

ZEVEN LESSEN UIT 'DE PROOI'

door Peter Idenburg en Rob Mommers

Een van de oudste problemen in de politiek is wie de regelaars moet regelen. Een even verbijsterend probleem, dat nooit de aandacht heeft gekregen die het verdient, is echter de vraag wie de wijsheid moet verschaffen aan hen, van wie geëist wordt dat ze wijs zijn.

*J.K. Galbraith
De Krach van '29*

Jeroen Smit's bestseller 'De Prooi' is een voortreffelijk, journalistiek boek, dat een unieke inkijk geeft in het functioneren van de raad van bestuur van ABNAMRO en de interactie tussen die raad van bestuur en zijn raad van commissarissen. Sinds oktober 2008 werden bijna 160.000 exemplaren verkocht en zijn talloze commentaren verschenen. Vele commissarissen en bestuurders hebben hun eigen conclusies getrokken. Minister Bos noemde het boek 'verplichte kost' voor zijn ambtenaren. De vraag prangt of de ABNAMRO situatie uniek was of dat bij andere ondernemingen bestuur en toezicht op vergelijkbare wijze worden uitgeoefend. Kortom : welke algemene lessen voor bestuur en toezicht kunnen uit dit drama worden getrokken en is vernieuwing van het toezicht noodzakelijk ?

Wij legden deze vraag voor aan een aantal direct betrokkenen, die hun reactie gaven onder beding van anonimiteit. Dit artikel brengt hun lessen in kaart. Het is geen recensie van 'De Prooi' noch een beoordeling of veroordeling van de hoofdrolspelers in dit treurspel. Vrijwel iedereen is het er over eens dat het toezicht tekort is geschoten en dat had kunnen worden voorkomen dat ABNAMRO in oktober 2007 voor € 72 miljard werd verkocht aan het internationale bankentrio, met de bekende dramatische gevolgen. Ook is er een breed gedragen opinie dat een andere uitoefening van het toezicht noodzakelijk is. Die laatste conclusie betreft alle ondernemingen en non profit instellingen.

De ondertitel van 'De Prooi' luidt 'Blinde trots breekt ABNAMRO' en van 'The Perfect Prey', de Engelse vertaling van het boek, 'Divide and rule at ABNAMRO'. Dit zijn veel te simpele conclusies uit een complex van factoren gedurende een periode van meer dan 15 jaar. Ook is het te eenvoudig te concluderen dat er een noodzaak bestaat voor vernieuwing van de toezichts regelgeving. (Nieuwe regelgeving voor

bankactiviteiten na de crisis blijft hier buiten beschouwing). Wanneer men het handelen van bestuurders en toezichthouders dichttimmer met regels leidt dat tot gedrag dat focust op het naleven van die regels en tot uitholling van de eigen verantwoordelijkheid. De werkelijke test blijft hoe toezichthouders in de praktijk uitvoering geven aan hun taken, gebruik maken van hun bevoegdheden en invulling geven aan hun morele waarden. Toezicht is een baan met gedragsregels, gebaseerd op scherpe waarneming, kennis inzicht, wijsheid en intuïtie. Afgedwongen regels voldoen nooit om gedrag en moraal te verankeren.

Toezichthouders en bestuurders van ABNAMRO behoorden allen tot de kundige en ervaren top van het Nederlandse en internationale bedrijfsleven. Betere commissarissen zijn er niet. De lessen uit 'De Prooi' zijn te vinden in het betere samenspel binnen en tussen raden van commissarissen en raden van bestuur. Het gaat niet om abstracte systemen of om een keuze tussen zgn. *one of two tier boards*, maar om het gedrag van mensen. Conform de traditie van het Hollandse succes is het mogelijk dat er beter totaalvoetbal wordt gespeeld. Teams van toezichthouders en bestuurders moeten onderling beter functioneren. Dat is de rode draad die de zeven lessen uit De Prooi verbindt.

1. De Fusie

Commissarissen moeten er op toezien dat het bestuur keuzes maakt als de omstandigheden dat vragen. Niet kunnen of willen kiezen om pijn of andere problemen te vermijden is ook een keuze, die de onderneming vroeg of laat opbreekt.

