed en hartelijk ontvangen. Dat is dus ook Rabobank.” Van Haaren-Isbouts: “Ik kijk vooral naar de balans tussen wat mensen meebrengen, waarin ze verschillen en waarin ze overeenkomen.” Ook dit laatste is belangrijk, zegt ze, “want er is een bepaalde mate van overeenkomst nodig om de verschillen tussen mensen zo te laten samenvallen dat ze het team versterken.”

Juist die onzichtbare verschillen in achtergronden, voorkeuren, waarden, ervaringen, cultuur en tradities brengen een organisatie, de mensen die er werken en de samenleving verder, al is dat in de praktijk bij tijd en wijle bar ingewikkeld. Een van de oorzaken is het narratief: het verhaal. De taal van het werven is een andere taal dan die van het aannemen. Horn: “Die geschreven taal heeft veel invloed. Neem alleen al de cao. Deze is grotendeels in de hij-vorm.” Met disclaimer, dat dan weer wel. Van Haaren-Isbouts: “In vacatures wordt weinig diversiteitstaal gebruikt. Daar wordt met name gevraagd naar ervaring en opleiding. Maar in sollicitatiegesprekken is diversiteit wel degelijk onderwerp van gesprek.”

Wit, hetero en man

Bedrijven realiseren zich vaak onvoldoende hoezeer hun organisatie is ingericht op een bepaald mensentype: doorgaans nog

altijd wit, hetero en man en welke sociale normen, stereotypingen, aannames en vooroordelen van invloed zijn op het streven naar diversiteit. Robbert Veldhuizen, teamleider Global Compliance Risk & Monitoring: “Er is veel belangstelling voor diversiteit die verder gaat dan alleen man/vrouw, maar mensen vinden het ook een moeilijk onderwerp.” De focus op targets, KPI's maken het diversiteitsvraagstuk volgens hem eerder ingewikkeld en een buitenkantvraagstuk dan dat het bijdraagt aan een hoge mate van diversiteit. “Al helpt een streefcijfer van 7% in de top natuurlijk wel.” Van Haaren-Isbouts: “Je kunt wel allerlei mensen bij elkaar zetten, maar daarmee ben je er niet.”

Werken aan een hoge mate van diversiteit op de werkvloer is buffelen en zien te dealen met eigen aannames en vooroordelen. Veldhuizen: “Mijn team is heel divers, met mensen van all over the world. Toen ik na de dood van George Floyd een bericht van Wiebe Draijer deelde kwam daar veel respons op. Ook dat mensen zich niet altijd veilig voelen.” Het raakt hem diep. “Ik vind dat confronterend en ik schrik ervan dat mensen waar

Gitte van Haaren-Isbouts,
Chief Compliance
Officer NL (CCO)





Robbert Veldhuizen,
teamleider Global Compliance
Risk & Monitoring

ik mee werk en die ik waardeer om wie ze zijn, vertellen dat discriminatie en uitsluiting ook in onze organisatie plaatsvindt.” Ook Horn is met enige regelmaat geraakt. “Er worden heel veel grapjes gemaakt, soms zijn deze ronduit pijnlijk en beledigend. Als ze al de moed hebben om er wat van te zeggen, dan krijgen ze te horen dat het niet beledigend bedoeld is. Dat weerhoudt mensen ervan om uit de kast te komen.” Nabizadeh: “Dat gevoel van veiligheid in een organisatie speelt zich veel meer af op het niveau van de emoties dan van de ratio.” Van Haaren-Isbouts: “Ik liep soms vast in mijn eigen aannames. Dat inzicht heeft grote invloed gehad op mijn stijl van leiderschap. Ik zal iedere keer opnieuw vooral ook mijzelf in ogeschouw moeten nemen en hoe ik mij verhoud tot wat zich aandient en wat ik daar dan concreet mee doe.”

Inclusiviteit

Anno 2021 wordt het bankvak gekenmerkt door een hoge mate van rationaliteit. Mede ingegeven door wet- en regelgeving. Het doen en laten van Rabobank – en daarmee ook van de mensen die er werken – ligt voortdurend onder het vergrootglas van toezichthouder en maatschappij. Dat dwingt tot steeds meer uniformiteit en het strak volgen

Zeven netwerken

De gelaagdheid van diversiteit komt bij Rabobank misschien nog wel het meest duidelijk tot uitdrukking in de grote verscheidenheid aan netwerken die zich allemaal bezighouden met diversiteit en inclusie. “En nee, dat is geen teken van verzuiling”, zegt Horn, “maar doet recht aan de verschillende aspecten van diversiteit.” Veel mensen zijn lid van meerdere netwerken.

1

RaboWomen

Dit netwerk, gericht op het versterken van de kracht van vrouwen in al hun verscheidenheid, bereikt inmiddels 18.000 vrouwen die wereldwijd voor Rabobank werken. RaboWomen won in 2019 de tweede prijs van de European Diversity Awards als ‘outstanding employee network of the year’.

2

Rabo ArbeidsParticipatie: RAP

Rabo ArbeidsParticipatie – zo staat op de site van Rabobank – zet zich in voor mensen met een ‘zichtbare en onzichtbare uitdaging’. Het doel: de inzetbaarheid van deze mensen versterken en hen vertegenwoordigen bij de werkgever.

3

Kleurrijk Rabo

Dit netwerk is gericht op het versterken van de persoonlijke ontwikkeling van mensen met een cultureel diverse achtergrond.

