

Roobeek klokkenuider in Fortis-affaire

Ex-commissaris Annemieke Roobeek deed drie jaar voor de ondergang van Fortis haar beklag over misstanden in het bestuur van de bankverzekeraar.

Door onze redacteur

PIET DEPUYDT

BREUKELEN, 30 SEPT. Nout Wellink, president van De Nederlandse Bank, werd al in mei 2005, drie jaar voor de val van Fortis, ingelicht over misstanden binnen de bank en verzekeraar op het vlak van goed bestuur. Hij kreeg die informatie van een ingewijde, Annemieke Roobeek, die sinds 1994 commissaris was bij het Belgisch-

Nederlandse concern en in het voorjaar van 2005 gedwongen ontslag moest nemen.

Wellink was verrast dat een commissaris van Fortis hem voor een discreet gesprek onder vier ogen wilde zien. De vertrouwelijke ontmoeting vond plaats op donderdag 12 mei 2005, om half vijf in de middag, op het hoofdkantoor van de toezichthouder in Amsterdam. Roobeek en Wellink praatten gedurende anderhalf uur met elkaar. De commissaris beledert haar persoonlijke biecht over wat ze de voorbije jaren bij Fortis had meegemaakt.

Roobeek vertelde over de gedragsregels voor goed bestuur, die bij Fortis eerder in woorden dan in daden werden nageleefd. Ze legde

uit hoe het directiecomité en de commissarissen ten opzichte van elkaar functioneerden, en wat de allesoverheersende positie van president-commissaris Maurice Lippens daarbij was.

Fortis had een raad van commissarissen naar Angelsaksisch model

Sinds de vorming van Fortis in 1990 kende het Nederlands-Belgische concern een Angelsaksisch bestuursmodel. Groot verschil met 'gewone' Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen was het zogeheten *one tier board*, als hoogste bestuursorgaan: een uitgebreide raad van commissarissen die via de voor-

Ze wees DNB ook op het systematisch verdoezelen van de cijfers van de Nederlandse activiteiten: het naar beneden halen van de feitelijke prestaties door extra kosten op Fortis Bank Nederland te ver-

zitter dicht op het dagelijks beleid van het bedrijf staat. Bij Fortis heette dit gremium verwarrend genoeg 'Raad van Bestuur', onder leiding van Maurice Lippens. Hij had op het hoofdkantoor in Brussel drie eigen werkvertrekken. In 2005, het jaar dat Annemieke Roobeek aftrad, bestond de raad

halen. Ze had het over de verhuizing van belangrijke activiteiten en bancaire kennis uit Nederland naar Brussel en de verontrustende leegloop van topmedewerkers bij MeesPierson, dat in 1996 door For-

van bestuur van Fortis uit twaalf leden, van wie er elf 'niet-uitvoerende' waren. Daar zaten toen drie Nederlanders tussen: Jan-Michiel Hessels, Klaas Westdijk en Jan Slechte. Alleen Jean-Paul Votron was binnen de raad uitvoerend bestuurslid. Hij was tevens *chief executive officer*.

tis was overgenomen, en andere afdelingen.










Dit gesprek heeft het wantrouwen van Wellink over de manier waarop Fortis werd aangestuurd in belangrijke mate beïnvloed, stellen ingewijden uit de omgeving van De Nederlandsche Bank. „Iemand moest zeggen wat er werkelijk aan de hand was,” zegt Roobeek in een gesprek met deze krant.

De 51-jarige hoogleraar, die strategie en transformatiemanagement doceert aan de Nyenrode Business Universiteit, bezorgde ook in het najaar van 2007, met de hulp van een topbestuurder van Fortis Nederland, belangrijke informatie aan DNB en leden van de Tweede Kamer over de manier

waarop Fortis wijzigingen binnen de top van ABN Amro Nederland wilde doorvoeren.

