

# COMMISSARIS EVENT 2026

NAVIGEREN IN  
EEN WERELD VAN  
VERANDERING

Out of office met Dux Nova

15 jaar!  
**duxnova**  
EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA

















**LEEN PAAPE**

EMERITUS HOOGLERAAR  
NYENRODE



**HENK VOS**

INTERIM MANAGER /  
TOEZICHTHOUDER





# Houston, we have a problem! RvC pak uw rol

Leen Paape

2 juli, 2026





*Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA*

*Emeritus Hoogleraar Corporate Governance Nyenrode Business University*

*Toezychthoudende rollen:*

- *Lid RvC Univé Dichtbij (voorzitter ARC)*
- *Niet Uitvoerend Bestuurder ING (voorzitter AC)*
- *Lid Algemeen Bestuur Stichting BOOR (lid AC)*
- *Voorzitter RvC Pay. (lid Remcom)*

*Voorheen:*

- *Chair External Audit Committee IMF, Washington*
- *Extern lid Auditcommissie ABP*
- *Voorzitter RvT Pensioenfonds SNS Reaal*
- *Lid RvT/Voorzitter Auditcommissie Stichting Carmelcollege*
- *Lid Audit & Risico Commissie Gemeente Rotterdam*
- *Lid Auditcommissie Ministerie van I & M*

*Academic Director Internal Audit Program Erasmus University*

*Voorzitter Signaleringsraad NBA*

*Begeleiden zelfevaluaties RvC/RvT/RvB*

*Voorheen: Landmacht & Luchtmacht, KPMG, KLM, PwC, CvB Nyenrode*



# KEY TAKE AWAYS

1. Houston, we have a **problem**....
2. **Leiderschap** gevraagd
3. De commissaris: hoeder van de **toekomst**
4. **Robuuste** investeringsstrategieën: minste spijt later
5. **Teamwerk**; hard nodig



# Houston, we have a problem.....

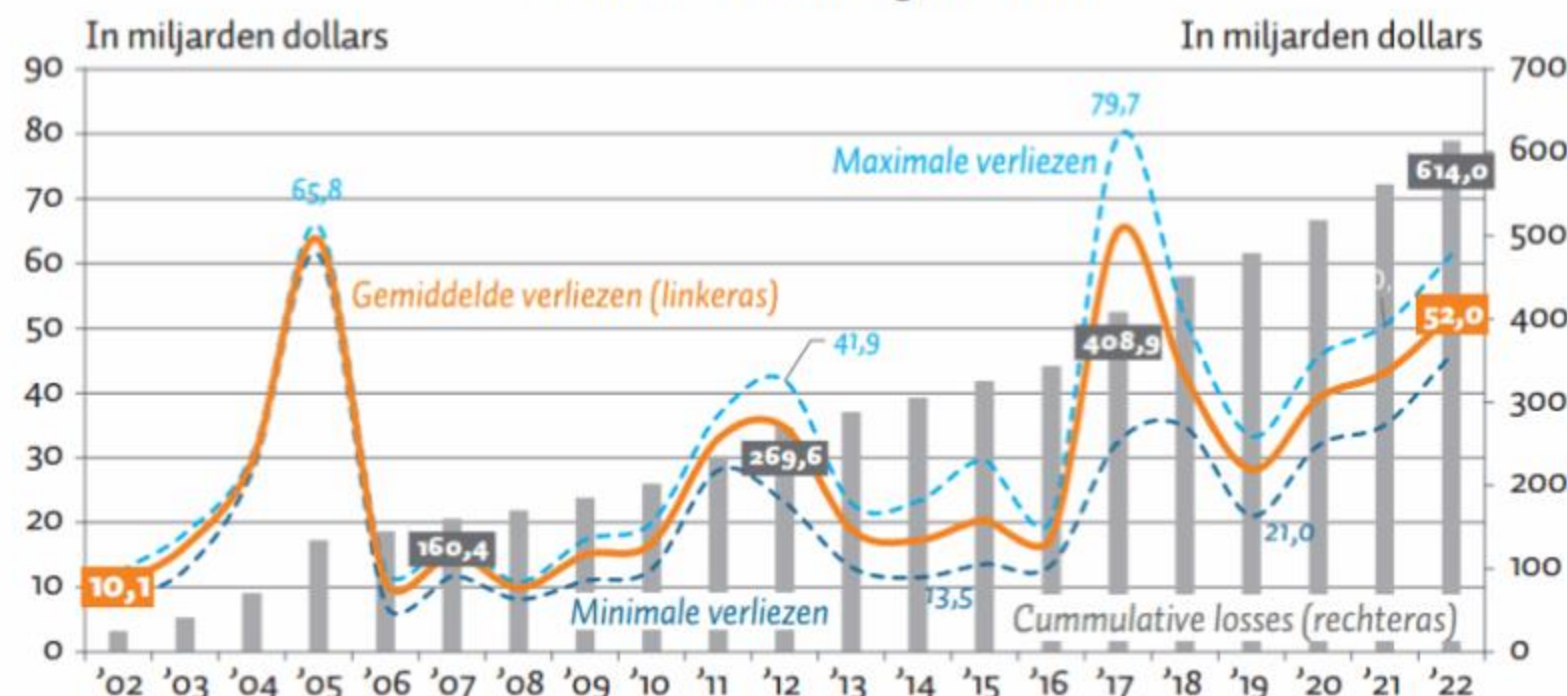
- Geopolitiek
- Oorlog
- Defensie
- Stikstof
- Arbeidsmarkt
- Middenhuur
- Huizenmarkt
- Zorgsysteem
- Vergrijzing
- Klimaat/duurzaamheid
- Biodiversiteit
- AI
- Privacy
- Inflatie/kosten
- Vertrouwen/polarisatie
- Netcongestie
- Onderwijs
- Migratie
- Verkeerde woningmix
- Landbouw
- Energie
- Grondstoffen
- Fiscaliteit/box 3
- Infrastructuur
- Rechtszaken
- Vergunningen
- Rampjaar gemeenten



