A professional portrait of a middle-aged man with short brown hair and blue eyes. He is wearing a dark blue suit jacket over a light-colored collared shirt. He is sitting in a chair, with his hands clasped together in his lap. The background is a blurred office interior with blue vertical panels.

*Wiebe Draijer,
voormalig voorzitter
groepsdirectie Rabobank*



WIEBE DRAIJER OVER ACHT JAAR RABOBANK

“Voor mij was het een ontdekkingstocht”

Van de kern van het bankvak heeft hij, zoals hij zelf zegt, “nauwelijks verstand en mijn papieren waren natuurlijk waardeloos voor dit vak”. Toch zegt Wiebe Draijer in 2014 in volle overtuiging ja op de vraag van Rabobank of hij de functie van voorzitter van de groepsdirectie op zich wil nemen. Waarom kiest hij voor Rabobank en wat laat hij achter na twee termijnen voorzitterschap? “De dingen die het belangrijkste waren vond ik met meest ingewikkeld.”

DOOR WILLEMEN VELDMAN-MARSMAN

Eigenlijk was Draijer van plan om na het voorzitterschap van de SER (Sociaal-Economische Raad) terug te keren naar de adviespraktijk. Gewoon voortzetten waar hij bij McKinsey & Company aan begonnen was, “om het pad dat ik wilde doorlopen af te maken.” Dat het daar niet van komt heeft meerdere redenen. Allereerst het beroep dat Wout Dekker – op dat moment voorzitter van de raad van commissarissen van Rabobank – op hem doet. Maar ook wat hij van huis uit mee kreeg. “Mijn ouders hebben ons opgevoed met de boodschap dat je van goede huize moet komen om nee te zeggen als mensen jou in volle overtuiging vragen een bepaalde verantwoordelijkheid te nemen.” Zijn belangrijkste drijfveer is een bijdrage leveren aan de maatschappij. Dat blijkt keer op keer ook in de gesprekken met zijn vrouw, telkens als hij met haar oefende voor haar

coachopleiding. “Ik weet zeker dat dit het antwoord is op jouw vraag waarom ik bij Rabobank ben gaan werken, al had ik dat zonder die oefeningen nooit bedacht.” Naast de maatschappelijke oriëntatie van Rabobank spreekt de professionele omgeving hem aan. Enthousiast: “Ik vind het echt leuk om professionals hun beste plek te laten vinden en om veranderingen te realiseren die nodig zijn om iets te verbeteren. Bij Rabobank kan dat op grote schaal.”

Het interview is op het Plein, met koffie uit de automaat, aan een tafel waar iedereen langsluipend. Draijer: “Ik ben geen carrièretijger die een reeks diep doordachte stappen zet om de baas van een bank of een andere organisatie te worden. Voor mij was het een ontdekkingstocht waarin ik heb onderzocht of mijn wens een bijdrage te leveren aan de maatschappij in te passen was in de vraag van Rabobank om voorzitter van de groepsdirectie te wor-

den.” Voordat hij besluit in te gaan op de vraag van Rabobank spreekt hij “minstens vijftig mensen”: commissarissen, ondernemingsraad, leden van de CKV en anderen. “In ieder van die gesprekken heb ik gezegd, ‘ik kan mijn werk alleen maar doen als jij dat steunt.’” Dat zich grote veranderingen aandienen is dan al duidelijk.

Zo ongeveer het eerste dat hij doet na zijn aantreden is de verplaatsing van de directiekamers naar een ‘gewone afdeling’. Draijer: “In mijn inwerkperiode zat ik in een kamer op een afgelegen gang met dik pluuche van waaruit ik alle kamers van de bestuursleden kon zien. Alles gebeurde achter gesloten deuren. Die steriele cultuur moest anders vond ik. Ik wil zichtbaar zijn voor alle collega’s.”

Grenzeloos ingewikkeld huzarenstuk

Anno 2022 is Rabobank een andere organisatie dan in 2014. Weliswaar nog steeds een coöperatie, de economische, sociale en maatschappelijke context is drastisch veranderd. De vraagstukken zijn veel groter en ingewikkelder dan toen en de complexiteit en verwevenheid van de financiële systemen zijn sterk toegenomen. Het gevolg: meer toezicht en veel strengere regels en procedures.

