

‘De ABN Amro is uiteindelijk onderuit gegaan door zelfgenoegzaamheid’

Jeroen Smit

In ‘Het Drama Ahold’ en ‘De Prooi’ weet onderzoeksjournalist Jeroen Smit bloot te leggen hoe hebzucht, overmoed en arrogantie de boventoon voeren bij de top van Ahold en ABN Amro. Ex-bestuurders moeten lijdzaam toezien hoe hun opvolgers hun erfgoed verkwanzelen. Het is bijna ongelooflijk op hoeveel vertrouwelijke informatie Smit de hand heeft weten te leggen voor hij met de reconstructies begon. Smit: “Als ik het boek eenmaal af heb zit ik met samengeknepen billen. Het is iedere keer weer spannend of de reconstructie geaccepteerd wordt.”

Heb je de top van ABN AMRO gesproken voor ‘De Prooi’?

“Ik probeer het boek vanuit het perspectief van de alwetende schrijver te schrijven. In ‘off the record’ gesprekken heb ik de waarheden van zoveel mogelijk betrokkenen verzameld. Aan alle betrokkenen heb ik van tevoren uitgelegd dat ik ze niet zal citeren en dat ik niet zal vertellen met wie ik gesproken heb. Uiteindelijk heb ik voor ‘De prooi’ honderddrieëndertig gesprekken gevoerd, die soms wel vier uur duurden. Uit de gesprekken bleek wel dat iedereen boos was om het feit dat de ABN Amro in stukken werd gescheurd. Iedereen heeft daarbij zijn eigen waarheid, het geheugen helpt ons veilig door de tijd. Uiteindelijk maken we onszelf altijd mooier, zo blijven we overeind. Maar door al die waarheden te verzamelen en op elkaar te leggen ontstaat één waarheid. Het is als het leggen van een grote puzzel, een heel intensief proces. Ik heb vele malen over mensen als Cees van der Hoeven en Rijkman Groenink gedroomd.

Ik vroeg me bij het lezen van ‘De Prooi’ af hoe het in vredesnaam mogelijk is dat zoveel succesvolle mensen bij elkaar zulke grove inschattingfouten maken? Het lijkt wel of iedereen in een tunnelvisie verdwaald is.

“We hebben als mensen enorm de behoefte om te geloven dat het draait om slimheid, dat het erover gaat of je de juiste rekensommen kunt maken. Dat is natuurlijk niet genoeg; we zijn mensen. En mensen die succesvol zijn gaan geloven in hun eigen waarheid. Als je daarin gaat geloven komen ondeugden zoals ijdelheid, hebzucht en eerzucht aan de macht. Je hebt geen zin meer om naar anderen te luisteren. Je bent succesvol, waarom zou je ook. Dat zijn normale

menselijke processen. Ik moet eerlijk zeggen dat ik mezelf wel eens in zo’n rol verplaats en dan niet voor mezelf instaat. Het succes hangt niet af van de rekensommen, maar van de mate waarin we elkaar snappen en met elkaar kunnen samenwerken. De mate waarin we in staat zijn om andere waarheden in onze nabijheid toe te laten.”

‘De Prooi’ is in zekere zin Shakespeareaans. Het verhaal van Groenink ontroert. In weerwil van zijn harde reputatie heeft deze man iets eenzaam. Iets tragisch.

“Ja, ik hoor de vergelijking met Shakespeare vaker. Het klopt ook. Wat Shakespeare in de zestiende eeuw schreef over drama’s tussen mensen in machtssituaties klopt nog steeds. Probeer je eens voor te stellen dat je altijd zo succesvol bent dat je iedere dag wordt bejubeld door de mensen om je heen. Daar word je eenzaam van. Zowel Cees van der Hoeven als Rijkman Groenink waren zich er van bewust dat ze altijd sterk moesten zijn. Een leider moet sterk zijn, dat is bijna een biologisch gegeven. We vinden het bijzonder charmant als mensen reflecteren op hun eigen handelen, hun twijfels uiten en hun menselijkheid daarin tonen. Van leiders accepteren we dat eigenlijk niet. Leiders moeten gewoon vol overtuiging vertellen dat blauw de mooiste kleur is. En daar niet over twijfelen. Daar voelen we ons lekker veilig bij.