Er circuleerde toen een organogram in de groep dat de drie hoogste bestuurslagen van ABN Amro weergeeft en waarin een groot aantal sleutelposten geschrapt en vervangen waren door namen van bestuurders en kaderleden van Fortis, onder wie diverse Belgen.

Vorig jaar november werd Roobeek door de regering-Balkenende benoemd tot commissaris van de Nederlandse staatsbank ABN Amro. Ze ziet nu toe op de integratie die van ABN Amro en Fortis eind 2012 één functionerende bank moet maken.

1990	1994	1997	1998	Mei 2005	April 2007	Augustus 2007	September 2007	Oktober 2007	Juni 2008	26 september 2008	29 september 2008	3 oktober 2008	November 2009
AG en Amev/VSB fuseren tot Fortis	Annemieke Roobeek wordt commissaris bij Fortis	Fortis neemt MeesPierson over	Fortis neemt Generale Bank over	Roobeek vertrekt als commissaris bij Fortis en neemt contact op met Nout Wellink (DNB)	Consortium Fortis, Royal Bank of Scotland maakt overnameplannen ABN Amro bekend	Fortis-aandeelhouders stemmen in met overname ABN Amro	Roobeek levert informatie over benoemingspolitiek bij ABN Amro aan Nout Wellink (DNB)	Roobeek licht Tweede Kamer in en telefoneert naar premier Jan-Peter Balkenende	Fortis schrapt dividend en lanceert noodplan voor versterking kapitaalpositie	Fortis in acute liquiditeitsnood	Kapitaalinjectie Benelux-staten in Fortis	Nationalisatie Nederlandse tak van Fortis en ABN Amro	Roobeek wordt commissaris bij ABN Amro
 													
NRC 300910 / RB													

‘Collega’s met kromme ruggen en gebogen knieën’

Waarom bent u in mei 2005 naar de toezichthouder, president Nout Wellink van De Nederlandsche Bank, gestapt?

Annemieke Roobeek: „Ik ben elf jaar commissaris geweest bij Fortis. Ik was een grote aanhanger van het vernieuwende model van Fortis, dat in 1990 is opgericht door het Belgische AG en twee Nederlandse bedrijven: de verzekeraar Amev en spaarbank VSB. We waren ondernemend, innovatief en op samenwerking gericht. Eind jaren negentig is dat stelsmatig veranderd. Er is toen een centralistische aansturing vanuit Brussel gekomen. Het concern raakte uit balans door de machtspositie die voorzitter Lippens zich steeds meer toe-eigende en waartegen weinig weerstand was van de andere commissarissen. Het waren collega’s met kromme ruggen en gebogen knieën. Ik voelde me hoe langer hoe meer geïsoleerd. Na mijn vertrek vond ik dat de toezichthouder moest weten wat er werkelijk aan de hand was. Het was mijn rol om op eerlijke en integere wijze te vertellen, dat er belangen in het spel waren bij Fortis-bestuurders die niet zo gunstig waren voor de Nederlandse activiteiten en de mensen die er werkten.”

Wanneer begon de situatie bij Fortis te kantelen?

„De overname van de Generale Bank in 1998 is een belangrijk keerpunt geweest in de relatie tussen Belgen en Nederlanders. Het soortelijk gewicht van de Belgische tak werd groter en vanaf dan is er stapsgewijs veel bancaire expertise en ervaring uit Nederland weggehaald. Vaak kennis over financiële markten en zakelijke bankieren die, bijvoorbeeld dankzij MeesPierson dat in 1996 werd overgenomen door Fortis, al eeuwenlang in Nederland zat.”

Waarom lieten de Nederlandse commissarissen van Fortis dit toe?