Het in stand houden van individuele bankvergunningen met alle dubbele functies en soms ronduit trage processen die daarbij horen blijkt kort na het aantreden van Draijer niet meer houdbaar. Op 1 januari 2016 fuseren de 106 autonome lokale Rabobankcoöperaties tot één coö-

peratieve vereniging met één bankvergunning. Dat dit in relatief korte tijd lukt, komt omdat de meeste mensen overtuigd zijn van de noodzaak, aldus Draijer. Dat neemt niet weg dat het samenvoegen van al die zelfstandige banken een grenzeloos ingewikkeld huzarenstuk is op het snijvlak van het wezenskenmerk van Rabobank en hoe zij in de wereld wil staan, én de noodzaak van vereenvoudiging van de bancaire processen. Voor veel medewerkers is het een ongemakkelijke tijd. Intern worden de processen verstrakt en functies samengevoegd, verdwijnen taken en verliezen veel mensen hun baan. Extern wordt het kantorennet drastisch uitgedund en de dienstverlening aangescherpt. Lang niet alle klanten en medewerkers zijn daar blij mee of hebben er begrip voor.

Volgens criticasters tasten fusie en verdwijnen van kantoren en werk het wezen van de coöperatie aan. Draijer weerlegt dat. “Bancair gezien was het zonneklaar dat we onze manier van werken moesten verbeteren. Dat betekent echter geenszins dat we onze uitgangspunten overboord hebben gegooid. Een onderdeel van de totale reorganisatie was dat de coöperatieve organisatie er sterker en slagvaardiger uit moest komen en dat is gelukt. Met de structuur die we nu hebben kunnen we beter, sneller en efficiënter inspelen op de vraagstukken in de maatschappij en onze klanten beter bedienen.” De bank focust daarbij op drie kerngebieden: voedsel, klimaat & energie en de inclusieve samenleving. Scherp beschouwd de basis van het bestaan.

Meer vrouwen in de top

Draijer streeft naar een diverse en inclusieve organisatie en samenleving en leeft dat ook voor. In een interview voor RaboBand 121 zegt hij: “Ik geloof niet in een vrouwenquotum, maar wel in het doelbewust benoemen van mensen die beschikken over uiteenlopende talenten en oriëntaties en die elkaar zo aanvullen.” Inmiddels is 50% van de groepsdirectie een vrouw,

“

Bancair gezien was het zonneklaar dat we onze manier van werken moesten verbeteren”

heeft de raad van commissarissen een vrouw als voorzitter en wordt 36% van alle managementfuncties in het middenkader uitgeoefend door vrouwen. Volgens Draijer kunnen mannen én vrouwen door deze evenwichtiger verdeling veel vrijer presteren. “Het onrecht dat gender bepalend is en mensen daarop worden beoordeeld, is weg. In mijn team heb ik kunnen vaststellen dat alles bespreekbaar is en op tafel komt. Ook als het over gevoelens gaat die de ratio te boven gaan.”

De kern van het dilemma

Draijer: “Onze coöperatieve herkomst maakt dat we ervan overtuigd zijn dat we alleen verder komen als we samenwerken. Daar horen ook vertwijfeling en het soms niet-weten bij. Wij praten ook over dingen die niet goed gaan en die we ongemakkelijk vinden. Dat kunnen we omdat we tegenspraak hebben georganiseerd en alles bespreekbaar is.” Tegelijkertijd vragen de ontwikkelingen in veel gevallen om commanding control, een managementstijl gericht op het elimineren van alle onzekerheden, waarin alles van bovenaf wordt opgelegd. Twijfel is dan juist een teken van zwakte.

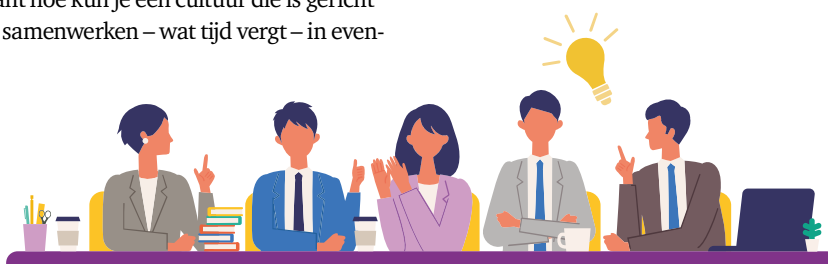
Ziedaar de kern van het dilemma waar Draijer en zijn collega's soms zoekend zijn. Want hoe kun je een cultuur die is gericht op samenwerken – wat tijd vergt – in even-

wicht brengen met de eisen van eenvoud en snelheid zoals die nu gelden voor het uitoefenen van het bankvak? Draijer: “Natuurlijk zijn checks and balances nodig en hebben wij dossiers die commanding control vereisen. Maar voor de grote maatschappelijke problemen volstaat dat niet. Die kunnen we alleen oplossen met een goede samenwerking tussen alle partijen.” Hij is er dan ook van overtuigd dat Rabobank daar, juist omdat het een coöperatieve organisatie is, een wezenlijke bijdrage aan kan leveren. Zowel op het bancaire vlak als bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. In essentie is het oplossen van maatschappelijke vraagstukken namelijk waarom de Rabobank ooit is opgericht. “Hier ligt”, zegt hij, “een kans voor mijn opvolger.”