De fusie van ABN en AMRO in 1991 was een samengaan op basis van gelijkwaardigheid. Niet alleen de letters van de constituerende banken werden samengevoegd, ook de raden van bestuur en commissarissen. De architecten van deze fusie, Hazelhoff (ABN) en Nelissen (AMRO) besloten tegenstellingen toe te dekken om een stammenstrijd te voorkomen, zoals later bij voorbeeld plaats vond tussen Pakhoed en van Ommeren, nadat zij tot Vopak fuseerden. Mogelijk zou de fusie niet zijn geslaagd wanneer direct keuzes waren gemaakt over de ontwikkelingsrichting van de bank en over het snoeien in de raden van bestuur en commissarissen. Zo ontstond een weeffout in het fusieproduct, die partijen binnen de bank tot de overname in 2007 gevangen zou houden. De cultuur van de fusiebank werd om geen keuzes te maken.

Het voorzitterschap van Jan Kalff, van 1994 tot 2001, was een periode van ongebreidelde groei, in essentie zonder beperkende financiële kaders. Grote acquisitie projecten in de VS, Brazilië en België (mislukt)hielden de top bezig. Rond

de millenniumwissel kondigde zich een omslagpunt aan, de rendementen waren te laag, er was een kapitaaltekort en de ontwikkeling van de bank stagneerde. Het Enron schandaal en 9/11/2001 brachten ontwikkelingen op gang, die met de zgn. Sarbanes Oxley wetgeving en een zwaar versterkt toezicht in de Verenigde Staten nu ook grote externe belemmeringen opwierpen.

Na het aantreden van Rijkman Groenink als voorzitter en de formulering van nieuwe doelstellingen in 2001, begon de schoen steeds meer te wringen. De bank was *stuck in the middle*, kon als retailbank noch als investment bank met de wereldtop meedraaien. Toen deze doelstellingen later onhaalbaar bleken en Groenink deze wilde herijken onder het motto 'beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald' werd dit beschouwd als gezwabber en niet gesteund door de raad van commissarissen. In 2005 stortte de bank zich in een acquisitie avontuur, van Antonveneta in Italië, dat de aandacht wegnam van de splijtzwam die het bestuur steeds ernstiger gijzelde. Er ontstond blokvorming en de cultuur bleef om geen knopen door te hakken. De raad van bestuur was daar niet toe in staat en de raad van commissarissen stuurde niet aan op het maken of uitvoeren van keuzes of zag er de urgentie niet van in.

De culturen van de retail bank en de investment bank, het type bankier, de succesfactoren en de beloningsstructuur zijn zo verschillend, dat geen voorbeelden bekend zijn van een bank waarbinnen deze activiteiten als gelijken succesvol zijn geïntegreerd. Het bestuur van zo'n tweestromenland kan slechts functioneren als holding van een portefeuille van activiteiten. Men draagt geen collegiale verantwoordelijkheid voor alle activiteiten van de onderneming, ook al is dat het formeel gekozen model. Tussen de bestuursleden vindt uitruil plaats. Zij zien zichzelf als belangenbehartigers van de aan hen rapporterende business hoofden die onder de raad van bestuur hun onderlinge vetes uitvechten. Medewerkers rouleren niet tussen de business units maar blijven hun werkzame leven lang verbonden aan één activiteit.

Vanaf de fusie heeft ABNAMRO veel tijd verloren met het bepalen van een geïntegreerde en door alle betrokkenen gedeelde visie op de ontwikkelingsrichting van de bank. Toen die keuze in 2001 gemaakt was werd de uitvoering door de onderlinge tegenstellingen gefrustreerd.

Iedere gediversifieerde onderneming komt vroeg of laat voor de keuze te staan wat de meerwaarde van het concernverband is. En die meerwaarde moet proactief en met daadkracht worden nagestreefd, voordat externe factoren dat afdwingen.

2. Aandacht voor de kernactiviteiten

Zicht op de kernactiviteiten en het koesteren van de kerncompetenties van een onderneming zijn essentieel voor succes.

Sinds het artikel uit 1990 van C.K. Prahalad en Gary Hamel, 'The Core Competence of the Corporation' zijn de begrippen kernactiviteit en kerncompetentie gemeengoed in ondernemingsland. De kwaliteit van de kerncompetenties volgt uit de opleiding, aandacht en energie van mensen, de coherentie in de interactie tussen medewerkers en de investeringen. Voor de oliewinning, - productie en – verwerkingsactiviteiten van Shell is de kerncompetentie het proces en procesmanagement, voor Unilever het product en de marketing, voor een retail bank de kwaliteit van dienstverlening aan de klant maar voor de investment bank is het de transactiegerichte dealmaker.

