



Webinar SVWN

Leen Paape

11 september 2023

Wat doet Leen Paape?

- Emeritus hoogleraar Corporate Governance Nyenrode
- Voorzitter Signaleringsraad NBA
- Lid Expertgroep Beroepsprofiel en opleiding Accountancy
- Voorzitter Raad van Commissarissen Univé Dichtbij
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting SNS Reaal Pensioenfonds
- Lid Algemeen Bestuur Stichting BOOR
- Lid Raad van Toezicht Centre for Organisational Integrity
- Lid External Audit Committee IMF
- Extern lid Auditcommissie ABP
- Visitaties en accreditaties (NVAO, NBA, Nyenrode)
- Boardroom evaluaties

Key take aways:

1. **Uitdagingen** voor woco's
2. Bevindingen bij **boardroom evaluaties**?
3. Wat is goed **leiderschap**?
4. **Kernwaarden**: hoe belangrijk zijn die?
5. Zijn we **'in control'**?
6. Het belang van **innovatie en leren**
7. De bijdrage van visitaties aan **lerend vermogen**

Uitdagingen voor woco's

- Migratie
- Woningtekort
- Ongelijkheid
- Polarisatie
- Vertrouwen (gebrek aan)
- Politieke onzekerheid
- Regelgeving: CSRD en CSDDD
- Inflatie
- Oorlog
- Stakeholders
- Energietransitie
- Klimaat
- Stranded assets/impairments
- Veranderende business modellen
- Terugtrekkende investeerders
- Cyber security
- Rente
- Schuldenopbouw/volatiliteit economie
- Vergrijzing/demografie
- Rigide systemen (S-curve, volgt)

Bevindingen bij boardroom evaluaties

1. Wederzijdse verwachtingen RvC-RvB niet helder
2. Rolvastheid
3. Toezichtsvisie ontbreekt
4. Men kent elkaar onvoldoende
5. Verdeling tijdzones: gisteren, vandaag en morgen
6. Bestuur wordt niet geïnspireerd of krijgt van alles over zich uitgestort
7. Onvoldoende kritisch (op elkaar, op het functioneren, op het bestuur)
8. Handelen!

Wat is goed Leiderschap? (5 V's)

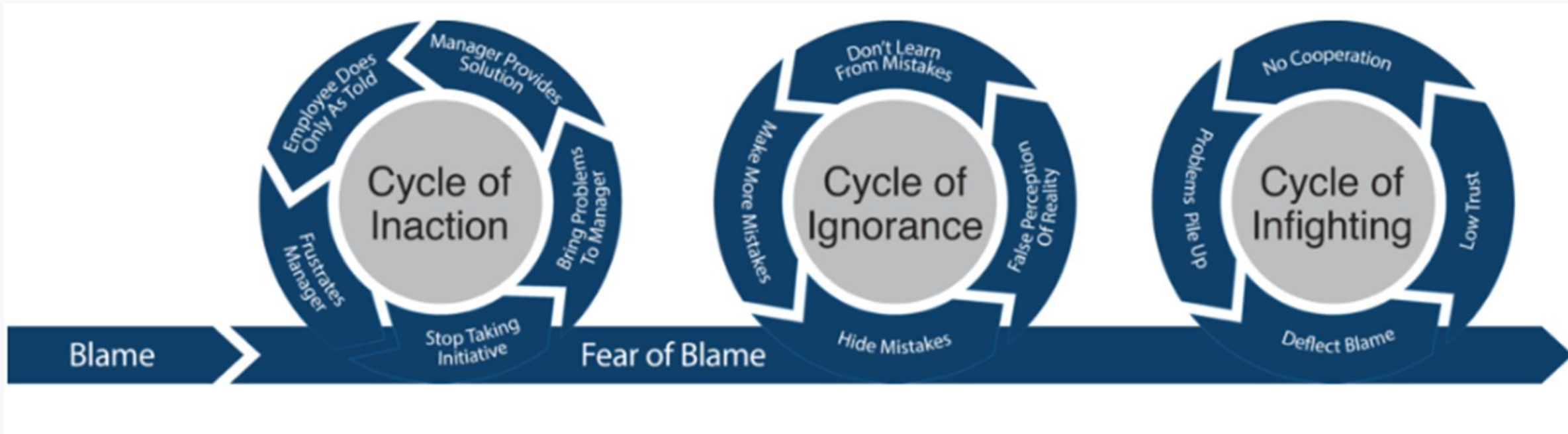


Veiligheid is key: Angst is overal



- Veel regels: less is more
- Doelen & KPI's
- Beoordelingssysteem
- Go with the flow
- Don't rock the boat
- Zwarte Pietenspel

Blame free reporting is key: KLM







At Shell, we share a set of core values – **honesty, integrity and respect for people** – which underpin all the work we do. The Shell General Business Principles, Code of Conduct and Ethics and Compliance Manual help everyone at Shell act in line with these values and comply with relevant laws and regulations.

