

INTERVIEW DRS. T. DE SWAAN LID RAAD VAN BESTUUR ABN AMRO

ROBERT GUNTHER EN JAN SCHIPPER

Handel is leuk

Salonfähig. Maar ook zeer gebekt en bedrijvig. Daardoor leek Tom de Swaan niet altijd het prototype van een DNB-er. Vrijwel niemand had ooit gedacht aan zijn overgang van de Bank naar De bank. Achteraf verbaasde het vriend noch vijand. Een man in zijn element: als hij van Beveiliging zou mogen, ging hij op zijn fiets fluitend naar zijn werk.

Die S van uw naam verraadt een Amsterdams geslacht?

> Ik ben wel geboren in Amsterdam, maar mijn vader komt uit Groningen en mijn moeder uit Hamburg. Zij zijn in 1934 uit Duitsland gevlucht. Ik ben 8 maanden en 27 dagen na 5 mei geboren. Vandaar dat ik ook Tommy heet, naar de Engelse militairen die mijn ouders bevrijd hebben.

Ik heb mijn hele leven in een radius van ongeveer 500 meter vanaf hier gewoond. Mijn vader was koopman, zoals dat toentertijd heette. Mijn familie heeft tot een jaar of tien geleden in de jutehandel gezeten. Met name de handel met India. Later is daar katoen bijgekomen, en kunststoffen natuurlijk. Het bedrijf is inmiddels verkocht, maar we hebben ooit nog het 125-jarig bestaan van het familiebedrijf gevierd.

Het zou ons niet verbazen als u op een gerenommeerd gymnasium heeft gezeten.

> O ja? Het was HBS-A. Op het Amsterdams Lyceum, daar beneden [uit het raam wijzend, red.]. En in de derde ben ik blijven zitten. Daarna heb ik aan de GU gestudeerd: monetaire economie. Ik heb 'Kessler-groot' gedaan.

Dat was een soort verzet tegen al dat boekhouden van de HBS. Mijn vrouw zegt altijd dat het tentamen van Kessler het enige is waar ik ooit echt voor gewerkt heb tijdens mijn studie.

Iemand heeft eens geschreven dat u moeiteloos vier dingen tegelijkertijd doet: televisie kijken, stukken lezen, een gesprek voeren en ook nog een partijje schaken.

> Schaken niet en televisiekijken doe ik zelden. Ik heb inderdaad een vrij sterk ontwikkeld vermogen om dingen op te nemen. Ik kan snel lezen en ik kan vrij goed luisteren en lezen tegelijkertijd. In mijn vak moet je ongelooflijk veel lezen en heel veel praten. Als je die twee dingen tegelijk kunt doen, heeft dat dus een bepaald voordeel.

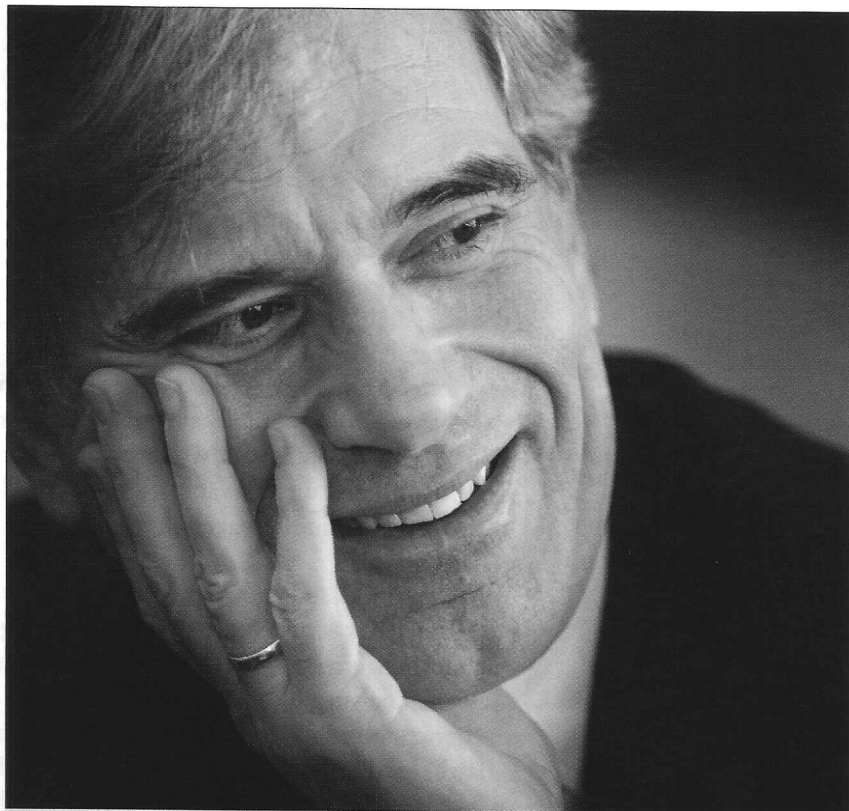
Ook nog een ijzeren geheugen?

