IVO BÖKKERINK
EN PIETER COUWENBERGH

DE STAATS BANK

ABN Amro klem tussen ambtenaren en bankiers

2020 Prometheus Amsterdam

© 2020 Ivo Bökkerink en Pieter Couwenbergh
Omslagontwerp Robbie Smits
Foto auteurs Ilja Keizer
Lithografie afbeeldingen BFC, Bert van der Horst, Amersfoort
Zetwerk Mat-Zet bv, Huizen
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 4222 3

Inleiding

Met een van inspanning vertrokken gezicht slaat Gerrit Zalm op de beursgong. De topman van ABN Amro staat op het balkon van Euronext in Amsterdam tussen blije en trotse collega's, gekleed in zijn beste pak. Het is ze toch maar gelukt. Zeven jaar na de nationalisatie kan het etiket Staatsbank er weer vanaf. Na een intense periode van splitsen, stabiliseren en bouwen is ABN Amro eind 2015 terug aan de beurs. Het examen is gehaald, de comeback is voltooid.

Alle seinen staan op dat moment op groen voor ABN Amro. De bank is een veel simpeler versie van het grote ABN Amro – het consulaat van het Nederlandse bedrijfsleven –, dat onder Rijkman Groenink ten prooi viel aan drie buitenlandse kopers. Het nemen van grote risico's is nu taboe. Er is alles op alles gezet om een stabiele bank te bouwen, met werknemers die hun klanten vooropstellen.

En na jaren van krimp heeft de Nederlandse economie de opgaande lijn weer te pakken. Dat is goed nieuws voor een bank die in belangrijke mate afhankelijk is van de thuismarkt. Minister Dijsselbloem van Financiën heeft toegezegd het staatsbelang in een straf tempo af te bouwen naar nul. Het zorgt voor een opperbeste stemming op het hoofdkantoor van ABN Amro.

Nog geen twee jaar later is de top van de bank gevangen in een verlammende sfeer van onderling wantrouwen, gevoed door ruzies, klokkenluidersbrieven en lekken naar de pers. Bestuurders en commissarissen voelen zich onveilig, zoeken bij vergaderingen naar de mol in het gezelschap. Dieptepunt is een anonieme noodkreet uit de bank aan de grootaandeelhouder in Den Haag en de twee toezichthouders DNB en ABN om in te grijpen voordat het helemaal misgaat.

Als journalisten van *Het Financieele Dagblad* hebben wij ABN Amro jarenlang van dichtbij gevolgd. We vroegen ons af hoe het

toch kon gebeuren dat de bank in oude reflexen verviel. Nog maar elf jaar geleden ging ABN Amro bijna ten onder aan interne ruzies in de bestuurskamer. Er kwam een tweede kans om een nieuwe bank naar eigen inzichten op te bouwen. En toch werd ze daarna alsnog opnieuw het strijdtoneel van conflicten. Zit het soms in het DNA van het huis?

We zaten met meer vragen. Wat was de rol van de staat als eigenaar met een grote invloed op de selectie van bestuur en commissarissen? Heeft de overheid bedoeld of onbedoeld bijgedragen aan de spanningen? Juist in die jaren 2015-2018 klaagden bestuurders van organisaties als het Havenbedrijf en de Nederlandse Spoorwegen over het toegenomen activisme van Den Haag. Heeft de beursgang verwachtingen gewekt bij de bankiers, terwijl de ambtenaren in Den Haag nog niet los wilden laten? En wat was de rol van de toezichthouders? Sinds de bankencrisis let De Nederlandsche Bank meer op gedrag en omgangsvormen van bestuurders. Dat heeft niet kunnen voorkomen dat het bij ABN Amro helemaal misging.

We zijn ons onderzoek gestart op het moment pal voor de nationalisatie in 2008. We hebben gekeken wat voor soort bank de Nederlandse Staat en toenmalig bestuursvoorzitter Gerrit Zalm erfden van Rijkman Groenink en het consortium dat ABN Amro had overgenomen. We hebben gereconstrueerd hoe de nieuwe bestuursvoorzitter en zijn team de bank weer hebben opgebouwd. Om te kijken of toen de kiem werd gelegd voor de latere problemen in die eerste jaren. We zijn nagegaan welke rol de beursgang in 2015 heeft gespeeld in de relatie tussen overheid en bank. En wat de impact was van de uit het buitenland teruggekeerde Olga Zoutendijk, een ambitieuze bankier die in korte tijd de sleutelpositie van president-commissaris kreeg.