Tegelijkertijd willen we dat die energieke en krachtige mensen die aan de top zitten teruggefloten worden als ze te veel in hun eigen waarheid gaan geloven. Voor die ‘checks and balances’ heb je een krachtige Raad van Commissarissen nodig, die er in het geval van ABN Amro en van Ahold helemaal niet was. In feite is de Raad





van Commissarissen de werkgever van de Raad van Bestuur, maar de Raad van Commissarissen schuift in de meeste gevallen zes tot acht keer per jaar even aan. Bij de bank wisten ze nauwelijks wat er intern speelde. Toezicht vergt een ander soort van betrokkenheid, dan moet je er echt veel meer bovenop zitten. Het is ook onbegrijpelijk dat niemand zich bemoeit heeft met het conflict tussen Groenink en Jiskoot. Zij zaten totaal niet op één lijn en dat is echt schadelijk geweest voor de bank. Zowel bij Ahold als ABN Amro ziet de Raad van Bestuur de Raad van Commissarissen niet als hun baas. Ik hoop dat er, misschien ook wel naar aanleiding van dit soort reconstructies, nagedacht kan worden of de Raad van Commissarissen niet wat meer opgetuigd kan worden."

Het lijkt wel of niemand doorheeft hoe de machtsverhoudingen liggen. Het is toch op zijn zachtst gezegd opmerkelijk dat de president-commissaris van ING, Cor Herkströter, aan de president-commissaris van ABN Amro, Arthur Martinez, meent uit te moeten leggen wat de plichten van een president-commissaris zijn?

"Inderdaad, de Amerikaan Martinez trekt na een tijdje in de Raad van Commissarissen gezeten te hebben de conclusie dat het alleen om een 'ratifying board' gaat, een Raad van Commissarissen die vooral alles goedkeurt wat de Raad van Bestuur ze voorhoudt. Hij legt zich daar maar bij neer. Herkströter krijgt op een gegeven moment in de gaten dat Martinez, die bij een eventuele combinatie ABN Amro/ING president-commissaris zal worden, niet in de gaten heeft hoe de machtsverhoudingen liggen. Vervolgens krijg je de bijna koddige situatie dat Herkströter met het Burgerlijk Wetboek in zijn hand college staat te geven aan Martinez. Dat is natuurlijk heel vreemd."

Het lijkt of dat de aandeelhouders bij de ABN Amro uiteindelijk nog de meeste macht hadden.

"De schandalen uit de periode 2002-2003, waaronder Enron, WorldCom en Ahold, hebben er toe geleid dat we in Nederland de Code Tabaksblat kregen. Kort samengevat komt het erop neer dat de macht destijds wellicht iets te veel richting de aandeelhouders is verschoven. Ik vind het tamelijk stuitend dat een aandeelhouder als TCI, die voor tweehonderd miljoen één procent van de aandelen koopt het recht heeft om hele belangrijke onderwerpen te agenderen op de aandeelhoudersvergadering. Aandeelhouders zouden

alleen een hele grote broek aan mogen trekken en heel boos mogen worden op het bestuur als ze bijvoorbeeld drie jaar aandeelhouder zijn. Dan is er ook meer 'commitment'. Uiteindelijk is ABN Amro niet door het gedrag van die kleine aandeelhouder TCI onderuit gegaan. De bank is uiteindelijk onderuit gegaan doordat het een volvette, zelfgenoegzame bank was die nauwelijks luisterde naar klanten of de rest van de wereld. Er was nauwelijks sprake van 'accountability of efficiency.' De bank was hoogmoedig en viel door blinde trots."

Niemand had vlak voor de val nog sympathie voor de bank.

"Wat je nu zegt is heel belangrijk. Maurice Lippens, de toenmalige voorzitter van de Raad van Bestuur van Fortis, maakte op een gegeven moment een ronde door Nederland om te kijken hoe groot de liefde voor de ABN Amro was, om te kijken in hoeverre hij rekening moest houden met weerstand bij een eventuele overname. Tot zijn verbazing constateerde hij dat de liefde er helemaal niet meer is. De ABN Amro had zich dan de laatste jaren ook behoorlijk gedistantieerd van Nederland, en ging bijvoorbeeld ook helemaal niet meer mee op handelsmissies. De ABN Amro was wel een belangrijke bank voor het land. De oude ABN Amro had in zestig tot zeventig landen kantoren. Als een ondernemer in Nederland wilde gaan exporteren naar bijvoorbeeld Venezuela of naar Chili kon hij gewoon met een Nederlandse bank zaken blijven doen. Dat we zijn we kwijt, dat is niet leuk."

