

# In gesprek met de auteurs

## DE STAATSBANK: ABN AMRO KLEM TUSSEN AMBTENAREN EN BANKIERS

In gesprek met Ivo Bökkerink en Pieter Couwenbergh, auteurs van *De Staatsbank*, bespreken Richard Klatten, Adriaan Schoch, Petri Ykema en Herman Hudepol de ontstaansgrond en de totstandkoming van dit boek over ABN Amro en worden de bijzondere en soms bizarre governance aspecten in deze casus bediscussieerd.

Wanneer je het boek leest, valt op over hoeveel persoonlijke informatie de auteurs hebben kunnen beschikken. Dat roept de vraag op hoe dit gelukt is. Bökkerink: 'We hadden vooraf onderzoeksvragen geformuleerd. Onze kernvraag was: wat was de invloed van de Staat vanaf de nationalisatie tot het begin van 2020 bij ABN Amro? Dat betekende dat we een periode van ruim tien jaar gingen reconstrueren. Om dat goed te kunnen doen, ontkom je er niet aan om een tijdbalk te maken met alle belangrijke gebeurtenissen. Op die manier kun je de puzzel stukje bij stukje leggen. Een van de dingen die daar goed bij hielp was het digitale dagboek dat Zalm in zijn ABN Amro-tijd als bestuursvoorzitter bijhield en deelde met de medewerkers van de bank. Dat was een mix van zakelijke en persoonlijke belevenissen. Verder konden we natuurlijk gebruik maken van openbare bronnen zoals Kamerbrieven, jaarverslagen en persberichten. Maar de echt belangrijke informatie was afkomstig van de gesprekken met meer dan honderd betrokkenen en de niet openbare documenten die we gedurende het project in handen kregen.'

Couwenbergh: 'Duidelijk is dat een boek van een geheel andere orde is dan een artikel in de krant. Mensen werken liever mee aan een boek, dat meer eeuwigheidswaarde heeft, dan aan een eenmalig artikel. Ook waren de gesprekspartners gevoelig voor het argument dat uit een goede beschrijving van deze casus lering voor de

toekomst kan worden getrokken. Zoals dat bij *De Prooi* ook het geval was.'

Bökkerink en Couwenbergh beschrijven dat het meerdere gesprekken met eenzelfde persoon vroeg om de door hen gezochte informatie boven tafel te krijgen. 'Eén kopje koffie levert niets op. Je moet eerst vertrouwen opbouwen. Vertrouwen dat we kregen omdat we steeds meer wisten over de zaak en we dat op tafel konden leggen – waarna onze gesprekspartners met aanvullende informatie kwamen. We hebben eerst zelf de puzzel moeten leggen, waarna in de, vaak zeer lange, gesprekken de nadere invulling werd gegeven.' De auteurs geven aan dat de onzekerheidsfactor 'wat als de ander wel praat en ik niet, hoe kom ik dan in het verhaal naar voren' zeker heeft meegespeeld.

### Rol van de staat



Bökkerink en Couwenbergh: 'Ons doel was vooral te achterhalen wat de invloed van de staat is geweest bij twee verhalen die deze casus bevat: de beursgang en de "val" van het bij de beursgang betrokken successteam. Ons is opgevallen dat het vooral de (feitelijke en) gevoelde aanwezigheid van de overheid is geweest die een grote invloed heeft gehad. De overheid heeft een bepalende stem gehad in maar een beperkt aantal zaken: de selectie en benoeming van bestuurders en commissarissen, de beloning van bestuurders en het veto op één door de

# In gesprek met de auteurs

bank beoogde acquisitie. De overheid heeft geen harde zakelijke beslissingen genomen. Maar de permanente zorg van de overheid voor een negatieve pers voor de bank heeft bijvoorbeeld geleid tot het niet doorgaan van een feestje voor de top 100 van de bank.’

Couwenbergh: ‘Daarnaast hebben we vastgesteld dat ABN Amro door de overheid is geconfronteerd met twee conflicterende opdrachten: veel winst maken en geen risico nemen. Ook is duidelijk dat iedere minister van Financiën (Bos, De Jager, Dijsselbloem) een eigen invloed heeft gehad. Dit heeft geleid tot een gebrek aan voorspelbaarheid voor de bank, met als gevolg dat het accent lag op korte termijn (handelen) en op een weinig ondernemende opstelling vanuit de bank.’

## Onverenigbaarheid van karakters

Belangrijke hoofdrolspelers zijn Gerrit Zalm, Olga Zoutendijk en in de laatste fase van Zalm bij de bank, de minister van Financiën Jeroen Dijsselbloem. Vastgesteld kan worden dat Zalm tot en met de beursgang het vertrouwen genoot van de ministers Bos en De Jager. Zalm is erin geslaagd om met zijn bestuursteam de lastige klus te klaren om eerst het door Nederland gekochte ABN Amro-deel los te koppelen van ABN Amro en dat vervolgens te fuseren met Fortis Bank Nederland, het geheel te stabiliseren én de bank naar de beurs te brengen. In deze periode zijn wel de eerste scheurtjes ontstaan in de relatie tussen de bestuursvoorzitter en de RvC en ook met de staat. Couwenbergh: ‘Wat ons duidelijk is geworden, is dat Zalm een sterke eigen koers heeft gevaren. Hij zag de RvC als een soort Tweede Kamer en trok zijn eigen plan.’