> Redelijk voor cijfers maar een zwak geheugen voor het combineren van namen en gezichten. Ik ken wel een heleboel namen en ook een heleboel gezichten, maar ik ben niet sterk in het combineren van die twee.

Plots schiet te binnen dat in uw cv staat dat u in de Board zit van de Britse Financial Services Authority.

> Ik ben inderdaad non-executive board member. De Engelse Toezichthouder is georganiseerd als een onderneming en heeft dus een Board en een Chairman en een CEO. Er zitten drie zogeheten 'practitioners', mensen uit de financiële wereld, in: de CEO van HSBC, de CEO

'IK HEB MIJN HELE LEVEN IN EEN
RADIUS VAN ONGEVEER 500 METER
VANAF HIER GEWOOND'



TOM DE SWAAN

Lid van de Raad van Bestuur en Chief Financial Officer van ABN AMRO BANK N.V.

Sinds 1999 Lid van de Raad van Bestuur en tot CFO. Als voorzitter Corporate Centre is hij verantwoordelijk voor verschillende groepsfuncties, zoals audit, risk management policies, finance, human resources policies, IT standards and policies, tax, legal, compliance en EU liaison office.

1972-1998 Werkzaam bij De Nederlandsche Bank (DNB), met als startfunctie valutahandelaar. In 1986 trad hij toe tot de Directie van DNB met in zijn portefeuille betalingssystemen, IT en interne zaken. Vanaf 1992 was hij verantwoordelijk voor het toezicht op het Nederlandse bankwezen, de beleggingsinstellingen en de wisselkantoren. Verder was hij voorzitter van het Joint Forum on Financial Conglomerates, voorzitter Banking Supervisory Subcommittee van het Europees Monetair Instituut en van februari 1997 tot medio 1998 voorzitter van het Bazels Comité voor het banktoezicht.

1965-1972 Doctoraal Algemene Economie aan de Universiteit van Amsterdam (toen Gemeente Universiteit).

Nevenfuncties: voorzitter van De Nederlandse Opera, voorzitter van het Muziektheater, voorzitter van het Joods Historisch Museum te Amsterdam, voorzitter Stichting tot Steun van het EMMA Kinderziekenhuis AMC en non-executive director on the Board of the Financial Services Authority.

Decoratie: ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw (1993).

van Bradford & Bingley en iemand die de buitenlandse banken in Londen vertegenwoordigt. En daar ben ik voor gevraagd, naar ik aanneem omdat ik eerder vrij lang in het toezicht gezeten heb.

In Nederland hebben we een ander systeem.

> Ja. Ik ben gelukkig met het Nederlandse systeem. Engeland heeft fundamenteel voor een andere richting gekozen. Heel belangrijk is het dat men meteen bij de oprichting van de FSA die Complex Groups Division heeft opgericht. Er is dus een aparte afdeling die zich bezighoudt met de grote financiële conglomeraten.

Is het VK wat verder dan continentaal Europa?