We hebben ons bij ons onderzoek gebaseerd op ruim honderdtwintig gesprekken met direct betrokkenen binnen en buiten de bank. We hebben besloten mensen niet te citeren. Door het vertrouwelijke karakter voelden onze gesprekspartners zich vrij om hun gedachten en overwegingen te delen. Dit hielp ons om een scherp beeld te krijgen van wat er zich in de afgelopen tien jaar op de 21ste en 22ste verdieping van de bank afspeelde.

Daarnaast hadden we toegang tot vertrouwelijke documenten zoals notulen, rapportages, brieven en persoonlijke notities. De vergaarde informatie uit jaarverslagen, artikelen, gesprekken en vertrouwelijke stukken vormde uiteindelijk een bibliotheek aan data, gebeurtenissen, feiten en weetjes van meer dan een half miljoen woorden.

We zijn *Het Financieele Dagblad* en in het bijzonder hoofdredacteur Jan Bonjer dankbaar dat ze ons de kans hebben gegeven om dit grote project te doen. Zijn enthousiasme is een bron van inspiratie geweest. Collega's Ron van der Krol en Cor de Horde gaven ons zinvolle feedback.

Maar onze grootste dank gaat uit naar onze partners Floor en Jetske. Zij waren een niet-aflatende steun bij onze zoektocht.

Akte I

Het einde en een nieuw begin

(augustus 2007-december 2008)

De vlucht van Paulus

Het is een avond, laat in augustus. Het is nog steeds bloedheet in Noord-Italië en Paulus de Wilt is het zat. Zijn bazen bij ABN Amro, die geen idee hebben hoe het er hier aan toegaat. Zijn baan bij ABN-dochter Antonveneta. Het subtiele gekonkel van zijn ondergeschikten waar hij geen vat op krijgt.

Op de oprit van zijn huis in een dorpje net buiten Padua staan zijn dienstauto en de auto van zijn vrouw, de achterkleppen open. Samen hebben ze snel het hoogstnoodzakelijke bij elkaar gegrist: kleren voor haar en de kinderen, hun fietsen. De Wilt heeft zelf genoeg aan een rolkoffertje met twee kostuums. De hond gaat achterin. Die moet bij elke grensovergang tussen Italië en Nederland maar even onder een dekentje om de douane niet te alarmeren. Het is te hopen dat hij dan niet net gaat blaffen, want een internationaal hondenpaspoort heeft de familie De Wilt niet.

De Wilt maakt zich geen illusies, dit is een vlucht. Hij heeft niemand bij Antonveneta verteld dat zijn topman vertrekt en vannacht in één ruk door naar Nederland zal rijden. Om nooit meer terug te komen op het hoofdkantoor aan de Via Verdi. De huur van zijn huis is niet opgezegd, want daar is geen tijd voor. Het huis gaat op slot en de rest regelen ze later wel. Net als een nieuwe woning in Nederland.

Nog maar anderhalf jaar geleden is De Wilt als een van de rijzende sterren van ABN Amro de baas geworden van Antonveneta. Die bank is na een lange en verbeten strijd met het Italiaanse establishment eindelijk ingelijfd door ABN Amro-topman Rijkman Groenink. En wie is beter geschikt om die ouderwetse bank om te vormen tot een moderne dochter van ABN Amro dan Paulus de Wilt? Hij heeft zelf

meegeholpen bij de koop en Groenink en zijn bestuur zijn onder de indruk van de energie en durf van de jonge bankier.

In Padua gaat De Wilt voortvarend van start. Antonveneta bankiert nog zoals het dat al eeuwen doet. Alles duurt lang: alleen al het openen van een betaalrekening vergt alle geduld van nieuwe klanten. Dat moet anders, evenals de uitstraling. Dat er een Romeinse archeologische vindplaats onder het bankgebouw is aangetroffen, verrast De Wilt niet echt: Antonveneta is zelf ook een beetje een fossiel. Hij laat de Perzische tapijten uit het hoofdkantoor verwijderen en het modern inrichten. Zijn Italiaanse managementteam knikt geestdriftig mee met elke beslissing die hij neemt.