Door het overheersende streven naar aandeelhouderswaarde werd de raad van bestuur de beheerder van een portefeuille bedrijfsactiviteiten. De definitie van wat kernactiviteit was kon worden ingewisseld als dat een hoger rendement beloofde op te leveren. Het gevolg was dat de bank geleidelijk het zicht verloor met welke kernactiviteiten men eigenlijk bezig was en wat daarvoor de vereiste kerncompetenties waren. ABNAMRO in Nederland verklaarde een groot deel van zijn medewerkers overtuigd. De bank wees kleinere 'corporate clients' de deur omdat zij niet genoeg geld opbrachten. De promotie van welgestelde particulieren tot 'preferred clients' maakte de rest van het klantenbestand duidelijk dat men tweederangs was.

In de jaren 90 werd kredietbeoordeling nog als kerncompetentie gezien. Na het aantreden van Groenink verdween verlening van individuele kredieten, waaraan in de periode Kalf, in de stijl van grootmoeders keuken, veel aandacht werd besteed, van de raad van bestuur agenda.

Binnen de investment bank is de beste dealmaker de baas. Hij kent zijn waarde die is te vinden in zijn integriteit en de kwaliteit van zijn interactie met betrokkenen. Eigenlijk zijn de dealmakers zelf het product. Het belang om de transactie te realiseren en de bijpassende beloning op te strijken staat primair.

Het streven naar aandeelhouderswaarde als enige criterium voor de prestaties van een onderneming is onmogelijk. Daarmee wordt een afgeleid resultaat tot doelstelling. Aandeelhouderswaarde is een bijproduct van een groot aantal factoren, waaronder de waarderealiserende kernactiviteiten. Bestuur en toezicht van een geïntegreerde onderneming dienen die kernactiviteiten te begrijpen, de succescriteria af te spreken en hun ontwikkeling met grote aandacht te volgen. Een voorbeeld van een onderneming waar dit streven totaal uit het oog verdween is VNU, dat in de loop van de jaren een zodanige transformatie onderging dat er van de oorspronkelijke kerncompetenties en bijbehorende mensen vrijwel niets en niemand meer overbleef.

3. Samenspel

Een raad van bestuur moet investeren in een echte dialoog om tot consensus te komen en consequenties verbinden aan dissident gedrag of het niet nakomen van afspraken.

‘De Prooi’ bericht gedetailleerd over het samenspel binnen de raad van bestuur waarbij een interessante blik kan worden geworpen op de patronen, gedragsregels en leiderschapscultuur binnen de bank. Wat is de onuitgesproken dynamiek tussen de leden van die raad en hoe worden besluiten genomen? Is er sprake van collegiaal bestuur, waarbij de leden een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid nemen voor de gehele onderneming of treden zij op als mandatarissen van de bedrijfsactiviteiten onder hun directe verantwoordelijkheid? Is men bereid een werkelijke dialoog aan te gaan met consensus of tenminste breed gedragen besluiten als doel? Of is de raad van bestuur een plek waar men elkaar slechts informeert, met de onuitgesproken hypothese van non interventie in de activiteiten onder directe verantwoordelijkheid van collega’s om conflicten te vermijden. In dat laatste geval speelt men een soort kat en muis spel, waarbij niemand helemaal veilig is. Van tijd tot tijd moet de explosieven opruimingsdienst, in de vorm van een externe coach of de voorzitter van de raad van bestuur of raad van commissarissen, te hulp komen.

De leden van de raad van bestuur gaven in hun uitingen blijk van een gespleten opvatting, enerzijds door hun uitspraken binnen de raad en anderzijds door hun werkelijke gedrag in zaken waarvoor zij verantwoordelijkheid droegen. Hun opvattingen hingen sterk af van tegen wie men sprak; aangeleerd in plaats van authentiek gedrag.

De fusiebank had geen traditie van sterk leiderschap. De voorzitter kon hem onwelgevallige besluiten tegenhouden, en leden hadden het recht van veto op hun terrein van verantwoordelijkheid. Daarbij ontstond blokvorming, lijdzaam verzet, schaduwgevechten, schijnconsensus en lippendienst; ja zeggen en nee doen of omgekeerd. Bij totaalvoetbal doet het er uiteindelijk niet toe of je het 4-2-4 systeem of 4-3-3 speelt, zolang iedereen zich maar aan de afspraken houdt. Wanneer dat niet het geval is heeft dat vergaande consequenties voor de hele organisatie. Dit heeft alles te maken met voorbeeldgedrag, dat resoneert in de relatie tussen de directeur van het bankfiliaal in Appingedam met zijn baas in Groningen.