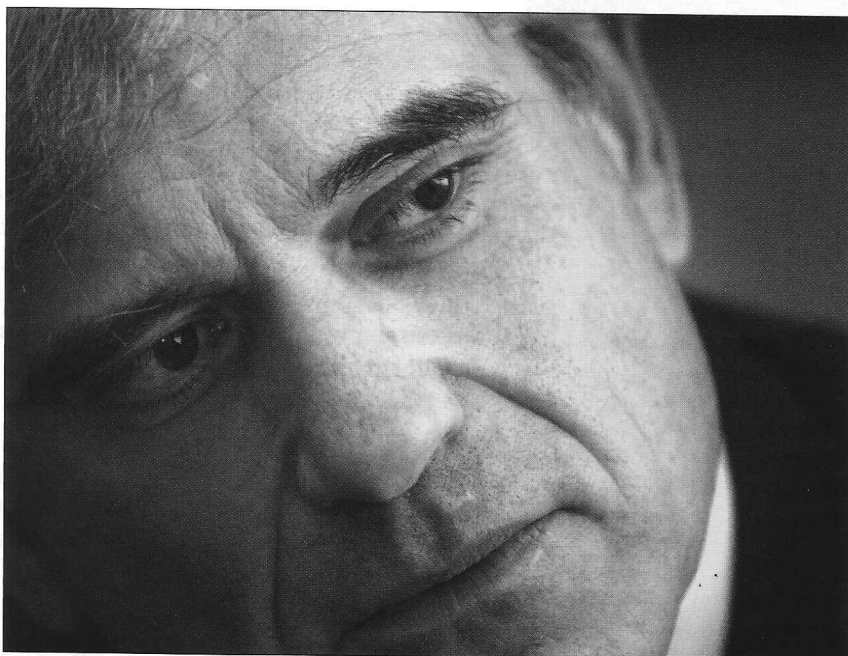
> Nee, dat zeg ik niet. Wel hebben ze in Engeland de beslissingen genomen om in principe alle toezicht onder één dak te brengen: consumer protection, integriteitstoezicht, gedragstoezicht en prudentieel toezicht. Het enige dat bij de Bank of England is blijven hangen, is het systeemtoezicht. Maar ook daar is een enorme band tussen de BoE en de FSA. Andere landen hebben een andere richting gekozen, wat niet inhoudt dat de ene beter of verder gevorderd is dan de andere. In Nederland zie je nu de integratie van DNB en de PVK. Het is overduidelijk dat je binnen die integratie speciale blokken laat bestaan die zich met kleine pensioenfondsen of mono-line bedrijven gaat bezighouden, bedrijven die zich uitsluitend met levens- of schadeverzekeringen, bezighouden. Bij DNB heb je ook het verschil tussen kleine en grote banken. Dat laat je natuurlijk bestaan.

Via Kessler kwam u bij DNB binnen. Hij stelde niet de eis dat u bij hem ging promoveren?

> We hebben het er ooit wel eens over gehad – mijn onderwerp zou het ‘aanwijzingsrecht’ van de minister geworden zijn – maar mijn carrière bij DNB ontwikkelde zich zo dat daar gewoon geen tijd voor was.

Vertel

> Ik begon als valutahandelaar. Bretton Woods was net ingestort en net als De Gaulle was Jelle Zijlstra er zeer strikt in geweest om alle dollars die we op het laagste punt hadden moeten kopen, in goud om te wisselen. Maar dat ging niet langer en toen zei de directie: nu we die dollars eenmaal hebben, moeten we ze ook zo lucratief mogelijk beleggen. Ik had toen het geluk dat nog niemand van de afdeling Buitenland daar ervaring mee had en zodoende mocht ik als jonge econoom van 26 jaar de leiding nemen van een afdeling die dat moest doen. Dat was een heel interessante leerschool. Vaak naar New York, want DNB belegde niet in de



'KALFF HEEFT GEVRAAGD OF HIJ EVEN LANGS MOCHT KOMEN'

den en al ruim twaalf jaar lid van de Directie van de bank. Als ik tot mijn 65ste was blijven werken, wat ik van plan was, was ik 25 of 26 jaar lid geweest van de directie van DNB en dat vond ik te veel; voor mijzelf, maar ook voor de bank.

Hoe ging het verder in zijn werk?

> Dat zal ik vertellen. Op woensdagmiddag 6 mei heb ik ja gezegd, op donderdagochtend om half negen heb ik de medewerkers van Toezicht ingelicht dat ik vertrok en een half uur later stond ik op straat: er moest een onmiddellijke breuk zijn met mijn werkgever, omdat ik tenslotte ja gezegd had tegen een onder toezicht staande instelling.

De kopjes vielen uit de handen?

> Eh ja. Er werd heel weinig, eigenlijk niet, gezegd dat het not done was, maar het was wel heel uitzonderlijk. Ik heb de avond ervoor de voorzitters van de twee andere grote banken geïnformeerd en die hebben me alle twee uitermate hartelijk gefeliciteerd. Later in de pers hebben ze ook gezegd dat ze zonder meer uitgingen van mijn integriteit.