„Omdat het spel heel subtiel gespeeld werd vanuit Brussel. Er lag niet een expliciet plan aan ten grondslag. Het verschuiven van het machtsveiwicht gebeurde via informele weg. Veel collega’s vonden het prima om met een chauffeur in Nederland afgehaald te worden voor een royale lunch met de president-commissaris in Brussel. Het werd als een eer ervaren om deel uit te maken van een bestuur, dat vanaf 2004 ook voornamelijk buitenlandse topbestuurders van HSBC, Citibank en Deloitte & Touche had aangetrokken. Ze werden geselecteerd omwille van de status die Fortis met hen verwierf en als beloning voor een geslaagde loopbaan. De meesten, hoe deskundig ook, wisten niet wat er werkelijk gaande was op de werk-



Annemieke Roobeek: „Iemand moest zeggen wat er werkelijk aan de hand was.” NRC Handelsblad, Leo van Velzen

Bezige hoogleraar, adviseur en commissaris

1958 – geboortejaar
1983 – politieke wetenschappen, Universiteit van Amsterdam
1985 – stewardess (in deeltijd)
1988 – doctor in economische wetenschappen, UvA
1989 – docent strategie, Nyenro-

de Business Universiteit
1997 – hoogleraar strategie en transformatiemanagement, Nyenrode
1999 – oprichter MeetingMore-Minds, adviesbureau voor netwerken in en tussen bedrijven

1994 – commissaris bij bank en verzekeraar Fortis (tot 2005)
1997 – commissaris bij krantenbedrijf PCM Uitgevers (tot 2007)
2006 – commissaris bij kabelproducent Draka Holding
2007 – commissaris bij RAI Exhi-

bition Centre
2009 – commissaris bij Solvay Pharmaceutical en bij staatsbank ABN Amro

Annemieke Roobeek is getrouwd en heeft drie kinderen.

vloer van Fortis.”

Hoe wist u dat dan?

„Bij Fortis heb ik jarenlang op regelde tijdstippen lunchgesprekken georganiseerd met medewerkers in het Utrechtse hoofdkantoor van Amev. Ik ben daarmee begonnen enkele jaren nadat ik in 1994, op voordracht van de ondernemingsraad, commissaris werd van het bedrijf. Ik heb dat altijd in alle openheid gedaan en in aanwezigheid van de secretaris van het bestuur. Lippens heeft dat altijd verschrikkelijk gevonden. Hij vond dat een toezichthoudend lid van het bestuur afstand diende te bewaren en zich niet mocht inlaten met het operationele. Maar die gesprekken verschaften mij wel een schat aan informatie over de

interne problemen en uitdagingen van Fortis.”

Welke indruk hiield u over aan het gesprek met Wellink?

„Ik vond het een heel bevrijdend gesprek. De president van DNB was buitengewoon ontvankelijk. Hij leek me ook verrast over de zaken die hij te horen kreeg. Ik denk dat die informatie hem veel alerter heeft gemaakt.”

Heeft u nadien nog op geregelde basis met hem contact gehad?

„Nee. Maar in de loop van september 2007 kreeg ik van topkaderleden binnen de Nederlandse banken verzekeringspoot het signaal dat Fortis ABN Amro op de knieën wilde krijgen en dat er een bestuur in de maak was dat op alle belang-

rijke posities Fortis-mensen moest brengen. Ik ben toen gevraagd om vanuit mijn onafhankelijkheid een koeriersrol te vervullen. In de Nederlandse tak leefde het gevoel dat dit niet de normale verhoudingen weerspiegelde van een bedrijf waar de personeelsleden – ook die van ABN Amro – zich zoveel mogelijk zouden herkennen in de nieuwe directie. Het stoorde velen ook dat een aantal functies blijkbaar voorbehouden was voor Belgen, waar normalerwijs Nederlanders zouden mogen worden verwacht. Ik kreeg hierover documenten in handen en heb die aan Wellink gegeven.”

Dit gebeurde terwijl er nog een ‘verklaring van geen bezwaar’ moest worden afgeleverd voor de overna-

mijn standpunt, maar er is daarna geen politiek initiatief gekomen.”

U heeft de informatie ook aan de Tweede Kamer gegeven?