Groenink bleek de gevangene van het systeem binnen de raad van bestuur en wist zich daaruit niet te bevrijden. Wanneer de voorzitter niet optreedt indien afspraken niet worden nagekomen ontstaat anarchie. In de systeemtraditie van de bank werden de tegenstellingen verdoezeld en werden geen knopen doorgesneden. Leden van de raad van bestuur verloren daardoor hun betrokkenheid en inspiratie en haakten af.

De voorzitter is verantwoordelijk voor werkelijke consensus en dient te interveniëren indien die consensus slechts schijn is. Afspraak dient afspraak te zijn. Men speelt mee of men dient de consequenties te trekken.

Wanneer een lid zich niet aan deze gedragsregel houdt is er per saldo maar één oplossing: het dissidente lid vertrekt of de voorzitter wordt vervangen.

4. Toekijken of toezicht uitoefenen?

Het is noodzakelijk dat commissarissen in zichzelf en de ontwikkeling van de raad investeren. Dat betekent het verschil tussen toekijken of toegevoegde waarde leveren voor de continuïteit van de onderneming.

De taak van een raad van commissarissen gaat verder dan de door wet of code vereiste goedkeuringen en benoemingen. Toezicht in ondernemingsland betekent ook: afspraken maken en de opvolging daarvan controleren, grenzen stellen, daadkracht tonen, integriteit bewaken en correctiemechanismen toepassen via waarschuwingssignalen, heldere aanwijzingen en –in laatste instantie – ontheffing van de verantwoordelijkheid van bestuurders of ontslag.

Een commissaris moet de context van de onderneming begrijpen en zich bewust zijn van de rol en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de raad. Hij of zij moet niet alleen in juridische zin onafhankelijk zijn, maar ook sociaal, in morele standaard, houding, opvatting en opstelling. Deze ingrediënten bij elkaar staan voor integriteit. Toezichthouders dienen kritisch te zijn, verantwoording te vragen, maar niet kort op de bal te spelen en het bestuur ook hun vertrouwen te geven totdat het tegendeel blijkt. Een commissaris moet weten van de hoed en de rand, de feiten boven tafel halen, doorvragen en een mogelijke versluiering in de informatie van het bestuur doorbreken. Van commissarissen wordt verwacht dat zij begrijpen waarom de bestuurders iets willen, wat hen drijft, hoe de emotionele dynamiek binnen het bestuur is. Per saldo dienen commissarissen datgene te doen wat hen in staat stelt mede- verantwoordelijkheid te dragen voor het doen en laten van de onderneming.

De raad van commissarissen van ABNAMRO greep niet in toen de strategische dilemma's en onenigheid binnen het bestuur niet werden opgelost. De leiderschapscultuur en het bestuursstelsel binnen de bank werkten zichzelf onder het toezicht van de raad langzaam het moeras in. Ook toen de voorzitter van de

raad van bestuur zijn dilemma's schetste gaven commissarissen niet thuis en werd geen oplossing afgedwongen.

De breuklijn binnen het bestuur van de bank liep door binnen de raad van commissarissen. Het was een raad van het oude stempel, passief en zonder in te grijpen. Commissarissen hebben een rijke kennis en ervaring. Zij menen alles al te weten. Maar een raad van commissarissen dient wel te investeren in loyaliteit en respect en in zijn eigen ontwikkeling als team, ook als men slechts 6-8 keer per jaar bijeenkomt.

Toezichthouders dienen niet alleen competent te zijn, controleurs en geen ambassadeurs, maar van hen moet ook worden verwacht dat zij tijd hebben om te investeren in team ontwikkeling. In toenemende mate gebeurt dit in *off sites* met externe facilitators. Verzamelaars van commissariaten die daarvoor geen energie of gelegenheid hebben voldoen niet. De bestuurders zijn mede verantwoordelijk voor het profijt dat zij trekken van een goed functionerend commissariaat dat niet alles pikt of slikt.

5. De voorzitter van de raad van commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen speelt de hoofdrol, in zijn werkelijke onafhankelijkheid ten opzichte van de CEO en als regisseur van de processen binnen de raad van commissarissen.