Tot het in Nederland misgaat. Het hedgefonds The Children's Investment (TCI) heeft in februari 2007 zijn pijlen gericht op wat het ziet als een matig presterend en renderend ABN Amro. Het fonds vindt dat de bank zich moet verkopen aan de hoogste bieder. Hoewel TCI maar een klein belang in ABN Amro heeft genomen, verwoordt het de gevoelens van veel aandeelhouders. ABN Amro moet zich verdedigen of ten minste voor de hoogste prijs verkopen aan de beste partij. Dit slokt alle aandacht op van Groenink en zijn bestuurders.

Die bestuurders hebben ondertussen allemaal feilloos in de gaten gekregen dat het met Paulus de Wilt en Antonveneta niet zo goed gaat als gehoopt. Groeninks jachttrofee verdient veel minder geld dan verwacht. Dat komt omdat er vooraf niet secuur is gekeken waarmee die bank zijn winst maakt. Niet met het bedienen van klanten, zo blijkt nu, maar met het verkopen van bedrijfsonderdelen. Dat waren eenmalige meevallers, maar nu de bank het op eigen kracht moet doen, raken de resultaten van Antonveneta in een duikvlucht.

Binnen het bestuur van ABN Amro staat de Italiaanse bank begin 2007 bekend als een totale miskoop. Het gevolg is dat de bank en De Wilt als hete aardappels worden doorgeschoven van bestuurder naar bestuurder. Van Huibert Boumeester naar Dolf Collee en van Collee naar Piero Overmars, die sinds 2007 verantwoordelijk is voor Azië en Europa.

Vanuit Amsterdam wordt steeds minder contact gezocht met Padua, terwijl de problemen zich voor De Wilt opstapelen. Nadat TCI

de aanval op ABN Amro heeft geopend, zijn zijn Italiaanse ondergeschikten als een blad aan een boom omgeslagen. Ze hebben blijkbaar geroken dat de machtsverhoudingen aan het keren zijn. Vriendelijk zijn ze nog steeds, dat wel. Maar elke dag voelt De Wilt zich alsof er weer een stukje van zijn stoelpoten is afgezaagd.

Als hij op bezoek gaat bij een regionaal kantoor van de bank blijkt een beslissing van hem te zijn teruggedraaid zonder dat hij daarin gekend was. Op een ochtend zitten er plots nieuwe mensen in zijn managementteam, mensen die hij niet kent. Er wordt achter zijn rug om over hem gepraat. Het voelt bedreigend. Pas als zijn kinderen uit school komen en vragen of het waar is dat ze terug naar Nederland gaan, valt het kwartje bij De Wilt. Dat zeggen hun Italiaanse vriendjes namelijk, die het weer van hun ouders hebben gehoord. De aanval van TCI maakt onvermoede krachten los.

De Wilt voelt zich verloren. Het strategische idee achter de overname van Antonveneta was goed, maar over de uitvoering is veel te weinig nagedacht door Groenink en zijn team. Zo is toegestaan dat de twee topmensen van Antonveneta, Piero Montani en Achille Nulti, na de overname door ABN Amro gewoon aan zijn gebleven – tot hun eigen verbazing overigens. Met geduld en handig manoeuvreren hebben ze de Nederlanders er halverwege 2007 zo goed als uit gewerkt. Om 'hem te helpen' wordt een Italiaan tussen De Wilt en zijn eigen managementteam geposteerd. In augustus weet hij: ik ga helemaal nergens meer over.

Maar het maakt hem niet meer uit: hij heeft andere dingen aan zijn hoofd. Vanuit een zomerhuisje op een camping bij Breukelen regelt hij pal voor aanvang van het schooljaar een nieuwe school en schoolboeken voor zijn kinderen. Dat lukt best vlot. Als hij iets heeft geleerd in Italië is het wel dat als je echt iets wilt het altijd valt te regelen.