„Ja. In het weekend van 6 en 7 oktober heb ik documenten verwerkt tot achtergrondmateriaal voor leden van de Tweede Kamer, die op basis daarvan kritische vragen konden stellen. Het leek goed een politieke discussie op gang te brengen om het kabinet een zwaardere verantwoordelijkheid te laten nemen voor het behoud van beslissingsmacht en bijhorende werkgelegenheid in de Nederlandse financiële branche.”

Dit heeft amper iets opgeleverd.

„Blijkbaar mocht de overname door Fortis van de Nederlandse activiteiten van ABN Amro geen strobreed in de weg gelegd worden. In de media bespeurde ik, samen met vele anderen, een enorme halsstarrigheid bij minister Bos. Vanuit een soort liberaal oogpunt was het voor de PvdA uit den boze om in de markt in te grijpen.”

Is Nout Wellink daarbij onder druk gezet?

„Dat weet ik niet. Je kunt als toezichthouder twee dingen doen: je schikken in een hiërarchische onderdanigheid of je verantwoordelijkheid nemen. Je kunt je de vraag stellen of Nout Wellink het niet harder had moeten spelen. Vanuit een Hollands gedooogbeleid hebben we de overname en opsplitsing van ABN Amro door een consortium van drie banken zomaar laten gebeuren. Een jaar later kwam de totale implosie. Fortis bleek niet in staat om de overname tot een goed einde te brengen. Dit had voorkomen kunnen worden.”

Nu ziet u als commissaris toe op de integratie van twee verminkte onderdelen, de Nederlandse tak van Fortis Bank en ABN Amro, tot één gezonde bank.

„We zitten nu in een totaal andere context. ABN Amro wordt nu als een klant- en marktgedreven bedrijf geleid met de staat als stabiele aandeelhouder. We hebben het beste van beide werelden. Er is een uitstekende raad van commissarissen die op een voortreffelijke manier wordt geleid door de voorzitter [Hessel Lindenbergh, ex-bestuurder ING, red.]. Toch zie je hoe dat ABN Amro-gevoel van superioriteit, dat naar binnen kijken en altijd denken dat je de beste bent, nog sterken aanwezig is in het bedrijf. Ik hoop dat die cultuur de klantgedreven en ondernemingsgerichte aanpak van Fortis niet fruijkt. Maar we zijn er alert op en werken eraan. Het zou heel sterk zijn als het topkader van ABN Amro erin zou slagen om even respectvol te zijn tegenover de Nederlandse medewerkers van Fortis, als het destijds is geweest ten aanzien van de top van ABN Amro.”

Onwelgevallige kerstwens

Eind 2004 kreeg Roobeek te horen dat haar mandaat als commissaris van Fortis niet meer zou worden verlengd. Als officiële reden werd opgegeven dat haar maximale termijn was verstreken. De echte reden voor het vertrek was van een andere orde. In december had Roobeek een Kerstkaart naar de pas benoemde Fortis-topman Jean-Paul Votron gestuurd met daarop een handgeschreven notitie, die min of meer de volgende boodschap bevatte: „Ik hoop dat je het talent in Nederland, dat van hoog niveau is, op waarde zal schatten en een faire kans zal bieden in de onderneming.”

Later die maand was er een bespreking met president-commissaris Maurice Lippens. Ze zat er tegenover de voorzitter en diens vrouweling Michel Van Pée. Lippens vertelde haar dat ze de strijd tussen Belgen en Nederlanders aanwakkerde door boodschappen te verspreiden zoals die op de wenskaart, en hij toonde haar daar een kopie van. ‘Annemie, dat is niet de taak van een boardlid van Fortis’, merkte hij kregelg op. Roobeek stond perplex. *So far for Christmas wishes*, bedacht ze cynisch. Ze vond dat ze op oprechte wijze dingen had gezegd en geschreven aan Votron, en dit werd nu tegen haar gebruikt. Daarop deelde Lippens haar mee, dat haar mandaat in de raad van commissarissen van Fortis niet verlengd zou worden, omdat ze anders buiten de code voor goed bestuur dreigde te vallen.