Wat heeft u dat jaar verder gedaan?

> Ik heb eerst anderhalve maand 'vakantie gehouden', waarin ik een aantal uitstaande verplichtingen heb afgehandeld: lezingen gehouden waar ik al ja tegen gezegd had. Uiteindelijk ben ik twee weken samen met mijn vrouw weg geweest en toen heb ik me vanaf 1 juli kunnen inwerken bij ABN AMRO. Vanaf een bepaald moment mocht ik als toevoerder zitten bij de RvB. Daar waren heel duidelijke afspraken over gemaakt, alles vastgelegd in briefwisseling die ook openbaar is gemaakt.

Was het niet gewoon zo dat u bij DNB uw energie niet meer kwijt kon?

> Als ik gewoon alleen maar mijn functie bij DNB had gehad, was dat misschien wel een rol gaan spelen. Maar ik had het grote voordeel en voorrecht om internationaal erg actief te zijn. Ik was oprichter en daarna de eerste voorzitter van die wereldwijde tripartite-groep voor toezicht

eurodollarmarkt en we belegden in treasury paper. Voor DNB-begrippen heb ik razendsnel carrière gemaakt en daardoor kwam de promotie in het gedrang.

Een bemind Bank-kind en toch die headhunter met die wonderlijke invitatie van ABN AMRO?

Niet via een headhunter. En ik vind het ook niet wonderlijk. Kalff heeft mij gewoon opgebeld en gevraagd of hij even langs mocht komen.

Wat zegt u?

> Ja, banken gaan op bezoek bij DNB. Als Directeur Toezicht had je regelmatig gesprekken met de voorzitters van de grote instellingen. Dus het was niet abnormaal dat Kalff via zijn secretaresse een afspraak met mijn secretaresse maakte om even langs te komen.

Hij kwam meteen met de controller-functie?

> Daar hebben we toen over gesproken: CFO en CRO, dus chief financial officer en chief risk officer.

Bestonden die termen toen dan al bij ABN AMRO?

> Nee, en volgens mij bestaan ze nog steeds niet, althans ze staan niet in het jaarverslag. Ik ben gewoon lid van de RvB, maar er staat geloof ik wel in het organogram bij dat ik CFO en CRO ben.

En u zei geen nee.

> De voornaamste reden is dat ik het een ongelooflijk leuke baan vond zoals die mij beschreven werd. En dat is ook juist gebleken. De tweede reden was dat ik net 52 was gewor-

¹ Toevallig spraken we voor de januari-editie zijn opvolger Schilder. Die zei hierover: '... op die dag, 7 mei, belde Wellink om te zeggen dat ze een vacature hadden en of ik naar de Bank wilde komen. Ik wist natuurlijk wel dat Tom de Swaan weg zou kunnen gaan, dat weet je als controlerend accountant, maar de lijn naar mij toe had ik never nooit gelegd.'

'EEN HALF UUR
LATER STOND
IK OP STRAAT'

op financiële conglomeraten waar de verzekeringstoezichthouders, de effectentoezichthouders en de banktoezichthouders in samenwerkten. Dat was de eerste keer dat er zo'n initiatief werd genomen. Overigens heeft dat zich ontwikkeld tot wat thans heet de Joint Forum of Financial Conglomerates. Verder was ik een van de oprichters van het toezichtcomité bij het Europees Monetair Instituut, wat later de ECB is geworden. En in 1996 werd ik voorzitter van het Bazelse Comité.

U zit altijd zo onrustig.

> Ik heb wel zitvrees, maar ik vind het leuk om dingen te doen. Ik kan slecht tegen alleen zijn en denken wat ik eens zal gaan doen. Ik ben gewoon graag bezig. Ik ben een hele actieve lezer, dat doe ik meestal 's nachts. Dus geen stukken, maar literatuur. Aan vijf, zes uur slaap heb ik wel genoeg. Ik heb vroeger vrij veel piano gespeeld. Tot midden negentiger jaren had ik tijd om elke dag een uur of anderhalf piano te spelen. Mijn vrouw heeft toen wij twee jaar geleden verhuisden mij een vleugel cadeau gegeven, wat zij een investering in de toekomst noemt, want ze hoopt dat als ik ooit wat minder ga werken, ik weer piano ga spelen.