De voorzitter van commissarissen is het scharnierpunt tussen commissarissen en bestuurders. Hij is de belangrijkste factor die de relatie tussen de raden succesvol maakt of breekt. In eerste instantie is de voorzitter de ontwikkelaar, die het potentieel van de raad mobiliseert. Zo'n team kan groeien en veranderen, maar niet zonder de voorzitter. De interactiepatronen binnen de raad geven bovendien een voorbeeld dat van grote invloed kan zijn op de interactie binnen het bestuur.

Tussen de voorzitter van de raad van commissarissen en van de raad van bestuur dient een fundamentele vertrouwensbasis te bestaan. De positie van een CEO die niet wordt gesteund door zijn voorzitter is kwetsbaar. Wanneer er geen vertrouwensbasis is zullen de leden van de raad van bestuur zich stil houden als kinderen tegenover boze ouders. Anderszijds dient de voorzitter een mate van onafhankelijkheid tegenover de CEO te bewaren en jaarlijks ook met de andere leden van de raad van bestuur individueel te spreken. Hij moet toezien op het gedrag van de CEO en voorkomen dat er een *folie a deux* ontstaat. De onafhankelijkheid van de voorzitter vereist dat hij niet bang is dat succes of falen van de CEO afstraalt op zijn eigen reputatie. Indien zich spanningen voordoen die door betrokkenen niet zelf kunnen worden opgelost moet de voorzitter compromissen zoeken of knopen doorhakken.

De Prooi vertelt van meerdere gevallen waarin voorzitter Loudon voorstellen van Rijkman Groenink niet steunde en overging tot de orde van de dag zonder met een alternatief te komen. Die houding droeg bij tot het feit dat Groenink zijn gezag als voorzitter zag eroderen.

Van de voorzitter mag een grote en actieve betrokkenheid bij de onderneming worden verwacht. Daarbij moet hij ruimte geven aan de leden van zijn raad, goed luisteren en niet overdominant zijn. Hij dient het respect voor de bestuurders te bewaken en commissarissen dienen hen niet als kleine jongens te behandelen, zoals waarnemers uit de commissarisvergaderingen van ABNAMRO berichtten. De commissaris vergaderingen mogen niet verworden tot het pro forma afwerken van de agenda, waarbij een 'rondje' langs de leden wordt gemaakt en de voorzitter vervolgens concludeert. Op die manier wordt geen ruimte geboden voor discussie over meningsverschillen of om dieper op thema's in te gaan.

Toen de Amerikaan Arthur Martinez voorzitter van de raad van commissarissen werd in een turbulente tijd bleek dat een voorzitter op korte reisafstand van het hoofdkantoor moet wonen en een grote affiniteit met Nederland moet hebben. Anders ontstaat een grote geografische en culturele afstand die het functioneren van de raad van commissarissen ernstig kan belemmeren.

6. Fair process

Alleen op basis van fair process kan een raad werkelijk tot eenheid worden gesmeed waarin de leden zich collegiaal mede verantwoordelijk voelen. Indien men niet werkelijk wordt gehoord kan men twee dingen doen: afhaken of aftreden.

Betrokkenheid van mensen hangt niet alleen af van de uitkomsten maar ook van het proces van meningsvorming dat tot een besluit leidt. Inhoud en proces zijn voor het bestuursproces van gelijke relevantie. Fair process in de boardroom is van doorslaggevend belang voor het succesvolle samenspel van raden van commissarissen en raden van bestuur. De leden willen hun inspraak hebben, willen zich gehoord voelen en overtuigd zijn dat rekening is gehouden met hun mening, ook al wordt deze uiteindelijk verworpen. In het bijzonder het proces bij de voordracht en benoeming van de voorzitter en leden van de raad van bestuur dient systematisch en geordend te zijn en met de uiterste zorgvuldigheid worden bewaakt. Voor fair process is het van belang dat de voorzitter uitleg geeft over een genomen besluit, welke argumenten voor en tegen daarbij werden gewogen, en dat er

duidelijkheid bestaat over de consequenties van een besluit en de nieuwe spelregels die daaruit kunnen voortvloeien.