In de herfst van 2007, waarin ABN Amro tegen haar zin wordt opgeslokt door het bankentrio Fortis-RBS-Santander, verblijft Paulus de Wilt nog steeds op de camping. In deze tijd van het jaar kamperen er vooral gescheiden mannen – en de familie De Wilt. Alle stress komt eruit, als een koortsaanval. De Wilt staat nog op de loonlijst van ABN

Amro, maar een functie heeft hij niet meer. De telefoon blijft stil. Niemand bij ABN Amro heeft behoefte iets uit te leggen. Niemand wil weten hoe het met hem gaat.

Het recht van de sterkste

In Amsterdam zijn ze als overwinnaars binnengetrokken, in het centrum van wat nog maar heel kort geleden een wereldrijk was. Maar inmiddels is het hoofdkantoor van ABN Amro aan de Zuidas en de rest van de bank in handen van het trio Fortis-RBS-Santander. De drie hebben een recordbedrag betaald: € 70,3 miljard. Dat bedrag moet zo snel en efficiënt mogelijk worden terugverdiend. De aandeelhouders van de drie overwinnaars zullen met minder geen genoegen nemen.

Ze hebben ABN Amro in een holding met de naam RFS gestopt. Het grote Royal Bank of Scotland is de leider. Het idee is om ABN Amro in twee jaar in stukjes te hakken en te verdelen onder de drie holdings van RFS. Bedrijfsonderdelen die niemand wil hebben – zoals het belang van ABN Amro in een bank uit Saudi-Arabië – gaan in een holding met de letter Z. Wat daarmee gebeurt zien ze later wel.

Een bank ontmantelen gaat niet zomaar, en vooral RBS en Fortis staat een enorme klus te wachten. De Spanjaarden van Santander hebben het veruit het makkelijkst. De kleine en kalende bestuursvoorzitter Emilio Botin van die bank mag er op het eerste oog weinig imposant uitzien, het is een slimme en harde onderhandelaar die weet wat hij wil. Er wordt gefluisterd dat RBS de koop van ABN Amro in de loop van 2007 eigenlijk heeft willen afblazen, het niet meer aandurfde. Maar Botin zou de Britten hebben gedreigd dat hij de overname dan desnoods tot in de rechtszaal zou afdwingen. De Spanjaard heeft zijn zinnen gezet op de Braziliaanse en Italiaanse onderdelen van ABN Amro – voornamelijk het Antonveneta van De Wilt – en zal die krijgen ook.

Die onderdelen zijn relatief losse onderdelen binnen ABN Amro. Het is vooral een administratieve kwestie ze los te koppelen en het

proces zorgvuldig volgens de regels van de diverse toezichthouders af te handelen. Veel Spanjaarden namens Santander zien de werknemers van ABN Amro dan ook niet in het hoofdkwartier van de bank aan de Gustav Mahlerlaan in Amsterdam.

Dat geldt niet voor de twee andere consortiumleden. Het ruim honderd meter hoge hoofdkantoor van de bank domineert de Zuidas, maar wordt niet langer door Nederlanders bestuurd. Dat is al te merken in de monumentale ontvangsthal. De gasten voor Fortis moeten linksaf naar de 24 verdiepingen hoge toren. Ze moeten rechtsaf, via een extra, geïmproviseerde toegangspoort voor RBS, naar het gebouw waar de zakenbankiers zitten.

Boven in het hoofdkantoor zetelt niet langer Rijkman Groenink, de man die ABN Amro uit zijn handen heeft laten glippen. Analisten, beleggers en andere critici verweten hem jarenlang een zwalkend beleid en een gebrek aan grip op de kosten. Er was maar één kritische brief van een relatief kleine aandeelhouder voor nodig om een proces in werking te zetten dat de bank zijn zelfstandigheid en toekomst kostte.

De nieuwe hoogste man van ABN Amro en de officiële opvolger van Rijkman Groenink is de Brit Mark Fisher van RBS. Dat was een eis van toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB). DNB-president Nout Wellink was tegen de overname door het consortium, maar kon het niet tegenhouden. Hij vond dat in ieder geval één afgevaardigde van de drie consortiumleden de bank in persoon moet leiden tot de opdeling een feit zou zijn.