Pluriforme vraagstukken

Het is nog een hele kunst om vanuit klantgericht bankieren de coöperatie te laten werken zoals bedoeld en medewerkers de ruimte te geven om dat te realiseren. Dat dit kan bewijst het coöperatief convenant. Dit pleidooi voor een nieuwe beleidsagenda voor Nederland met meer aandacht voor de menselijke maat kwam tot stand in veertien regionale dialogen waar meer dan 5.000 leden en andere belangrijke partijen aan meewerkten. Dat leverde een haarscherp beeld op van de pluriforme vraagstukken in de samenleving en wat er nodig is – ook vanuit bancaire perspectief – om regionale problemen op te lossen. En – minstens zo belangrijk – een investeringsagenda waardoor problemen ook werkelijk kunnen worden aangepakt.

Draijer: “Wat de aard van een kwestie,



vraagstuk of transitie ook is, we moeten ons steeds de vraag stellen wat we met elkaar concreet kunnen doen om het tij te keren. Daar is de coöperatie uit ontstaan en in de kern is dat nog altijd wat we doen.” Als voorbeeld noemt hij de stikstofcrisis. “Het is nu nodig om met betrokken partijen tot een oplossing te komen. Wij nemen onze verantwoordelijkheid in een dynamiek die nu nog weerbarstig is. Ik voel de vertwijfeling die medewerkers van de bank meemaken als ze bijvoorbeeld een filmpje van Extinction Rebellion zien, worden aangesproken op het stikstofprobleem en niet weten wat ze dan moeten zeggen. Wij kunnen ze alleen helpen door telkens opnieuw uit te leggen en aan te tonen wat ons eigen verhaal is. Want wij lopen wel degelijk voorop bij het realiseren van een duurzamere samenleving.”

Het gemis van mensen

Wat de Rabobank beoogt en de mensen die er werken gaan hem aan het hart. Dat hij desondanks niet blijft voor een derde termijn ligt dan ook zeker niet aan de mensen of aan het werk. Draayer: “Ik heb leiding mogen geven aan grote veranderingen. En ik zal vooral de schoonheid, het dichtbij en het pure van al die mensen die hier werken vanuit hun overtuiging missen. Iedere dag – ook vandaag – zijn er momenten dat ik denk: wauw! Dat ik dit mag doen. Dat ga ik ontzettend missen, want als ik weg ben zal ik opnieuw op zoek moeten naar mensen met die kwaliteiten.”

Op de vraag wat de afgelopen acht jaar met hem hebben gedaan zegt hij: “Dat weet ik niet precies. Wat ik zwaar vind is de continue stretch tussen mijn overtuiging dat we hier goede dingen doen en dat er van alle kanten mensen zijn die vinden dat het niet goed is. Ik ga niet weg omdat ik nog iets anders wil. Ik ben ook niet onderweg naar het volgende. Eerder al heb ik in een interview gezegd dat ik mijn bestemming heb bereikt. Het liefste wil ik straks eerst een periode helemaal niets. En ontdekken wat zich in dat niets aandient.” ←

Nasleep



Wie was of is die mens van wie dat bord was, met wie leefde hij, wie had hij lief?

HET IS EEN EVEN ALLEDAAGS ALS RAADSEL- ACHTIG EN ONTROEREND BEELD. Porseleinen scherf – Delfts blauw? – tussen opkomend groen. Het kunstwerk op de cover. Titel Aftermath. Volgens de Dikke van Dale nasleep, volgens de Spaanse socioloog Manuel Castells een fase van transitie en de opmaat naar iets nieuws. De periode dus waarin het oude onhoudbaar is en het nieuwe nog niet ontwikkeld. Met als gevolg chaos, ontredde, turbulente en onrust.

Deze foto is kort na de kernramp in Fukushima gemaakt door de internationaal gerenommeerde film- en videokunstenaar Fiona Tan (1966). Met dit werk stelt zij de vraag of het mogelijk is dat er iets nieuws kan ontstaan op de puinhopen van wat wij met elkaar hebben aangericht. Te oordelen aan het opkomende groen is dat het geval. Maar die scherf... Misschien was dat ooit iemands lievelingsbord. Of een dierbaar erfstuk. Wie was of is die mens van wie dat bord was, met wie leefde hij, wie had hij lief? Waar is hij gebleven?

Hoop dus, dat zeker. Maar ook een haarscherp beeld van de universele kwetsbaarheid van mensen in hun eigen context en habitat en de onomkeerbaarheid van gebeurtenissen die het directe gevolg zijn van onze manier van leven.



Fiona Tan in Hollandse Meesters:
www.hollandsemeesters.info/posts/show/7997

Manuel Castells:
www.youtube.com/watch?v=CtHvg-XF5rs