



lijk naar voren bij de pogingen om het bedrijfsonderdeel Hollandse Bank Unie (HBU) te verkopen. Fortis had HBU in handen gekregen bij de overname van ABN Amro. Om goedkeuring van de Europese Commissie te krijgen voor de overname van ABN Amro was de verkoop van HBU een van de eisen.

ABN Amro had in het verleden al geprobeerd om HBU los te weken van het moederbedrijf. De bank staakte die poging toen duidelijk werd hoe complex de afsplitsing was. Fortis probeerde het opnieuw, in de (onterechte) overtuiging dat de IT-systemen bij HBU makkelijk te scheiden waren van het moederbedrijf. Via een ingewikkelde constructie wist Fortis HBU toch voor het grootste deel in de verkoop te krijgen. Probleem was alleen dat de enige serieus geïnteresseerde, Deutsche Bank, een veel lager dan gedacht bedrag bood voor het onderdeel. Verkoop zou een negatieve impact van circa 1 miljard euro hebben, zo bleek al snel. Fortis vond het niet nodig de informatie met de markt te delen. Het leverde een boete op van beurswaakhond AFM en een schrobbering van de auteurs van het rapport.

Ook rond de samenwerking met de Chinese verzekeraar Ping An kregen aandeelhouders cruciale informatie pas veel te laat te horen. Ping An werd in de zomer van 2008 grootaandeelhouder door 2,15 miljard in de bank-verzekeraar te steken. Als

tegenprestatie kregen de Chinezen de helft van de vermogensbeheeractiviteiten van Fortis in handen. In de overeenkomst met Fortis had Ping An een ontsnapingsclausule laten opnemen. De Chinese verzekeraar kon uiterlijk eind oktober 2008 van de deal afzien als Fortis niet aan alle voorwaarden had voldaan. De bankverzekeraar deelde het bestaan van de clausule niet met beleggers, ondanks vragen van journalisten. Toen in de media berichten verschenen over moeilijkheden rond de transactie, sprak Fortis geruststellende woorden.

Midden september 2008 ontmoette Fortis-bestuurder Lex Kloosterman in Sjanghai bestuursvoorzitter Ma van Ping An. Inmiddels was de koers van het aandeel Fortis al flink gedaald, waardoor Ping An vele miljoenen verlies leed op zijn deelneming. De ontmoeting met topman Ma liep uit op een debacle. Kloosterman beschrijft het als een situatie waarin “redelijk onthutsend een deal van tafel lijkt getrokken te worden.” Desondanks stuurde Fortis pas twee weken later met tegenzin en na dreigementen van Kloosterman een persbericht met de mededeling dat het partnerschap met Ping An mislukt was. Een nieuw gapend financieel gat was een feit.

VERMOORDE ONSCHULD

Terug naar het moment waarop Fortis zich voor het eerst massaal de woede van beleg-

gers op de hals haalde, 26 juni 2008. Op die donderdag werd de markt opgeschrikt door het bericht dat Fortis 8,3 miljard euro extra nodig had en bovendien het dividend schrapte, ondanks eerdere toezeggingen. Vooral dat laatste was voor de trouwe Fortis-aandeelhouders heiligschennis. De onverwachte behoefte aan nieuw geld was het begin van het einde voor de dan diende bestuursvoorzitter Jean-Paul Votron (Fortis versleet in amper drie maanden drie topmannen). Hij was het die kort daarvoor geruststellende woorden had gesproken. Onder andere in *Effect* liet Votron optekenen dat de balans van Fortis in orde was, verder ingrijpen was niet nodig.

Votron werd op 11 juli 2008 ontslagen. Maar dat ging niet zonder slag of stoot. Op de bewuste 11de juli deed Votron een uiterste poging om het bestuur van Fortis ervan te overtuigen dat hij de juiste man op de juiste plaats was. Hij schotelde de overige leden van de raad van bestuur een presentatie voor met de titel *Are we managed by activists and journalists?* Hierin gaf Votron niet alleen zijn visie op de toekomst van Fortis, maar nam hij ook de tijd om zijn medebestuurders uit te leggen dat er waarschijnlijk niemand geschikter was op “dit moment om leiding te geven aan Fortis”. De noodkreet van Votron mocht niet baten. Het bestuur besloot unaniem tot zijn vertrek, zo vermelden de notulen van de betreffende vergadering.

Votron toont zich nog altijd zeer verbiterd over zijn ontslag. Hij is ervan overtuigd dat hij de ondergang van Fortis had kunnen voorkomen. “Ik weet dat ik Fortis door deze crisis had kunnen manoeuvreren en ik denk dat veel mensen binnen en buiten het concern dat met me eens zijn.” Dat Fortis steeds verder geïsoleerd raakte, wijt Votron ook aan zijn vertrek. “Waarom de markten op slot gingen voor Fortis? Omdat men zag dat er na mijn vertrek geen leiding meer werd gegeven.” Votron ziet zichzelf geen rol spelen in de ondergang van Fortis. “Als ik gebleven was zouden we nu hier niet tegenover elkaar zitten”, laat hij de onderzoekers weten. “Ik begrijp nog steeds niet hoe de raad van bestuur mij heeft kunnen ontslaan. Ik ben daar nog steeds extreem verbitterd over.” ■