Na de beursgang verdween het gezamenlijke doel van de bij de bank betrokken stakeholders. De onderlinge verschillen werden zichtbaar, terwijl deze eerder terzijde waren geschoven omdat de focus op de beursgang lag. De Raad van Bestuur was vooral trots op het behaalde resultaat en op zichzelf, de RvC wilde focussen op groei en de minister van Financiën wilde dat de bank beter ging presteren. In deze periode werd gezocht naar een nieuwe voorzitter voor de RvC. Dat werd Olga Zoutendijk. Een vrouw met bancaire ervaring (opgedaan in Angelsaksische organisaties,

gewend aan het *one tier* model), een sterke persoonlijkheid en met veel beschikbare tijd, die zowel door de staat als door de RvC een geschikte voorzitter werd bevonden. Van meet af aan heeft de relatie tussen haar en Zalm onder druk gestaan. Zij konden elkaar op vrijwel geen enkel dossier vinden. Zalm was niet gecharmeerd van de inmenging van Zoutendijk, die zich gedegen voorbereide en, als in een *one tier board*, zich bemoeide met een veelheid aan vraagstukken binnen de bank. Zalm had een grote formele en informele invloed binnen en buiten de bank. Ook in ‘het *old boys network*’. Er gingen verhalen rond over de conflicten tussen Zalm en Zoutendijk, waarna de rijen zich sloten. ‘Waarschijnlijk de reden dat Zoutendijk nooit onderdeel is geworden van deze netwerken.’ Binnen de bank was de invloed van Zalm echter tanend. De Raad van Medewerkers schaarde zich in toenemende mate achter Zoutendijk en de door haar geïnitieerde plannen en veranderingen, onder meer voor de al lange tijd niet goed functionerende zakenbank. Ook de vragen vanuit het hoger management van de bank namen toe. Voor Zalm was de ‘bonuskwestie’ de oorzaak van het verlies van vertrouwen bij zowel de minister van Financiën als bij de RvC en ook bij een deel van zijn collega-bestuurders. Hier heeft zich gewroken dat Zalm onvoorwaardelijk loyaal was aan zijn bestuursteam (dat vasthield aan de beloningsafspraken) en de toegezegde en politiek goedgekeurde bonus van een ton besloot uit te keren. Dit leidde tot een vertrouwensbreuk met Dijsselbloem, die persoonlijk heeft uitgelegd dat dit politiek niet haalbaar zou zijn, en met de RvC, waar Zoutendijk een belangrijke rol in heeft gespeeld. Voor de RvC was het de aanleiding Zalm een officiële berisping te geven.

Bökkerink en Couwenbergh: ‘Zalm was zes en half jaar gewend om te doen wat hij zelf wilde, heeft vaker powerplay toegepast, maar dit keer verloor hij. Voor ons is duidelijk geworden uit deze casus dat betrokken persoonlijkheden belangrijker zijn voor het verloop van gebeurtenissen dan de governance-structuur.’

Van Dijkhuizen volgde Zalm op als bestuursvoorzitter. Dit na een behoorlijke lange zoektocht naar een geschikte kandidaat voor deze positie, waarin Dijsselbloem een prominente rol speelde. De relatie tussen

Van Dijkhuizen en Zoutendijk was ook verre van optimaal. Uiteindelijk leidde dit tot het door Van Dijkhuizen geëntameerde en door de overige RvC-leden ondersteunde vertrek van Zoutendijk.

## Lessen voor staatsdeelnemingen

Op de vraag welke lessen te leren zijn voor toekomstige potentiële staatsdeelnemingen, geven Bökkerink en Couwenbergh aan dat wat hen betreft het meest belangrijk is dat bij de aanvang van de deelneming duidelijk moet zijn vastgesteld wat de randvoorwaarden en te realiseren doelen zijn. De kleur van het zittende kabinet zou hierin geen rol mogen spelen. Ook zou al bij de start gekozen moeten zijn voor een commercieel, professioneel bestuur. En, zo geven beide auteurs aan: 'De overheid moet zich niet laten verleiden tot het benoemen van een overheidscommissaris of het inzetten van een ambtenaar die namens de overheid betrokken is bij de bedrijfsvoering van de deelneming. Het belang van de onderneming moet voorop staan en niet worden vertroebeld door politieke staatsbelangen.' 'Maar,' aldus Bökkerink en Couwenbergh, 'de politiek wil een vertrouwenspersoon bij de bank hebben met een maatschappelijke antenne die tevens begrijpt hoe het in Den Haag werkt.' Een duivels dilemma dus.

### De Staatsbank

Prometheus, € 24,99

### De gespreksdeelnemers

**Petri Ykema**, toezichthouder, Bestuur NVTZ, redactie nieuwsbrief VCTE

**Richard Klatten**, directeur Reïnventions

**Adriaan Schoch**, toezichthouder en organisator *diners parlants* voor toezichthouders en bestuurders

**Herman Hudepol**, adjunct hoofdredacteur *Goed Bestuur & Toezicht*



## Ivo Bökkerink en Pieter Couwenbergh

zijn beide werkzaam bij *Het Financieele Dagblad* (FD). Bökkerink is onderzoeker, Couwenbergh algemeen verslaggever, beide hebben 'governance' als accent in hun werkzaamheden. Bökkerink en Couwenbergh zijn door het FD elf maanden vrijgesteld van hun werk om zich te focussen op het onderzoek voor en het schrijven van *De Staatsbank*. Zij namen het initiatief hiervoor vanuit hun grote interesse in de invloed van de staat in een staatsdeelneming. Beiden hadden met het artikel *Val van een hemelbestormer* over de conflicten rond president-commissaris Olga Zoutendijk en met een artikel over de opvolging van Zalm al de nodige informatie verzameld over ABN Amro en beschikten over informatie over de voorgeschiedenis. Toch is ervoor gekozen om helemaal opnieuw te starten met onderzoek om zo onbevooroordeeld mogelijk en met een open blik de ontwikkelingen bij de staatsbank te kunnen beschrijven..