

WELKOM



The image shows two men on a stage. The man on the left is wearing a dark suit and is speaking into a microphone. The man on the right is wearing a light-colored blazer over a black t-shirt and is smiling. In the background, there is a screen displaying a green landscape. The scene is framed by a large, stylized green arrow pointing to the right.

duxnova

EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA

EEN ROL ALS
COMMISSARIS /
TOEZICHTHOUDER
IETS VOOR JOU?

PROGRAMMA

15.30 uur Ontvangst

16.00 uur Opening en welkom Dux Nova

Presentatie van Leen Paape

Presentatie Bram Heijnsbroek

18.00 uur Netwerkborrel met aansluitend dinerbuffet

19.30 uur Einde bijeenkomst



duxnova

EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA

EEN ROL ALS
COMMISSARIS /
TOEZICHTHOUDER
IETS VOOR JOU?

Prof. dr. Leen Paape

A photograph of two men on a stage. The man on the left is wearing a dark suit and is speaking into a microphone. The man on the right is wearing a light-colored blazer over a black t-shirt and is smiling. The background shows a screen with a green landscape and some text. The image is partially obscured by a large green circular graphic on the right side.

duxnova

EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA

EEN ROL ALS
COMMISSARIS /
TOEZICHTHOUDER
IETS VOOR JOU?



Goed Bestuur & Toezicht: veelgevraagd, best lastig

Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA

4 juni 2024

Wat doet Leen Paape?

- Emeritus-hoogleraar Corporate Governance Nyenrode
- Voorzitter Signaleringsraad NBA
- Voorzitter Raad van Commissarissen Univé Dichtbij
- Lid Algemeen Bestuur Stichting BOOR
- Niet-uitvoerend bestuurder ING Pensioenfonds
- Chairman External Audit Committee IMF
- Extern lid Auditcommissie ABP
- Daarnaast lid van een paar Raden van Advies

- Voorheen: Defensie, KPMG, KLM, PwC, Dean en lid CvB Nyenrode

De belangrijkste taak van bestuur en toezicht

continuïteit.



Simons - Levers of Control

An integrated approach is required

BELIEF SYSTEM

(Perspective - commitment on grand purpose)



- Positive
- mindfulness
- process
- innovation

Defines the Domain



BOUNDARY SYSTEM

(Position - staking out the territory)

- Negative
- mindless
- outcomes
- efficiency

Business Strategy



Internal Controls



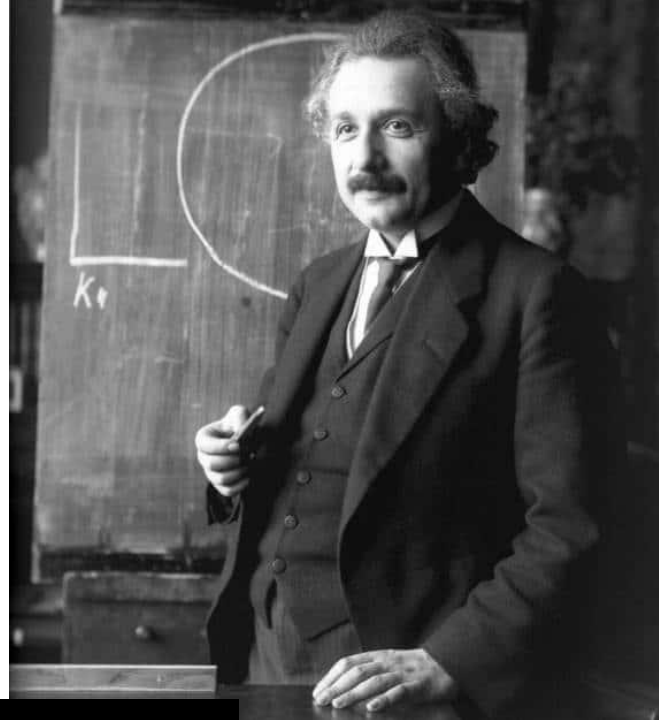
INTERACTIVE CONTROL SYSTEM

(Patterns in Action - positioning for tomorrow)

DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEMS

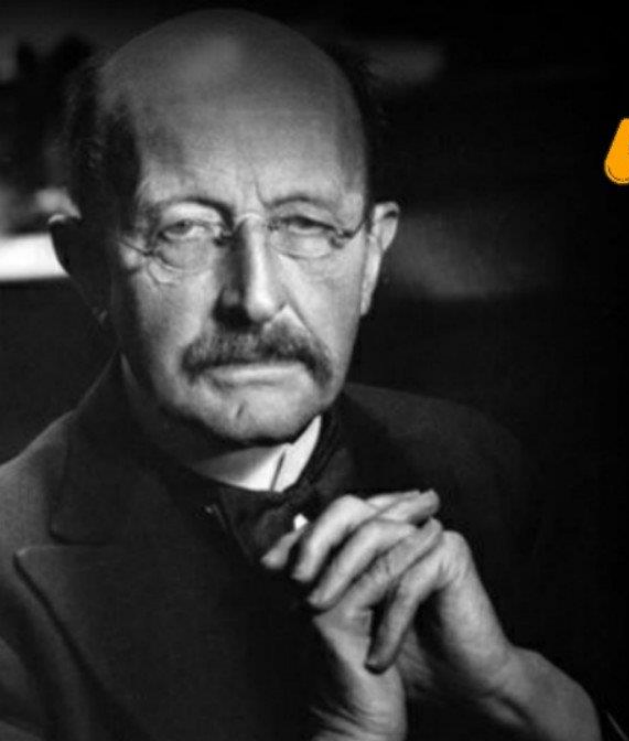
(Plan - getting the Job done)

Doen we de goede dingen?



We cannot solve
our problems with
the same thinking
we used when we
created them.

Albert Einstein - www.quoteikon.com







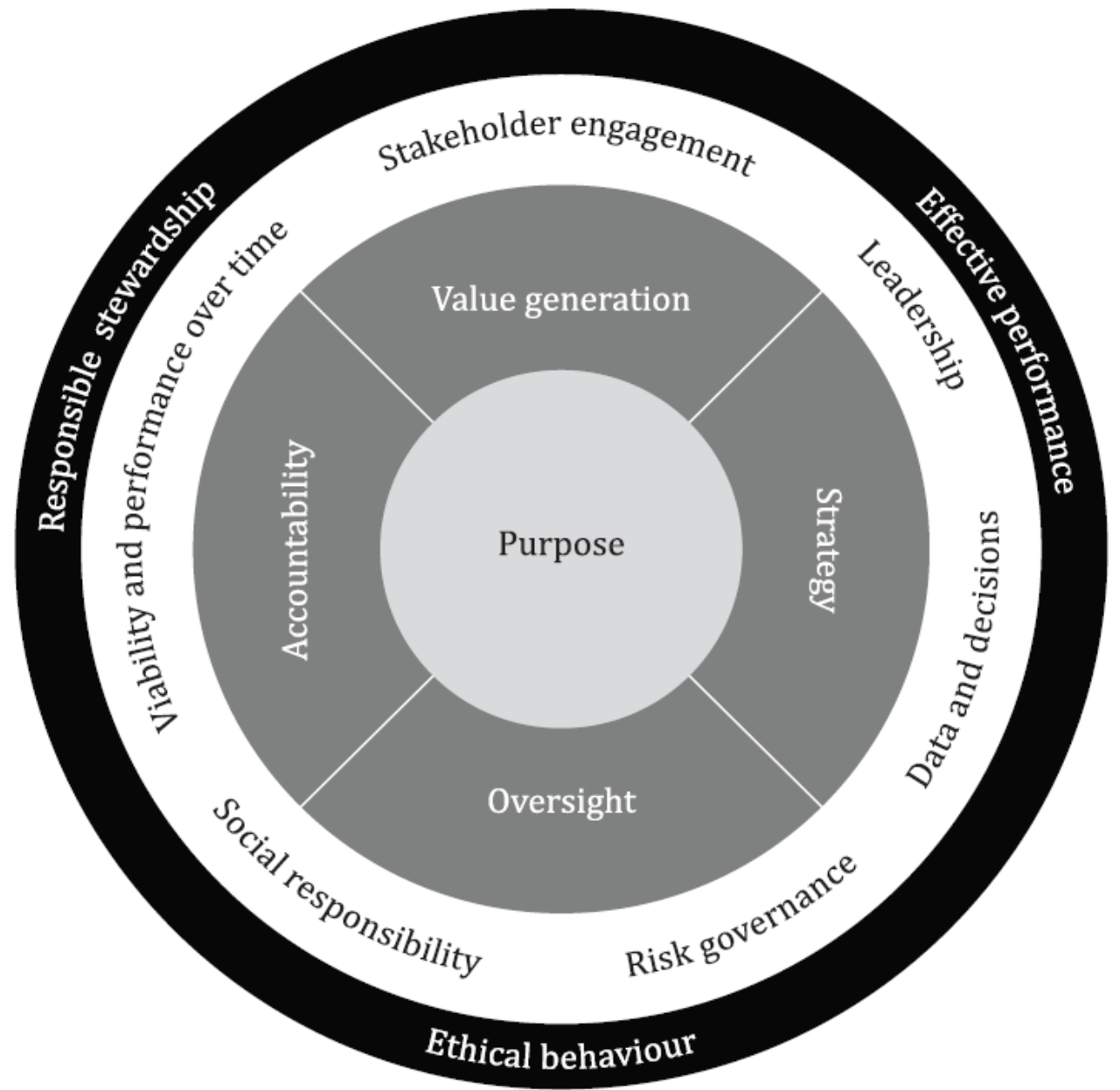
“
**When you change the
way you look at things,
the things you look at
change.**”