Simons - Levers of Control

An integrated approach is required

BELIEF SYSTEM

(Perspective - commitment on grand purpose)

BOUNDARY SYSTEM

(Position - staking out the territory)

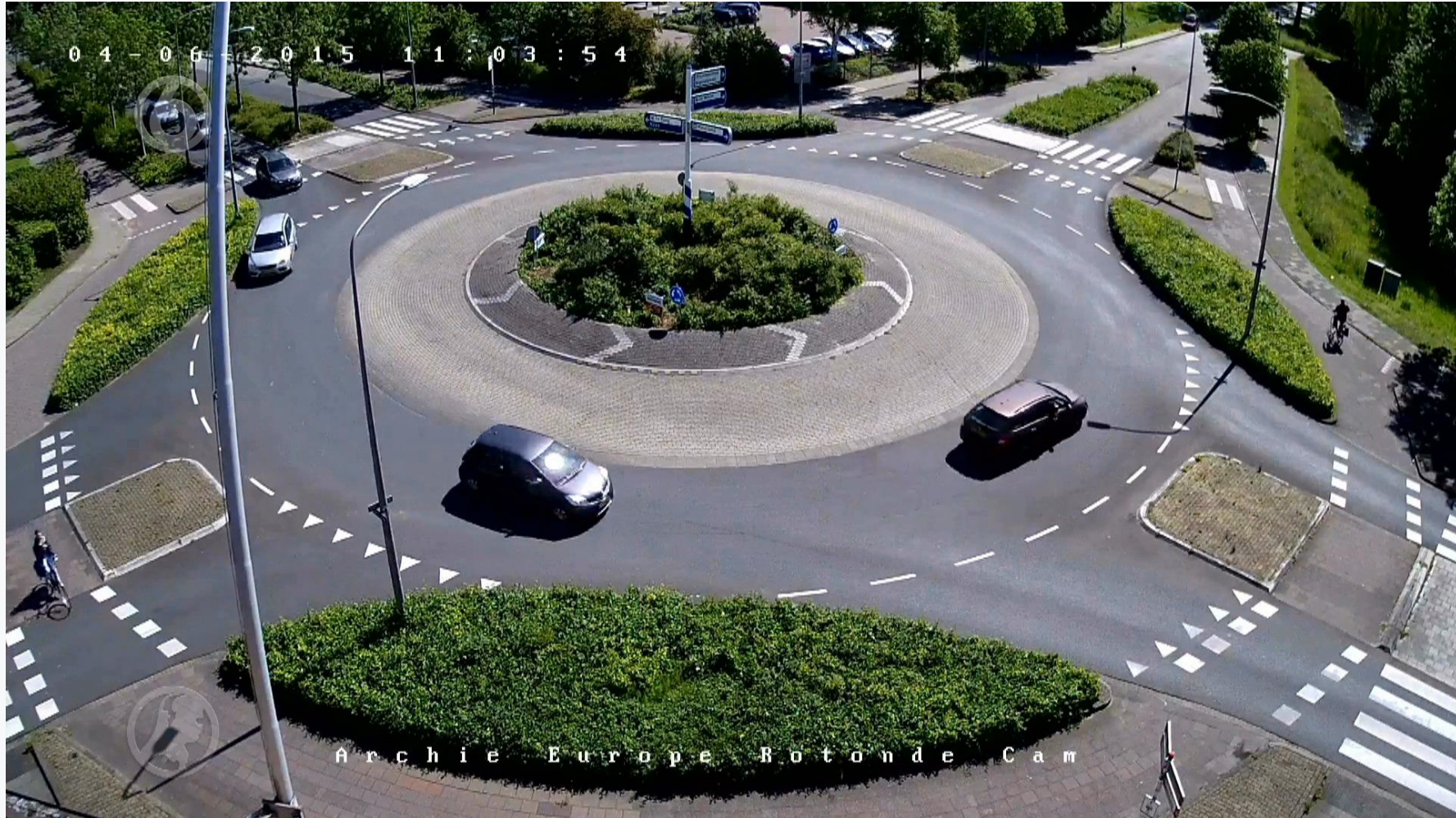


INTERACTIVE CONTROL SYSTEM
(Patterns in Action - positioning for tomorrow)

DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEMS
(Plan - getting the Job done)

Doen we de goede dingen?