Is het het spel of de macht of nieuwsgierigheid?

> Als het om de macht te doen is, moet je bij een overheids- of semi-overheidsfunctie blijven, want daar is de kans op macht veel groter. Ik vind het hier gewoon heel leuk.

Bent u ook een actief belegger?

> Nee, ik ben absoluut geen belegger. Ik heb dat nog vanuit DNB meegekregen. Al mijn beleggingen zitten in een vrije handrekening, ik kijk er nooit naar.

Ook niet het type wereldverbeteraar?

> Nee, zakendoen is genoeg. Dat heeft toch iets moois? Zakendoen is leuk, handel is leuk, met mensen omgaan is leuk.

Toen Kalff vijf jaar geleden bij u langs kwam, was hij de voorzitter van een Nederlandse bank met een collegiaal bestuur; de Handel-Maatschappij nog in alle genen.

> Een Nederlandse bank vind ik een onjuiste bewoording. Als u zegt: een bank met een Nederlandse governance-structuur, dan ben ik het met u eens. Een van de sterke kanten van de

cultuur van ABN AMRO, overigens in het algemeen de sterke kant in het Nederlandse bedrijfsleven, is dat we gewend zijn om over de grenzen heen te denken: 'cross border thinking.' En 'acting'! Dan het punt van het collegiale bestuur. Er liggen altijd nuanceringen in de persoon die het doet. De ABN onder Batenburg kon je wel in naam 'collegiaal bestuurd' noemen, maar de heer Batenburg was er de man niet naar om zo te opereren. Ik denk dat zoals we nu opereren, er een hele sterke mate van collegiaal bestuur aanwezig is.

Meer dan twee jaar geleden?

> Ja. Maar dat komt natuurlijk ook omdat we toen met zijn tien en nu met zes.

Maar wel minder dan onder Jan Kalff?

> De taakverdeling is duidelijker geworden. En dat is goed.

Naar aard en functie bent u de eerste checker and balancer van Groenink?

> Ik roem net de duidelijker taakverdeling. We hebben afgesproken dat een aantal collega's in duo de primaire verantwoordelijkheid hebben voor een deel van de bank en dat Groenink en ikzelf meer de groepsverantwoording hebben. Wij twee hebben vrij intensief contact met elkaar, maar we hebben met zijn zessen onderling ook vrij veel contact. We zitten een keer per week een hele middag bij elkaar en een keer in de vier weken een hele dag, van 's ochtends acht tot na het diner.

Kalff bouwde rustig verder op de universal bank van Nelissen en de global bank van Hazelhoff, maar Groenink lijkt wel ieder jaar de strategie te willen wijzigen.

> Dat is onjuist. We hebben één keer een wijziging, en dat hebben we ook als zodanig aangekondigd, in de strategie aangebracht. Dat was medio 2001. Alle daaropvolgende uitspraken over de strategie waren verfijningen.

Hoe heftig verloopt zo'n bestuursvergadering – jullie hadden net Barings New York gekocht – als het roer om moet van investment naar consumer banking?

> U heeft het over de aankoop van BARINGS NY, ik wil u er op wijzen dat we in hetzelfde jaar een hele grote bank in het Midwesten van de VS hebben overgenomen. En we hebben een hele grote asset manager overgenomen. Het is dus

'IK DENK DAT
ER EEN HELE
STERKE MATE
VAN
COLLEGIAAL
BESTUUR
AANWEZIG IS'

'WE HEBBEN ÉÉN KEER, MEDIO 2001, EEN WIJZIGING IN DE STRATEGIE AANGEBRACHT. ALLE DAAROPVOLGENDE UITSPRAKEN WAREN VERFIJNINGEN'

absoluut niet waar dat we alle kaarten op investment banking hadden gezet. Nee, we hebben in 2000 gezegd dat ABN AMRO een wholesalebank is waar de retailbank de wholesalebank ondersteunt. En inderdaad is de wijziging in de strategie in 2001 waaraan ik refereerde, dat we gezegd hebben: nee, de focus is op retail, op Consumer & Commercial Clients, en wholesale is ondersteunend daaraan. Waarom hebben we dat gedaan? Omdat in 2001 de markt voor investment banking op zijn zachtst gezegd enigszins is omgedraaid.

Met de vuist op tafel?

> Er wordt soms stevig gediscussieerd.