ISO 37000 standard:

Good Governance

Key

-  governance outcomes
-  primary governance principle
-  foundational governance principles
-  enabling governance principles



LIVE

7:46 am PT

REP. HENRY WAXMAN

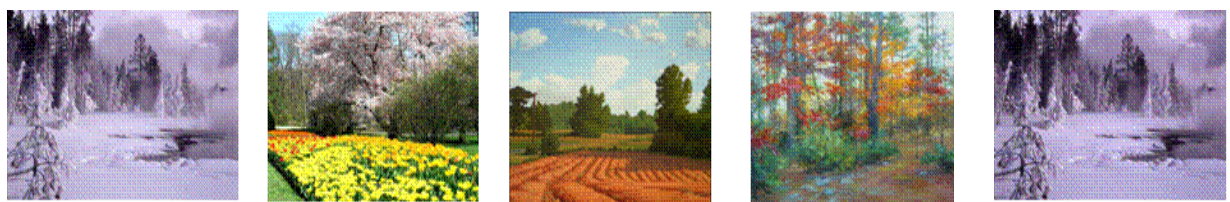
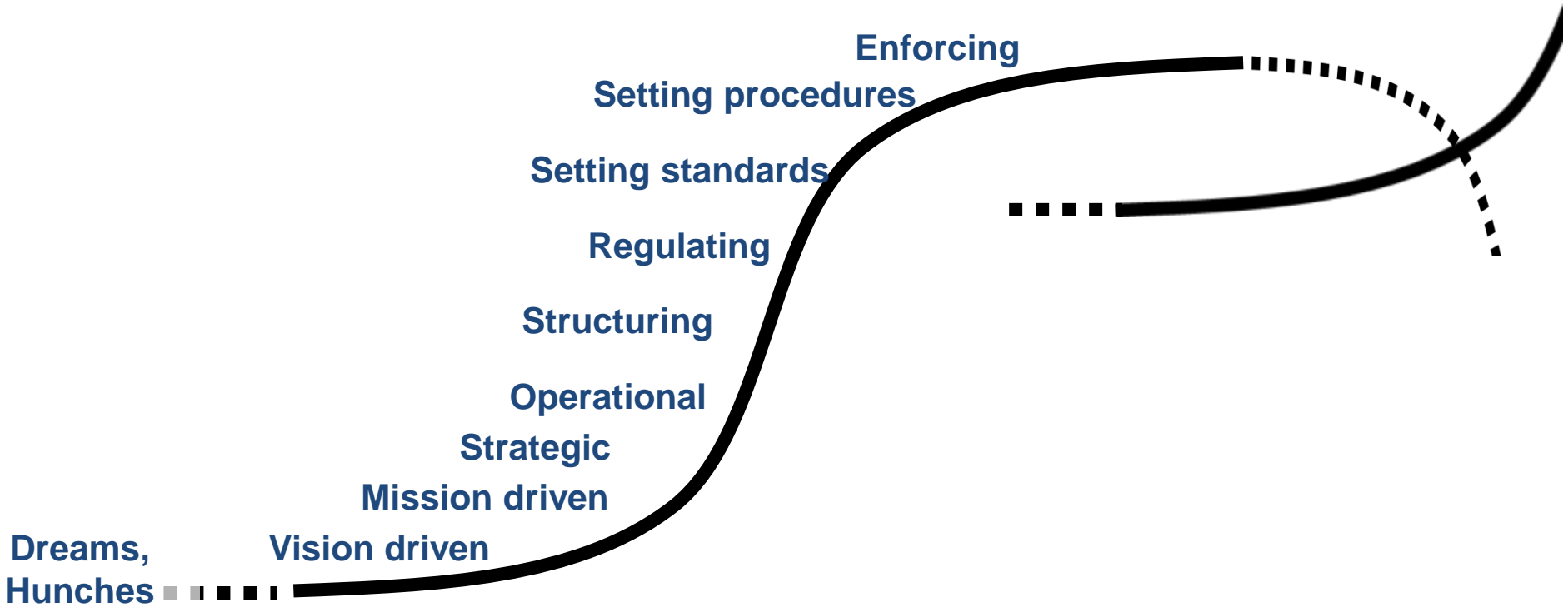
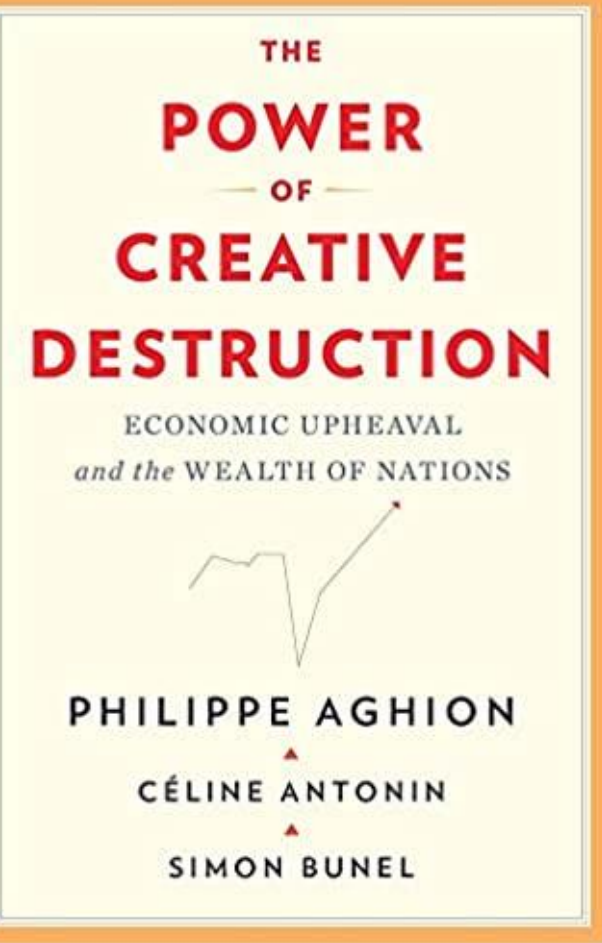
C-SPAN

**D-California, Oversight & Gov't
Reform Committee - Chairman**

Relevante lange termijn ontwikkelingen

- Maatschappelijke ontwikkelingen:
 - Migratie
 - Factor arbeid versus kapitaal
 - Ongelijkheid
 - Arbeidsmarkt (zzp'ers)
 - Vertrouwen in de samenleving
 - Profiling en gebruik van data
 - Machtsconcentratie
 - Regeldruk
- AI & robotisering (toekomst arbeid?)
- Klimaatverandering/Antropoceen
- 17 UN SDG's
- Water & voedsel
- Genetica (Hacking Darwin)
- Korte versus lange termijn oriëntatie
- Innovatie
- Energietransitie
- Andere businessmodellen
- Externalities beprijzen
- Stranded assets
- Oorlog
- Geopolitiek

Exploratie & Exploitatie



Waar gaat het dan om?

Waar gaat het eigenlijk om?