Het is een harde overgang voor de mensen uit de ABN Amro-top, zoals de directeurs-generaal Jeroen Drost, die Azië bestiert, en Michiel de Jong, die Europa onder zich heeft. Zij zijn aan RBS toegewezen. Ze zijn de stijl en de bank van Groenink gewend. Altijd strak in een goed kostuum en met een nogal corporaal gevoel voor humor. Het andere en veel minder prestigieuze hoofdkantoor van ABN Amro in Amsterdam in de Bijlmer vanwaaruit Nederlandse retailklanten worden bediend, noemen ze een 'uitgeklede GAMMA met badkamertegels aan de muren'.

Zelf schieten zij in de lift op het hoofdkantoor met zijn marmeren

vloeren in één keer door naar de verdieping van hun keuze. Door het intoetsen van een speciale code kunnen ze voorkomen dat de lift ook op andere verdiepingen stopt om 'gewone' collega's mee te nemen. Bodes met witte handschoentjes brengen eten en koffie. Het is een wereld op zichzelf. Als een van hen eens aan Groenink voorstelt om in de kantine te gaan lunchen, moet de CEO toegeven dat hij daar geen pasje voor heeft en geen idee heeft hoe dat in zijn werk zou moeten gaan.

Die luxe en comfort moeten ertoe leiden dat de bankiers zo min mogelijk hindernissen ondervinden bij wat zij zien als hun belangrijkste taak: ondernemen. ABN Amro en zijn bankiers vertegenwoordigen in het verre buitenland het Koninkrijk der Nederlanden en zijn bedrijfsleven. Of je nu in India of Bhutan terechtkomt, er zijn drie bijna-zekerheden: een Nederlandse ambassade, een Shell-nederzetting en een ABN Amro-kantoor.

Maar, zoals analisten vaak opmerken, er is nauwelijks financiële discipline. Leuke nieuwe dingen doen is het adagium, en dat gaat niet altijd even doordacht. Het is bij andere banken bijvoorbeeld gebruikelijk dat grote bedrijven voor bepaalde producten zoals krediet niet heel veel hoeven te betalen, zolang ze maar beloven om kostbaar advies over fusies en overnames af te nemen. Het ABN Amro van Groenink verzorgt het betalingsverkeer voor bedrijven als Shell in de hele wereld en verdient daar weinig tot niks mee. Dat is allemaal voorbij. Mark Fisher moet ervoor zorgen dat er wél streng op de kosten wordt gelet: ABN Amro moet € 1,3 miljard besparen om de investering terug te verdienen.

Een groot deel van de ABN Amro-topbestuurders vraagt zich in het late voorjaar van 2008 af wat hun perspectieven zijn. Echt luisteren naar de Nederlandse bankiers over wat ze hebben gekocht, doet de RBS-top naar hun gevoel niet. Het oude bestuur is al opgestapt en daarna zijn de directeurs-generaal aan de beurt. Ron Teerlink kan blijven, vanwege zijn IT-kennis, maar hij is een van de weinigen. Jeroen Drost vliegt op last van Fisher vanuit Azië naar Londen voor een assessment om te zien of hij wel de meest geschikte man voor zijn eigen baan is. De uitkomst verrast Drost niet: een RBS'er blijkt beter in staat om de bank in Azië te gaan leiden.

Ook Piero Overmars, verantwoordelijk voor Azië en Europa, houdt het voor gezien. Zijn directe ondergeschikte Michiel de Jong is daardoor de facto de hoogst overgeblevene van ABN Amro Europa en valt onder Fisher. Hij ziet een van zijn lijfspreuken bewaarheid worden: 'When the going gets tough, everybody is on his own.' Aan de Gustav Mahlerlaan geldt voortaan het recht van de sterkste. De Jong ziet steeds meer collega's vertrekken, het netwerk valt uit elkaar

Hoe de verhoudingen precies liggen, wordt De Jong meer dan duidelijk als hij CEO Sir Fred Goodwin in India moet begeleiden bij een bezoek aan de financiële toezichthouder van het land. De twee dreigen te laat te komen tot De Jong – die Delhi goed kent – de chauffeur wijst op een kortere weg door de sloppenwijken van de megastad. Als hij weer in Londen is, wordt De Jong 's ochtends vroeg gebeld door het secretariaat van Goodwin en minutenlang uitgefoeterd. Hoe hij het in zijn hoofd haalt om zijn CEO langs de 'slums' te laten rijden. De Jong, die anders nooit om een woord verlegen zit, is met stomheid geslagen.