ABN Amro heeft destijds WorldCom en Ahold geholpen met de grote problemen waar deze bedrijven in verkeerden. Wat is er bij Ahold uiteindelijk misgegaan?

"Ook daar zie je een soortgelijk mechanisme van een heel succesvol bedrijf, waarbij de top in zijn eigen waarheid gaat geloven. Cees van der Hoeven was razend populair. Hij won alle prijzen en we waren allemaal verliefd op Ahold. De koersen schoten omhoog. De top van Ahold ging op een gegeven moment denken dat ze over water kon lopen. Ze bleven continu gas geven terwijl de rem bijna uit de auto was gesloopt. De rem is in dit geval de controllersfunctie. Die zou moeten zeggen dat het zo genoeg is. Dat mechanisme is heel lang goed gegaan, tot 2000, tot ze hun beloftes aan de belegger niet meer waar konden maken."

"Mensen die succesvol zijn gaan geloven in hun eigen waarheid."

Op het laatste moment was er toch een miljard winst zoek?

“Ja, in 2000 heeft Ahold in de Verenigde Staten een paar overnames gedaan, waaronder US Food Service, en daar is het misgegaan. US Food Service is een heel slecht bedrijf en een gerapporteerde winst van negenhonderd miljoen dollar bleek na de overname helemaal niet te bestaan. US Food Service is veel te enthousiast overgenomen, zonder de controle op orde te hebben. Het is allemaal heel onzorgvuldig geweest. In mijn beleving zijn zijn de ex-bestuurders van Ahold geen boeven, maar mensen die onderweg de weg kwijtgeraakt zijn.”

Op 28 januari 2009 veroordeelde het gerechtshof te Amsterdam Van der Hoeven tot een geldboete van 30.000 euro. Meurs werd veroordeeld tot een voorwaardelijke gevangenisstraf van 6 maanden, een werkstraf van 240 uur en een geldboete van 100.000 euro Ook de anderen kregen redelijk lichte straffen. Bent u het met de uitspraak eens?

“Ja, ik ben het heel eens met die uitspraak en dat wordt me niet altijd in dank afgenomen. Er is heel veel boosheid over deze kwestie. Het wordt ook gezien als klassenjustitie. Ik vind het terecht dat ze strafrechtelijk zijn vervolgd en dat ze zijn veroordeeld, ook in hoger beroep. Wat ik wel opvallend vind is dat Cees van der Hoeven een mildere straf heeft gekregen dan Michiel Meurs. Het was logischer geweest als ze ongeveer dezelfde straf hadden gekregen. Van der Hoeven was toch eindverantwoordelijke. Het zijn nu mannen met een strafblad en dat is al behoorlijk pittig, maar veel mensen vinden dat ze ook de gevangenis in moeten. Daar ben ik het niet mee eens. Het gaat hier om mannen die in de waan van hun succes incompetent geworden zijn. In mijn beleving zijn ze eerder dom dan slecht. En dat is erg genoeg.” 



Bestel dit boek bij speakersacademybookstore.nl

Jeroen Smit is onderzoeksjournalist en auteur van de boeken 'Het drama Ahold' en 'De Prooi: Blinde trots breekt ABN Amro'. Smit is getrouwd en heeft twee zonen. Hij studeerde Bedrijfskunde in Groningen en begon zijn carrière in de consultancy. In 1990 maakte hij de overstap naar de journalistiek. Hij werkte als redacteur bij het Financieele Dagblad en het Algemeen Dagblad en werd in 1998 hoofdredacteur en uitgever van FEM/De Week. Daarnaast was hij docent Postdoctorale Opleiding Journalistiek aan de Erasmus Universiteit, en werkte hij in verschillende hoedanigheden mee aan televisie en radioprogramma's. Zijn boek 'Het drama Ahold' is inmiddels in de elfde druk verschenen. In 2005 werd het boek onderscheiden met de prijs 'management boek van het jaar' en in 2006 kreeg het boek de prijs 'het meest journalistieke boek van 2004-2005'. In 2007 besloot Jeroen Smit een boek over de ABN Amro te gaan schrijven als de bank haar zelfstandigheid verliest. Smit treedt regelmatig op als dagvoorzitter en presentator.



jeroensmit@speakersacademy.eu

“O, it is excellent to have a giant's strength,
but it is tyrannous to use it like a giant.”

— *William Shakespeare* —