De samenwerking tussen de drie strategische business units. Daarover hoor je in het veld toch klachten: Groenink? De Swaan? Ik heb alleen met mijn eigen DG te maken.

> Heel goed. De directeuren-generaal hebben de daadwerkelijke, dagelijkse leiding over het bedrijf. Maar ik vind het natuurlijk niet goed dat men zegt dat de RVB niet zichtbaar is. We proberen zeer zichtbaar te zijn.

Toen wij in 2000 begonnen met reorganiseren, was een van de belangrijkste eisen een grotere mate van transparantie, accountability dus.

De enige manier om dat te creëren is door mensen eigen verantwoordelijkheid te geven. Dat ze zich dus niet achter anderen kunnen verbergen: de excuuscultuur zo veel mogelijk uitbannen. We hebben de bank heel bewust opgedeeld in een aantal business units, waarboven dan die drie strategic business units zitten. Die hebben hele strikte verantwoordelijkheden toebedeeld gekregen, met eigen performance-contracten, met eigen key-performance-indicators etcetera. Dat werkt onvermijdelijk een 'silo-denken' in de hand: je bent alleen daarvoor verantwoordelijk, daarop word je afgerekend en beoordeeld, daarop wordt je salaris en je bonus bepaald. Maar we hebben er bewust voor gekozen omdat we weg wilden uit die ontransparante, 'unaccountable' organisatie. We wisten ook dat je zich dat een

tijdje moest laten ontwikkelen. Vervolgens kun je, vanuit die positie van kracht die je dan opgebouwd hebt, de samenwerking binnen de bank gaan creëren.

Wanneer gaat de herbouw beginnen?

> We zijn er in vele gevallen al mee bezig. Aan de operationskant hadden we bij de reorganisatie gezegd dat alles wordt toebedeeld aan individuele onderdelen van de bank. Nu gaan we langzaam een operationsafdeling op groepsniveau creëren. Voorbeelden te over: het outsourcingproject naar Electronic Data Systems, het nadenken over de ontwikkelingen op het gebied van Europees betalingsverkeer, wereldwijde contracten met leveranciers van soft- en hardware, het op groepsniveau brengen van vliegtuigmaatschappijen en hotels, ...

Echt van tevoren al bedacht?

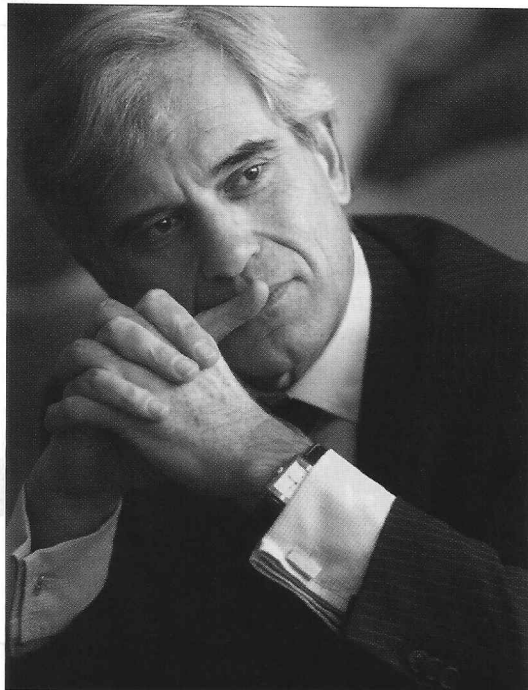
> Ja, absoluut. Heel bewust. Aan de revenuentkant ook. We wisten heel wel dat we op een gegeven moment een uitwisselingssysteem moesten gaan opzetten. Daar zitten we middenin, dat noemen we ons spaghettiproces, waarbij we incentives inbouwen, zodat bijvoorbeeld mensen die in wholesale werken en geconfronteerd worden met iemand die zijn bedrijf verkoopt, terstond mensen van private clients daarop wijzen.

Je kunt inrichten naar klanten, naar landen, naar producten en naar processen. Je zou toch menen dat de small business en retailklant, en zelfs de investmentbankklant, in Amerika meer met elkaar gemeen hebben, dan de retailklant in Oss met die in Chicago.