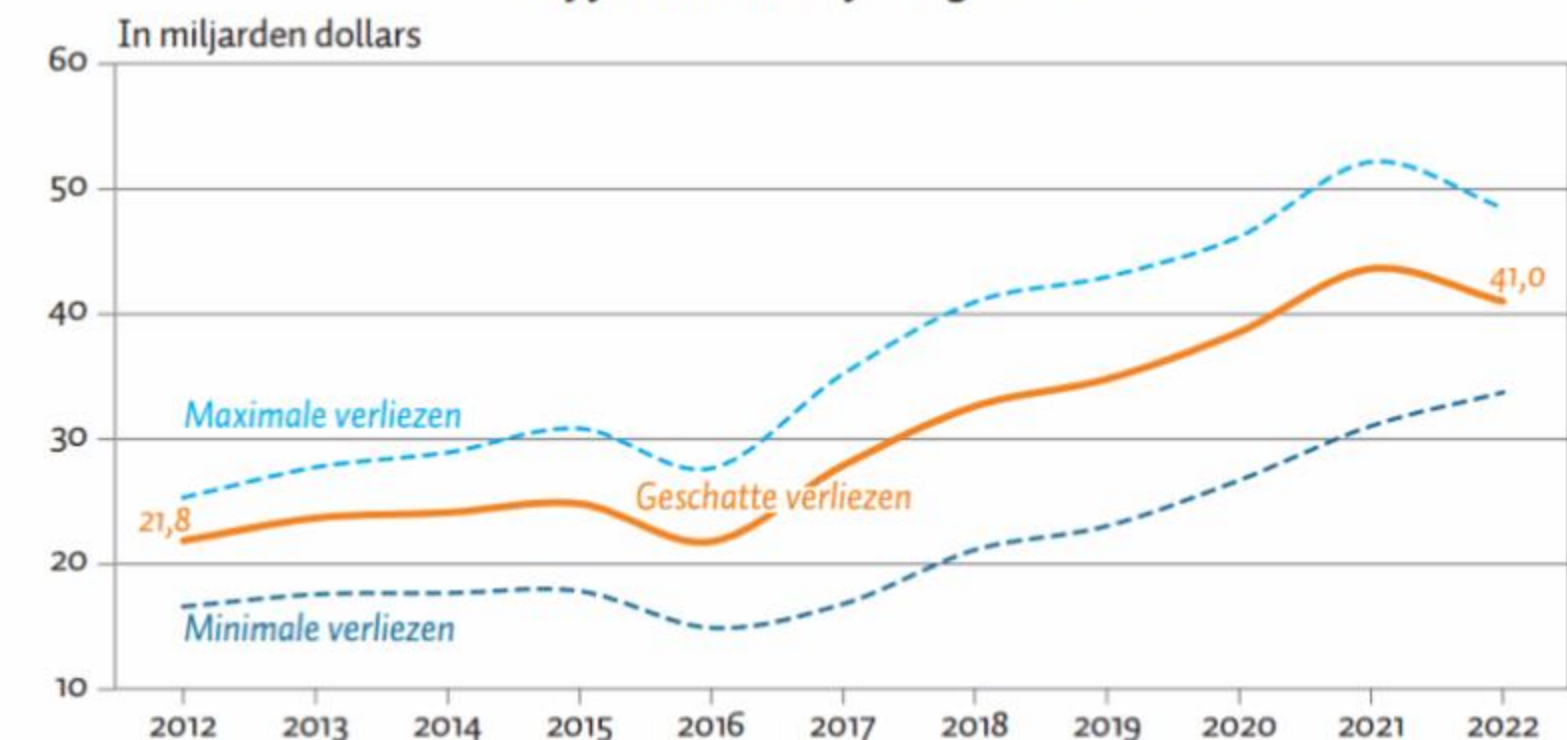
# Cumulatieve verzekerde verliezen als gevolg van klimaatverandering