Daarna was er nog een gesprek met twee andere commissarissen erbij en Van Pée. Dat gesprek was er om haar te overtuigen dat zij zelf haar mandaat niet wilde continueren vanwege drukke werkzaamheden. Van Pée haalde tijdens dit gesprek een document uit zijn aktetas en vroeg haar of ze in een verklaring wilde bevestigen dat haar vertrek verband hield met haar drukke professionele activiteiten, onder meer bij andere ondernemingen en als hoogleraar aan Nyenrode. Ze kreeg een voorgedrukte tekst voorgelegd, waarin de board zijn oprechte dank uitdrukte voor de grote bijdrage die Roobeek had geleverd aan de ontwikkeling van Fortis in al die jaren.

„Maar dat is niet waar”, reageerde ze. „Jullie willen me weg hebben omdat ik te kritisch ben.” Daarop haalde Van Pée een andere verklaring uit zijn aktetas, die al iets beknopter en zakelijker was opgesteld, maar waarin nog steeds stond dat ze op eigen initiatief het bedrijf verliet. Ze bleef bezwaren uiten. Waarop Van Pée een derde brief opdiepte, nu met een veel kortere tekst en de verklaring dat haar mandaat om persoonlijke redenen werd beëindigd.

Roobeek ondertekende niets. Ze vond die hele boedoeing „te gênant voor woorden” en maakte aanstalten om de ruimte te verlaten. „Dit gaat je verdere loopbaan schaden”, zeiden de twee andere commissarissen. „Luijster”, reageerde ze, „jullie zijn op leeftijd, maar ik heb de toekomst.”

Gebaseerd op een fragment uit ‘De Kloof. Hoe de breuk tussen Belgen en Nederlanders Fortis fataal werd’, door Piet Depuydt. Uitgeverij Prometheus/NRC Handelsblad, 360 blz. €22,50 (ISBN 9789044616118)

Het oude Fortis claimt 2 miljard van Nederland

Door onze financiële redactie

AMSTERDAM, 30 SEPT. In een ingewikkeld juridisch conflict over de afwikkeling van een oude obligatielening dreigt Ageas, het voormalige moederconcern van bank- en verzekeringsconcern Fortis, een claim van 2 miljard euro neer te leggen bij de Nederlandse Staat. Dat heeft Ageas gisteren bekendgemaakt.

De zaak draait om converteerbare obligaties die Fortis Bank Nederland in 2007 onder beleggers uitzette om zo het eigen kapitaal met 2 miljard euro te versterken. Na drie jaar zouden beleggers de obligaties kunnen omzetten in aandelen van het moederbedrijf Fortis NV tegen de vooraf afgesproken koers van 18,75 euro. Op haar beurt zou Fortis NV als tegenprestatie tegen dezelfde waarde (2 miljard) nieuwe aandelen verwerven in haar dochter Fortis Bank Nederland.

Nu de deadline van die aflossing nadert, op 12 december aanstaande, is alles anders. In oktober 2008 viel Fortis uiteen ten gevolge van de kredietcrisis. De Nederlandse Staat nationaliseerde de twee Ne-

derlandse bankdochters ABN Amro en Fortis Bank Nederland. Fortis NV bleef met nog wat Belgische verzekeringsactiviteiten beursgenoteerd en koos Ageas als nieuwe naam. De beurskoers ervan is tegenwoordig nog geen 12 procent van de ooit afgesproken 18,74.

Volgens Ageas probeert het Nederlandse ministerie van Financiën als eigenaar van Fortis Bank Nederland onder de oude afspraken uit te komen. Financiën zou beleggers in contanten willen aflossen om zo Ageas af te houden van een potentiële claim op aandelen op de huidige staatsbank.