- Belangen en belangenafweging (scheiding arbeid en kapitaal)
- Macht en invloed (wie heeft het voor het zeggen?)
- Verdelingsvraagstuk (wie krijgt welk deel van de koek?)
- Welke doelen (strategie) worden nagestreefd? (doel bepaalt het gedrag)
- Besluitvorming (waar wordt wat door wie besloten?)
- Monitoring/toezicht van de uitvoering van de strategie
- Verantwoording daarover afleggen (jaarverslag)
- ***Plat geslagen: Goed/professioneel bestuur en het toezicht daarop***

Enkele basisprincipes (in Nederland)

- Het bestuur bestuurt (goed huisvader) en bepaalt de strategie
- Continuïteit is uitgangspunt in de wet (lange termijn waardecreatie)
- In het belang van de vennootschap...
- De RvC ziet daarop toe (toezicht, advies, werkgever)
- De aandeelhouder is niet de eigenaar van de onderneming....
- Betrokkenheid (engagement) van aandeelhouder helpt (is dat zo?)
- De onderneming is een ding in zichzelf (kan contracten afsluiten)
- Aansprakelijkheid: naar redelijkheid en billijkheid
- Evenwichtige belangenafweging (stakeholderperspectief)

Twee basismodellen

- One tier model (inmiddels mijn voorkeursmodel)
 - Bestuur en toezicht zitten gezamenlijk rond de tafel
- Two tier model (dominante model in Nederland)
 - Bestuur en toezicht zijn gescheiden
- *One and a half tier.... (steeds vaker de praktijk)*
 - *Bestuur en toezicht gescheiden maar.....*



Rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid

- NV
 - BV
 - Stichting
 - Vereniging
 - Coöperatie/onderlinge waarborgmaatschappij
 - Kerkgenootschap
-
- **Allemaal gelijk volgens de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen**



Gewone vennootschap:

- Een RvC is bij een N.V. verplicht maar niet bij een B.V., tenzij statutair bepaald
- AvA benoemt/ontslaat RvC
- Bevoegdheden RvC
 - - Zie statuten (bijvoorbeeld specifieke besluiten)
 - - Waarneming directie
 - - Schorsen directie tenzij in statuten de AvA is aangewezen
 - - Vertegenwoordigen bij tegenstrijdige belangen
- Vele RvT's of RvA's functioneren (deels) als RvC (zie statuten)

Vergelijking vennoots

Sedert 1 oktober 2004

	<i>Gewone BV/NV</i>	<i>Structuur vennootschap</i>	<i>Gemitigeerde structuur vennootschap</i>
Benoeming/ ontslag directie	AvA	RvC	AvA
Benoeming (lid) RvC	AvA	AvA op voordracht RvC	AvA op voordracht RvC
Vaststellen jaarrekening	AvA	AvA	AvA
Goedgekeurde belangrijke besluiten	AvA	RvC	RvC

- *Eigen vermogen > € 16 mio*
- *> 100 werknemers in Nederland*
- *Wettelijke plicht tot een OR*
- *En dat gedurende 3 jaar*

Recente ontwikkelingen

Recente ontwikkelingen

- Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen
- Aandeelhouders versus stakeholders
- CSRD en CSDDD; duurzaamheid en ketenaansprakelijkheid
- Rechtszaken en 'license to operate'
- Toenemende regelgeving
- Afnemend vertrouwen in instituties (dus ook ondernemingen en hun leiders)
- Tegelijkertijd de verwachting dat zij het voortouw nemen bij de transformatie

Goed teamwerk

Kenmerken van een goed team

- Gemeenschappelijk doel
- Veiligheid
- Vertrouwen
- Verbinding
- Verantwoordelijkheid nemen
- Open communicatie
- Samenwerking
- Luisteren/open mind
- Diversiteit
- Complementair
- Competent
- Conflictbestendig
- Goede voorzitter
- Respect voor elkaar
- Kwetsbaar
- Rolvast
- Eendracht
- Daadkracht
- ???



Kenmerken van een goede toezichthouder

- Overzicht (helikopterview)
- Kennis van het bedrijf en de branche
- Leiderschapscompetenties
- Vasthoudend
- Nieuwsgierig/leervermogen
- Doortastend (niet te, maar als het nodig is)
- Onafhankelijk
- Kritisch
- Tijd beschikbaar
- **5 V's: Visie, Veiligheid, Vertrouwen, Verbinding, Verantwoordelijkheid**

Hoe doe je het?