4

GLOBO

Via GLOBO kunnen internationale medewerkers die in Nederland werken werkervaring en kennis delen. Ook voor Nederlandse medewerkers met internationale ambities of de behoefte hun internationale netwerk uit te breiden.

5

Rainbow

Dit is het netwerk van en voor de LHBT+ gemeenschap binnen Rabobank. Initiatieven zijn gericht op het versterken van diversiteit op basis van geaardheid. Paar wapenfeiten: Rabobank heeft meegeevaren met een eigen boot tijdens de Pride Amsterdam en geeft deze nu weg aan een stichting die daar zelf geen middelen voor heeft. En op Coming Out Day hangt de regenboogvlag op het gebouw aan de Croeselaan.

6

Jong Rabo

Wie jong en fris de bank binnenkomt kan zich aansluiten bij Jong Rabo. Het doel: jonge mensen met elkaar verbinden, faciliteren in persoonlijke ontwikkeling en stimuleren bij te dragen aan organisatiethema’s. Het netwerk werkt nauw samen met andere bedrijven en jongerenverenigingen.

7

Wij(s) Rabo

De voorloper van de VGR. In dit netwerk komen seniormedewerkers bij elkaar om met plezier te kunnen blijven werken en zich te blijven ontwikkelen.

van de formats en procedures. Wie bij Rabobank werkt – ongeacht afkomst, geaardheid, religie of wat dan ook – zal zich moeten houden aan de gedragscode van Rabobank en de regels en procedures die gelden voor het werk. Scherp beschouwd staat dit haaks op de begrippen authenticiteit en eigen, precies datgene wat diversiteit inhoudt en betekenis geeft. Toch valt daar in de praktijk prima mee te dealen. Veldhuizen: “Ik zie de regels vooral als een vehikel om het gesprek met elkaar te voeren en de goede dingen te doen.” Sabourian: “Ik vind dat ik als medewerker de normen en waarden van de sector moet respecteren. Dat staat los van diversiteit, authenticiteit en jezelf zijn. Mijn team bestaat uit mega-intelligente mensen die zijn geschoold in de wet- en regelgeving. Daar zitten historici, economen en psychologen tussen die vanuit verschillende invalshoeken meewerken aan het bestrijden van misstanden waarvoor banken worden misbruikt, zoals kinderarbeid, wapenhandel, witwassen en andere criminele activiteiten. De wet- en regelgeving daarvoor staat vast, maar uiteindelijk wordt de kwaliteit van hun en mijn werk bepaald door de creativiteit en eigenheid die wij als team en ieder van ons individueel inbrengen.” Nabizadeh: “Bij strakke kaders denk je al gauw aan eenvormigheid. Maar ik ervaar veel ruimte binnen die kaders voor diversiteit. Het zou wel mooi zijn als we voorbij de zichtbare diversiteit ook ruimte weten te geven aan de onzichtbare diversiteit.” ←

**Due diligence betekent letterlijk gepaste zorgvuldigheid. Rabobank is een van de poortwachters van het financiële stelsel en wil weten wie haar klanten zijn.*



www.rabobank.com/nl/about-rabobank/in-society/diversity/articles/different-cultures.html

Rabobank Certificaten en beoogde vergoeding

Rabobank heeft op 2 augustus bekend gemaakt het voornemen te hebben op 29 december een uitzonderlijke kwartaalvergoeding van EUR 1,21478 per Rabobank Certificaat uit te keren.

DOOR **RUUD VAN DE VEN**

Als de bank daartoe overgaat, is het totaal van de in 2021 uitgekeerde bedragen precies gelijk aan het beoogde niveau van € 1,625 per jaar. Daarmee komt de bank ook in 2021 tegemoet aan de verwachtingen van beleggers en Europese Centrale Bank (ECB).

Rabobank beoogt elk kwartaal een vergoeding in contanten uit te betalen aan de houders van een Rabobank Certificaat. Dit is een diep achtergesteld beleggingsproduct met een nominale waarde van € 25. Er is geen aflossingsdatum en de toezichthouder, de ECB beschouwt certificaten als eigen vermogen van Rabobank. Diep achtergesteld houdt in dat de certificaathouders bij een faillissement van de Rabobank pas worden uitbetaald nadat alle andere schuldeisers zijn uitbetaald.

ECB beschouwt certificaten als eigen vermogen van Rabobank

Al in februari 2021 heeft Rabobank aangegeven van plan te zijn op de drie eerst volgende betaaldagen in beginsel een vergoeding van EUR 0,13674 per Rabobank Certificaat uit te keren. Dit is het resultaat van gesprekken die zijn gevoerd met de ECB. Tot eind 2019 was de kwartaalvergoeding € 0,40625 per certificaat. Of er wordt uitgekeerd beslist de Rabobank. Deze is, zoals dat heet, discretionair bevoegd. Overigens heeft Rabobank ook vorig jaar al het mogelijke gedaan om beleggers tegemoet te komen. Weliswaar werd toen op aanbeveling van de ECB de uitbetaling plotseling opgeschort, in december hebben de certificaathouders toch een uitkering met een beurswaarde van € 1,625 ontvangen in de vorm van nieuwe stukken. Dit bedrag is gelijk aan het minimum van de beoogde jaarvergoeding, te weten 6,5% van de nominale waarde van € 25 van een certificaat. ←