Ageas zegt zich wel bewust te zijn dat dat zal leiden tot een complexe en betwistbare situatie. Om die te voorkomen eist het Belgische verzekeringsconcern een schadevergoeding van 2 miljard, indien het ministerie van Financiën zijn plannen voor aflossing van de oude obligatielening doorzet.

Intussen heeft Financiën gegreigd met twee tegenclaims tegen Ageas ter waarde van 875 miljoen. Beide partijen zeggen te hopen op een minnelijke schikking.

Fortis ging zijn gang

De kredietcrisis moest haar verwoestende werk in de bancaire sector nog gaan doen. Maar in 2007, ongeveer een jaar voordat Lehman Brothers failliet ging en de *credit crunch* niet meer was te stuiten, verkeerde de ambitieuze bank/verzekeraar Fortis al in financiële problemen.

Fortis lag reeds in de zomer van 2007 aan het infuus van de Europese Centrale Bank (ECB) om de kredietnood van een vijftigtal Europese banken te lenigen. Fortis kampte met een liquiditeitstekort van 70 miljard euro.

Maar dat weerhield het Belgisch-Nederlandse concern er niet van om een deel van ABN Amro voor 24 miljard over te nemen. Om dit bedrag bij elkaar te sprokkelen, deed de raad van bestuur van Fortis in 2007 een greep in de reservekas van de Nederlandse verzekeringspoot ASR.

Ondanks verzet van de toenmalige directie van ASR eiste het bestuur van Fortis bij ASR 900 miljoen euro op voor de ‘oorlogskas’ waaruit de overname van ABN Amro betaald zou worden, blijkt uit het boek *De Kloof* waarin een redacteur van deze krant het bankroet van Fortis reconstrueert.

De Nederlandsche Bank (DNB) wist van deze en andere problemen bij Fortis, maar was niet in staat of bereid in te grijpen. Ruim twee jaar eerder had ex-commissaris Roobeek president Wellink van DNB vertrouwelijk ingelicht over haar zorgen over de bedrijfscultuur bij het concern dat met name kennis en kapitaal uit de Nederlandse afdelingen zou zuigen. Maar ondanks een noodkreet van ASR liet DNB de transactie met de reservekas in 2007 toch passeren.

Toezichthouders moeten alerter en ook nauwer samenwerken

Kort daarna verleende minister Bos van Financiën de ‘verklaring van geen bezwaar’ tegen de overname van ABN Amro door Fortis en de consortiumgenoten RBS en Banco Santander.

Deze reconstructie werpt toch weer nieuw licht op 2007, een sleuteljaar in de Nederlandse financiële geschiedenis. Het boek *De Prooi* en het rapport van de parlementaire onderzoekscommissie-De Wit schetsten al eerder een beeld dat zich laat samenvatten met trefwoorden als hoogmoed, naïviteit, laksheid en miscommunicatie.

Dat laatste was vooral het geval in de relatie tussen DNB en het ministerie van Financiën. Beide draaiden in rondjes om elkaar heen toen er in 2007 een besluit moest worden genomen in de overnamestrijd om ABN Amro. Minister Bos wilde alleen ‘nee’ zeggen als president Wellink daarom vroeg en omgekeerd. Uiteindelijk nam geen van beiden de ultieme verantwoordelijkheid. Met het bekende drama als gevolg.

Deze casus staat niet alleen. In het rapport over de ondergang van de DSB Bank bleek dat juist de toezichthouders DNB en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) elkaar van het kastje naar de muur hadden gestuurd.

Het probleem is dat er ook nu nog geen einde is gemaakt aan deze contraproductieve verhoudingen. Over de globale analyse bestaat overeenstemming. Maar in de praktijk is de vicieuze cirkel niet doorbroken. Dat moet nu wel gebeuren. De relatie tussen ministerie en DNB dient snel te worden verduidelijkt en verbeterd. Vooral dat laatste is van belang.