Beheersing in een VUCA wereld



THE POWER OF CREATIVE DESTRUCTION

ECONOMIC UPHEAVAL
and the WEALTH OF NATIONS



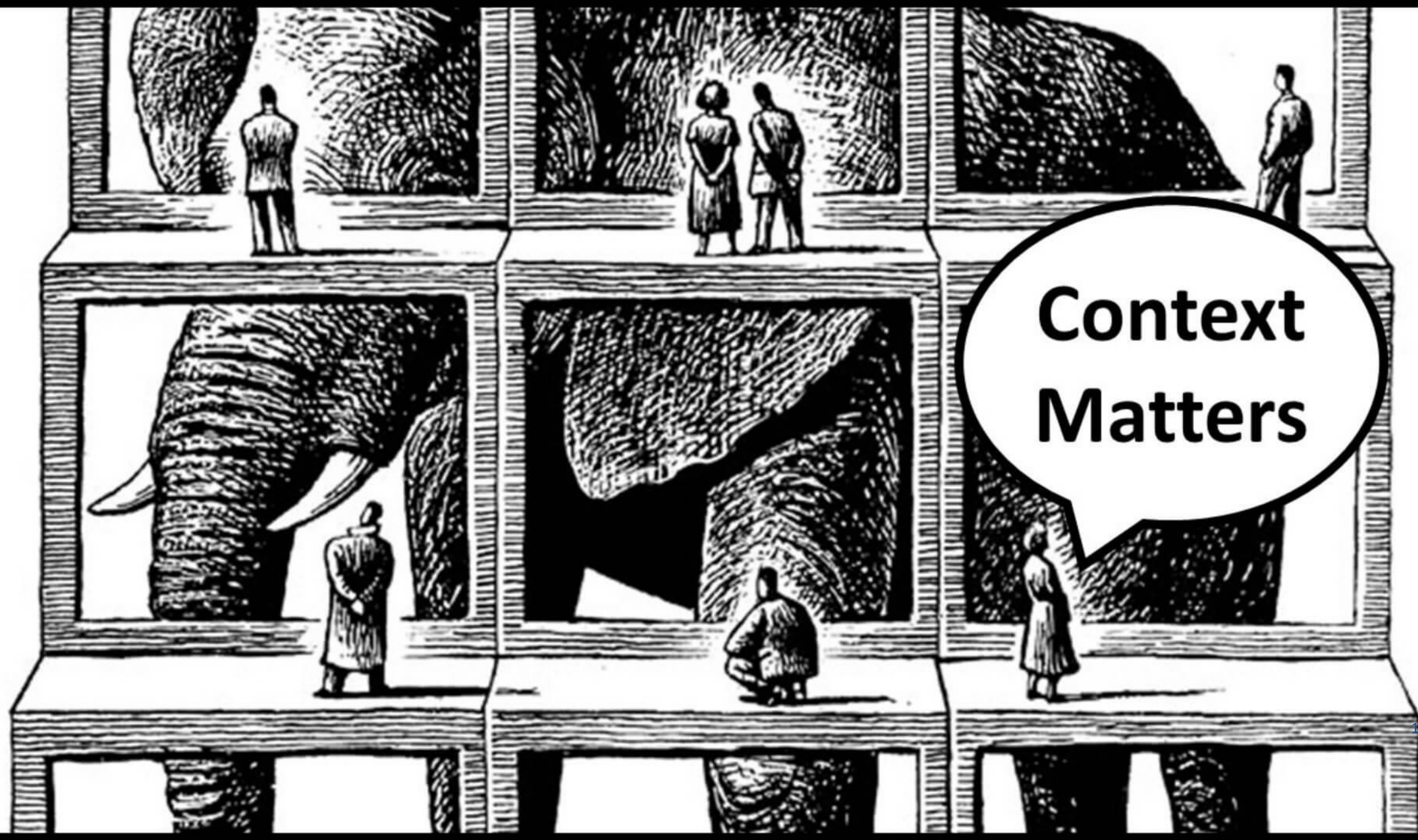
PHILIPPE AGHION

▲
CÉLINE ANTONIN

▲
SIMON BUNEL

Exploratie versus Exploitatie





Context Matters

Changing behavior is not about changing people, it's about changing the context (Sumantra Ghoshal)