Een van de weinigen die wel goed nieuws hebben gekregen is Paulus de Wilt. Hij is na maanden van stress en herbezinning van de camping geplukt door de baas van ABN Amro Nederland, Jan Peter Schmittmann. Er is een brief uit Brussel binnengekomen bij Fortis en ABN Amro. De Europese Commissie heeft na de overname door het consortium besloten dat Fortis samen met het overgenomen deel van ABN Amro te machtig wordt op de zakelijke markt in Nederland.

Er moet een flink deel van de bank verkocht worden en Fortis heeft besloten dat dit een onderdeel van ABN Amro moet zijn. Dochter HBU zal worden verkocht, samen met een flink aantal grote kantoren die zakelijke klanten in Nederland bedienen. Schmittmann kent De Wilt nog uit diens tijd als hoofd van de regio Almere en vertrouwt hem. De twee vinden de beslissing van de Europese Commissie belachelijk, het zal het hart uit de zakenbank van ABN Amro Nederland snijden. Maar De Wilt gaat aan de slag, blij wat omhanden te hebben.

De overname van ABN Amro drukt zwaar op de Britse bank. Er is een storm opgestoken op de financiële markten, en de koersen van

veel aandelen en obligaties staan onder zware druk. Banken zijn de eerste die de gevolgen voelen. In het voorjaar is in Amerika zakenbank Bear Stearns ternauwernood door JPMorgan gered van de ondergang.

RBS ziet zich door de turbulentie genoodzaakt om harder in te grijpen bij ABN Amro. Behalve de reorganisatie waar Fisher al mee bezig is en die duizenden banen gaat kosten, zullen er nog eens honderden extra banen verloren gaan. Vooral de afdelingen die zich bezighouden met de handel in financiële producten en de Treasury, de schatkistbewaarder van de bank, worden geraakt. Daardoor dreigt de dealingroom – de trots van de zakenbank van ABN Amro – opgedoekt te worden en de klandizie overgeheveld naar Londen.

Vlak voor de zomer weten de Britten met de hakken over de sloot 12 miljard Britse pond op te halen bij beleggers. Het is de grootste emissie tot dan toe in Europa. De emissie slaagt, maar met RBS gaat het niet goed. In augustus maakt de trotse bank uit Edinburgh zijn eerste verlies in veertig jaar bekend. RBS heeft de koop van ABN Amro grandioos overschat, zo zien de Nederlanders van dichtbij.

Revanche

'You have to love what you buy.' Als je iets koopt moet je er wel van houden. Chris Vogelzang kan dit soort dingen zeggen tegen bestuursvoorzitter Jean-Paul Votron van Fortis. De Belgische kopers van ABN Amro gaan in de regel hun eigen gang, maar Vogelzang heeft als hoofd van de private bank voor rijke klanten van ABN Amro en als een van de eerste Nederlandse afgevaardigden van ABN Amro in de Fortis-top in Brussel wel enige invloed. Met zijn onafscheidelijke blikje cola tijdens vergaderingen en een blik die een mengeling van verbazing en zenuwen lijkt uit te stralen, schrikt hij er niet voor terug de vinger op de zere plek te leggen. Niet op de nogal directe ABN Amro-manier, maar met iets meer tact.

Fortis is de Nederlandse bank naar het gevoel van veel ABN Amro-mensen als een bezettingsmacht binnengetrokken. De inkt op de

koopovereenkomst is nauwelijks droog als Fortis een persbericht de wereld instuurt dat 'Fortis haar hoofdkantoor en belangrijkste klantgerichte activiteiten in Nederland aan de Gustav Mahlerlaan en de Foppingadreef in Amsterdam vestigt'.

Dat is grootspraak, want Fortis mag op dat moment van toezichthouder DNB nog maar heel weinig doen met de gekochte ABN Amro-onderdelen. Er is onder aanvoering van de topmannen Karel De Boeck en Filip Dierckx een contingent Belgen naar ABN Amro gestuurd en omgekeerd zijn er enkele Nederlanders zoals Vogelzang naar Brussel gehaald. Maar tot er een uitgewerkt plan is en de onderdelen die de Belgische bank krijgt zijn losgemaakt van de rest van ABN Amro, kan en mag Fortis nog niet verhuizen of onderdelen of liquide middelen uit de boedel van ABN Amro halen.