Voor de toepassing van fair process moet binnen een raad een cultuur bestaan waarin diversiteit en het ventileren van afwijkende meningen wordt getolereerd, en zelfs gestimuleerd. Gelijkwaardigheid en onderling respect zijn daarbij impliciet. In een werkelijke dialoog is de uitkomst onvoorspelbaar. Dat is wezenlijk anders dan een debat of discussie, waarin niet onderhandelbare elementen zitten. Slechts op basis van een open dialoog kan men blinde vlekken bloot leggen en *groupthink* voorkomen. Fair process staat in schril contrast tot een raad met een voorgekookte agenda en een expliciete of stille hiërarchie. Het staat ook haaks op de cultuur van een raad van bestuur waarin leden zitten die zich gedragen als mandatarissen van hun achterban. Alleen op basis van fair process kan een raad werkelijk tot een eenheid worden gesmeed waarin leden zich collegiaal mede verantwoordelijk voelen.

7. Evaluatie en zelfevaluatie

Er moet systematischer aandacht worden besteed aan zelfevaluatie en evaluatie van raden van commissarissen en- bestuur. Assessment van voorgedragen leden op de consequenties voor het functioneren van het team is wenselijk.

De Code Tabaksblat schrijft voor dat de raad van commissarissen ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur het functioneren van de raad van bestuur als college en dat van de individuele leden bespreekt, alsmede zijn eigen functioneren en dat van de individuele commissarissen. In vele boardrooms staat deze evaluatie en zelfevaluatie nog in de kinderschoenen. Commissarissen stonden op grote afstand, hadden weinig tijd, hun contacten met het bestuur werden in de vergaderingen georkestreerd door de voorzitter van de raad van bestuur. Buiten die vergaderingen onderhielden zij zelden contacten met individuele leden van de raad van bestuur, laat staan met de niveaus daar onder.

Contacten van commissarissen met de individuele bestuursleden dienen op een gestructureerde manier plaats te vinden. De zorgvuldigheid waarmee bestuurders worden gehoord beïnvloedt ook hun teamgedrag. De leden van de raad van bestuur kunnen zelf niet het initiatief nemen voor contacten met commissarissen want dat geeft negatieve energie.

De evaluatie van de bestuursleden moet ook rekening houden met de vraag wie ze zijn en niet alleen wat ze kunnen of wat hun resultaten zijn. Hoe gedragen zij zich in vergaderingen en daarbuiten? Zijn ze anders dan in hun privé leven? Hoe spelen zij in teamverband? Zoeken zij de grenzen op en houden ze elkaar gevangen door eigen ambitie? Een assessment voorafgaand aan hun benoeming kan aanwijzingen geven voor de invloed van die benoeming op het samenspel binnen het team. Megalomaan gedrag van CEO's of bestuurders wreekt zich vroeg of laat.

De zelfevaluatie van de raad van commissarissen is een belangrijk moment om te reflecteren op eigen gedrag en op dat van de raad als team. Daarbij dient feedback geven en ontvangen te worden gestimuleerd. De voorzitter dient hierbij een leidende en lerende rol te spelen, eventueel ondersteund door een externe adviseur. Executive sessions en *off sites* bieden hiervoor de reflectieve ruimte en vormen de basis voor een eigen agenda van de raad. Het is ongelooflijk lastig onafhankelijk te zijn tegenover je mede commissarissen. De raad van commissarissen dient druk van het bestuur te weerstaan en de rug recht te houden, ook wanneer het bestuur steun verwacht omdat de onderneming tegenwind heeft. Tenminste éénmaal in de drie jaar zou de raad zijn zelfevaluatie vooraf moeten laten gaan door een externe evaluatie door een onafhankelijke derde waarbij alle leden en eventueel ook bestuursleden worden gehoord.

De zeven lessen uit *De Prooi* leren dat kennis van regelgeving niet doorslaggevend is bij de verbetering van het toezicht, maar dat het per saldo gaat om gedrag, moraal en gevoel. Op die basis kunnen toezichthouders met vertrouwen gevolg geven aan Albert Verwey's oproep onder de torenklok van de Beurs van Berlage, *Beidt uw Tijd en Duur uw Uur*.

Peter Idenburg is o.a. emeritus hoogleraar ondernemingsstrategie aan de Universiteit Twente en de TUDelft. Rob Mommers was in de jaren 90 werkzaam als directeur Personeelszaken van ABN AMRO. Beide auteurs zijn thans werkzaam als executive coach en verbonden aan de Associatie van Business Coaches, www.abcbusinesscoaches.nl