Constraint

Compliance

Contract

Control



Stretch

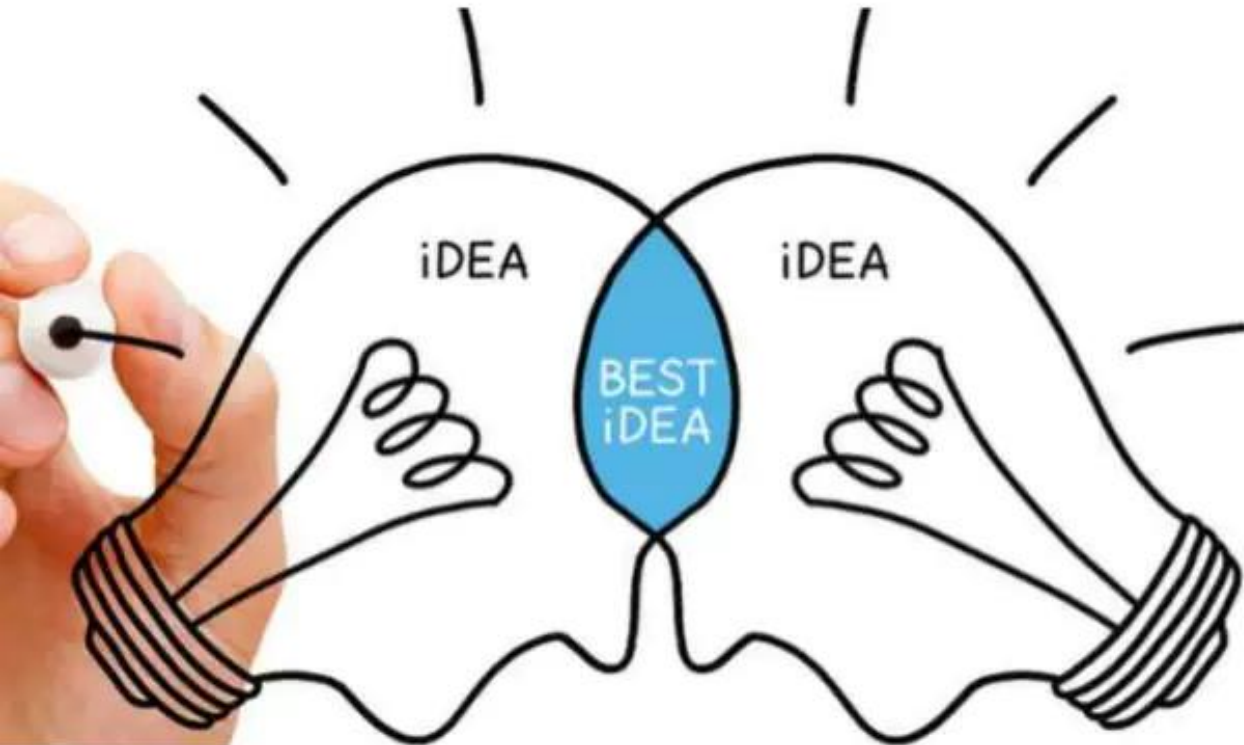
Self-discipline

Support

Trust

Samenwerken = Leren = Vooruitgang

Collaborative Learning Environment



- Incidenten zijn cadeautjes
- We leren vooral van falen
- Rapporteer, Reflecteer en Leer
- Post-mortem reviews
- Beloon goed gedrag
- KPI's voor core values

Het belang van visitaties

- Critical Friend
- Toon aan de top
- Kwetsbaarheid tonen?
- Goed nieuws show?
- Follow up?
- Gebruik rapport door:
 - RvC
 - Accountant
 - Bestuur
 - Organisatie

Key take aways:

1. **Uitdagingen** voor woco's
2. Bevindingen bij **boardroom evaluaties**?
3. Wat is goed **leiderschap**?
4. **Kernwaarden**: hoe belangrijk zijn die?
5. Zijn we **'in control'**?
6. Het belang van **innovatie en leren**
7. De bijdrage van visitaties aan **lerend vermogen**

VRAGEN?

l.paape@nyenrode.nl

06-53644623

[linkedin.com/in/leenpaape](https://www.linkedin.com/in/leenpaape)