Maar de boodschap is velen duidelijk. De Belgen moeten weliswaar nog even wachten voor ze het groen met gele schild en de naam van ABN Amro uit de voorgevel van het hoofdkantoor kunnen bikken. Op het hoofdkantoor van ABN Amro wappert de Fortis-vlag nu in ieder geval alvast in overdrachtelijke zin.

Fortis gaat op meerdere fronten snel van start: de Belgen denken dat de combinatie Fortis en ABN Amro Nederland met duizenden mensen, wellicht tienduizend, minder toe kan. Er wordt een pitch uitgeschreven om dit omvangrijke selectieproces te automatiseren. Het Nederlandse in assessments gespecialiseerde bureau LTP wint de opdracht. In Amstelveen krijgen de aangewezen projectmanagers bezoek van Filip Dierckx.

De Belg vraagt hun onder meer om 'dienstbaarheid' zwaar te laten tellen in de online vragenlijst die alle medewerkers van ABN Amro en Fortis moeten invullen. De mannen en vrouwen van LTP hebben het sterke vermoeden dat dit een eigenschap is die Dierckx associeert met zijn eigen Fortis en helemaal niet met ABN Amro. Het is hun een raadsel hoe ze dat in hun assessment moeten inbouwen zonder dat elke bankmedewerker direct ziet wat het wenselijke antwoord is.

In Nederland heeft Fortis een bijzondere positie. In thuisland België staat het tot de komst van Votron bekend als groot maar bedaagd, in tegenstelling tot concurrenten als Dexia. Maar in Nederland is het

een kleine bank die op moet boksen tegen de grote drie ABN Amro, ING, Rabobank. Die zien de bankiers van Fortis als tweede garnituur, als cowboys ook. Ze grappen onder elkaar dat als een van hen een krediet afwijst omdat het te risicovol wordt gevonden, het betreffende bedrijf altijd nog terechtkan bij Fortis Nederland.

Fortis heeft zichzelf de buitengewoon ambitieuze groeidoelstelling opgelegd om in een paar jaar tijd met tientallen procenten te groeien, en Nederland moet daar ook flink aan gaan bijdragen. Ten opzichte van de concurrentie moet Fortis het met veel minder bankiers en risicomanagers doen. Maar de andere kant van dat verhaal is wel dat het veel sneller kan beslissen en handelen dan de anderen. Als ze bij ABN Amro nog bezig zijn om een bedrijf te beoordelen op kredietwaardigheid, dan hebben de Fortis-mensen al toegeslagen.

Dat de concurrentie – ABN Amro voorop – de bankiers van Fortis Nederland maar lichtgewichten vindt zonder veel gevoel voor risicobeheersing, weten Fortis Nederland-CEO Jan van Rutte en zijn medebestuurder Lex Kloosterman maar al te goed. Een enkele durfal heeft het hun zelfs wel eens in het gezicht gezegd. Belachelijk vinden ze die kwalificatie. Toch voelen ze dat ze zich moeten verdedigen tegen die kritiek. Kijk dan eens naar de verliezen die we lijden op de leningen die we bedrijven geven, zeggen de twee dan. Zeer overzichtelijk.

Het ergert de twee Fortis-mannen, de arrogantie van met name ABN Amro. Alsof de twee banken in de kern nu zo heel veel verschillen. Zij kunnen het weten, want beiden zijn in de jaren tachtig nota bene begonnen bij de Algemene Bank Nederland (ABN), nog vóór de fusie met Amro. Toen waren zíj de bankiers van de chique bank met het grote buitenlandse netwerk, tegenover het veel volkser geachte Amro.

Eigenlijk zaten Van Rutte en zijn medebestuurders niet te wachten op de overname van ABN Amro door hun Belgische Fortis-moeder. Ze zijn er ook nauwelijks over geconsulteerd door Brussel. Terwijl Votron bezig was met zijn potje Europese bankenstratego, probeerden Kloosterman en Van Rutte hun bank op eigen initiatief veel zichtbaarder te maken in Nederland. Deels zelf hun koers bepalen.