- Toezichtsvisie ontwikkelen
- Informatieprotocol opstellen
- Verwachtingenmanagement (you get what you inspect not what you expect!)
- Vergaderorde (secretarisrol)
- The Chairman makes or brakes the Board
- (Veeeeeel) lezen
- Vragen stellen
- Goed luisteren
- Rondlopen in het bedrijf
- O ja, denk om aansprakelijkheid en sluit een verzekering af.....

Generieke bevindingen uit zelfevaluaties

1. Wederzijdse verwachtingen niet helder of geëxpliciteerd
2. Rolvastheid is soms een issue (op de stoel gaan zitten van het bestuur)
3. Toezichtvisie ontbreekt
4. Men kent elkaar onvoldoende
5. Verdeling gisteren, vandaag en morgen (innovatie komt er beroerd af)
6. Soms ook verdeling Werkgever, Toezichthouder en Adviseur
7. Te weinig tijd samen (zonder bestuur)
8. Bestuur wordt niet geïnspireerd of krijgt van alles over zich uitgestort
9. Onvoldoende kritisch (op elkaar, op het functioneren, op het bestuur)
10. Handelen!

Taakverdeling Bestuur en Toezicht

- Balans is voor de RvC/RvT: wat zijn uw assets en welke reële opties zijn voorhanden? (lange termijn perspectief)
- W&V is voor het bestuur: de executie van de strategie (korte termijn focus)



Hoe word je het?

- Je kunt het leren (het is meer dan ervaring en GBV)
 - Universiteiten (Nyenrode, Erasmus, TIAS, AOG)
 - Hogescholen
 - Particuliere instituten (NR Governance, Governance Academy, etc.)
 - Advocaten- en accountantskantoren
 - Branche en sectororganisaties (NVTZ, VTOI, VITP, VTW, etc)
- Uiteraard ook training on the job

Manager/ondernemer/toezichthouder, u bent de rots in de branding

- *‘Als ik Feike Sijbesma mag parafraseren: hoe kunnen we onszelf nou succesvol noemen als de wereld om ons heen in brand staat? Of, in de woorden van Horatius: tua res agitur. Uw eigen zaak staat op het spel als het huis van uw buurman in brand staat. Dat is wat mij betreft de diepste betekenis van verantwoordelijkheid nemen voor brede welvaart van ons allen’.*
- (Pauline van der Meer Mohr, 2022)



VRAGEN?

- l.paape@nyenrode.nl
- 06-53644623
- [linkedin.com/in/leenpaape](https://www.linkedin.com/in/leenpaape)

Bram Heijnsbroek

A photograph of two men standing at a podium. The man on the left is speaking into a microphone. The man on the right is smiling. In the background, a large screen displays the Duxnova logo and the text 'EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA'.

duxnova

EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA

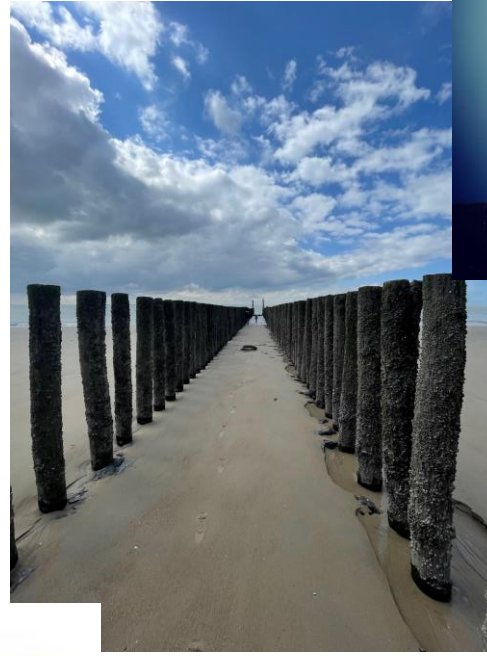
EEN ROL ALS
COMMISSARIS /
TOEZICHTHOUDER
IETS VOOR JOU?