> Hoe je het ook wendt of keert, je kunt heel duidelijk van elkaar leren. Om een voorbeeld te geven: we zijn altijd een van de grote hypotheekverstrekkers hier in Nederland geweest. We zijn in de VS zo rond 1977, 1978 begonnen met hypotheek en zijn daar nu de vijfde speler. Het leer-effect komt tot uitdrukking in uitwisselingen op het gebied van operations en marketing bijvoorbeeld. De behandeling van vermogende klanten, de klantengroep net onder de private clients; de producten die je daar aan levert, de beleggingsfondsen die je daar aan verkoopt, daarin zit een forse overlap tussen wat je hier in Nederland, in de VS, in Brazilië, en elders kunt doen. Overigens ben ik het in zoverre mee u eens, dat je niet moet denken dat je een domestic bank in de VS vanuit Amsterdam moet gaan leiden.

'DE EXCUUS-CULTUUR ZO VEEL MOGELIJK UITBANNEN'

'IK VIND DAT
IK AL EEN
HELEBOEL
BEREIKT HEB'



C&CC is vooralsnog de kern. Hoe nu verder?

> Met Consumer & Commercial Clients hebben we een sterke positie in drie thuismarkten. We hebben La Salle Bank en Standard Federal Bank in de 'Midwest' van de Verenigde Staten, Banco Real in Brazilië en natuurlijk ons ABN AMRO-retailbedrijf in Nederland. De business unit New Growth Markets ontwikkelt C&CC initiatieven in Azië en Europa en is voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Datzelfde geldt voor de business unit Private Clients. We zijn de negende private bank in de wereld en de vijfde in Europa. Onze wholesaleactiviteiten zijn vorig jaar in lijn gebracht met de marktomstandigheden en nu nog meer gericht op de wens van de klant. We doen het daar absoluut niet minder goed dan de internationale concurrentie.

En Europa?

> Een van de meest in het oog springende landen waar we in Europa aanwezig zijn is natuurlijk Italië. Een belangrijk element is dat in andere landen de consolidatie in het bankwezen veel verder is voortgeschreden dan in Italië. Maar we zitten natuurlijk ook vrij prominent in Frankrijk, wat bescheidener in Duitsland en België en niet te vergeten Noord Europa.

Nou, in Duitsland valt er ook nog heel wat te consolideren hoor.

> Dat komt doordat daar het overgrote deel van de banken nog in handen van de overheid

is. De noodzaak om efficiënt te werken is daardoor verminderd aanwezig. Dat betekent ook dat als je daar als buitenstaander binnenkomt met wel een bottom-lineverplichting, het heel moeilijk is om concurrerend op te treden.

Wel in Oost-Europa op zoek?

Het standaardantwoord is altijd dat we praten met iedereen.

Dochters, bedrijfsonderdelen ... jullie vlechten ze in en uit. De portefeuilletheorie in eigen bedrijf?

> Ik denk dat het inderdaad een van onze krachten is dat wij een zo gediversifieerde portefeuille hebben, niet alleen qua activiteiten maar ook qua klanten, exposures en geografieën, dat het risicomangement een bijzondere dimensie heeft. Maar dat is niet alleen een keuze die we gemaakt hebben, het is ook de historie, de brede geografische 'footprint' die we overigens nu heel erg op prijs stellen in onze strategie in wholesale, waarbij we ons sterk richten op de transaction capabilities, procesgericht, sterk gericht op het segment financial institutions.

Spreiding gaat boven groei?

> Nee, die twee dingen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

De gunst van de twijfel: jullie zijn met sprongen gestegen op de wereldlijst van beurswaardes van financials.

> Ik vind de gunst van twijfel te weinig. We hebben gewoon uitgevoerd wat we gezegd hebben en we hebben beter 'geperformed' dan onze 'peers'.

Wat wilt u worden als u later groot bent?

> Worden niets. Ik vind dat ik al een heleboel bereikt heb.

Hoe wilt u zijn als u groot bent?

> Naast mijn werk doe ik een aantal andere erg leuke dingen. Ik ben voorzitter van de Nederlandse Opera, ik ben voorzitter van het Muziektheater, ik ben voorzitter van het Joods Historisch Museum. Ik ben zeer cultureel geïnteresseerd. Dat wil ik graag voortzetten. En voor als mijn vrouw dit leest: ook weer pianospelen natuurlijk.

Amsterdam,
5 Maart 2003

'NU GAAN WE LANGZAAMAAN EEN OPERATIONS-
AFDELING OP GROEPSNIVEAU CREËREN'