LOWYS PORQUIN

voor onderwijs en kinderopvang



Maatschappelijk Financieren



Thuisvester

ACTIEF

Dit ben ik als toezichthouder

- Maatschappelijke/publieke sector
- Vanuit vertrouwen in de organisatie
- Invullen rollen verbindend toezichthouder
 - Werkgeverschap
 - Toezien
 - Sparringspartner

Thuisvester
ACTIEF

LOWYS
PORQUIN
voor onderwijs en kinderopvang

WV
De Wever

WERK

VANDAAG

AAN JE PLEZIER

Loesje

Ontwikkelingen in Toezichthouderschap

- Ontwikkelingen in de maatschappelijke sector
- Verkramping
- Old boys network
- Toezicht nieuwe stijl



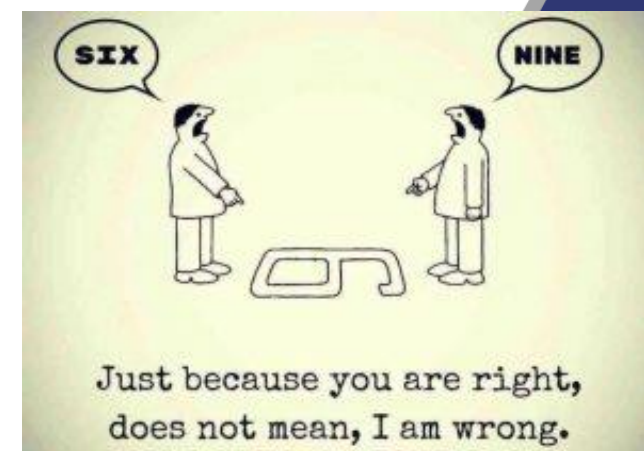
Ontwikkelingen in Toezichthouderschap

- Scherper & professioneler toezicht (opleidingen)
- Professionalisering intern
 - Het is een functie, geen gelegenheid
 - Duidelijkere rolvastheid
 - Opleidingen (Permanente Educatie punten)
 - Bezoldigingen
- Professionalisering Extern
 - Extern verenigd per sector
 - Professionele communicatie
 - Visitaties
 - Werving en selectie



Ontwikkelingen in Toezichthouderschap

- Old boys network
- Toezicht nieuwe stijl – Outcome i.p.v. Output
 - Cijfers vs. (Maatschappelijke) impact
 - Risico vs. (Maatschappelijke) impact
 - Nu vs. Toekomst
 - Gevoel vs. Cijfers
 - Vragen vs. Meningen
- Vertrouwen op de kennis en kunde van de organisatie



Stellingen/voorbeelden: impact vs. risico



Stellingen/voorbeelden: angstcultuur



Stellingen/voorbeelden: sparren



Stellingen/voorbeelden: belangen



Stellingen/voorbeelden: werving



Bram Heijnsbroek • You
0611867338 | Directeur bij Maatschappelijk Financieren
3w •

We zoeken een ervaren, inspirerende en enthousiaste bestuurder om samen met **Marcel** en de collega's, De Wever verder door te ontwikkelen in het Tilburgse!



Boer & Croon
18,214 followers
3w •

+ Follow

Ben jij een ervaren, verbindende leider met een inspirerende aanpak? Heb je een ondernemende geest en een heldere visie op de transformatie van de zorgsector? Ben je gedreven en toegewijd om daadwerkelijk impact te maken in de zorg? Dan nodigen we je uit om verder te lezen en te ontdekken hoe jij het verschil kunt maken als Bestuurder bij **De Wever**.

Bekijk hier het volledige functieprofiel: https://lnkd.in/eqwPMu_7

#vacature #bestuurder #getitdone

See translation



Vacature
Bestuurder

Bestuurder voor De Wever | Boer & Croon

boercroon.nl • 3 min read



Conclusie

- Mens zijn (GBV)
- Oprechte interesse
- Samenspel – Rolvast en rol zuiver
- Balans
- Kracht van kennis van de organisatie vs. vragen stellen



Maatschappelijk Financieren



SPORTSUBSIDIE.NL

DE
GROENE
CLUB



NOC*NSF





NETWERKBORREL & DINERBUFFET

BEDANKT VOOR JULLIE KOMST!