FIGUUR 2

## a. Klimaatverandering in niveaus

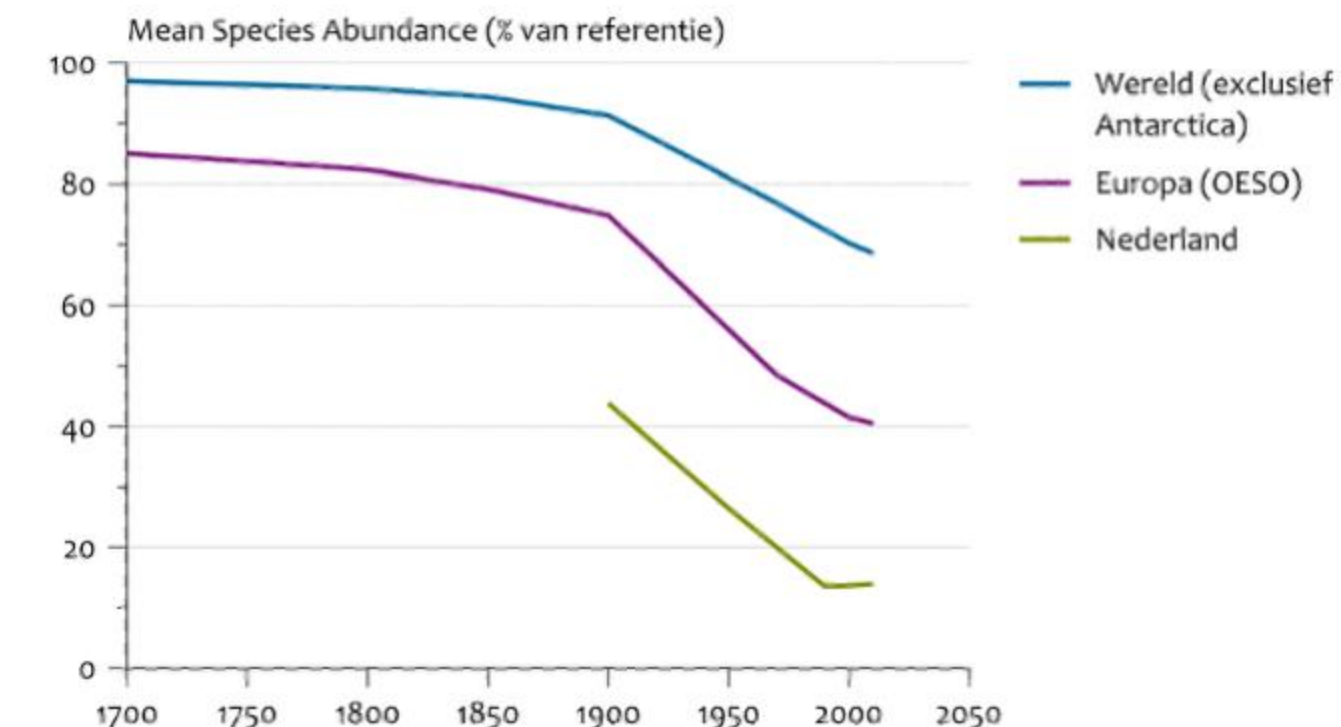


## b. Vijfjaars voortschrijdend gemiddelde



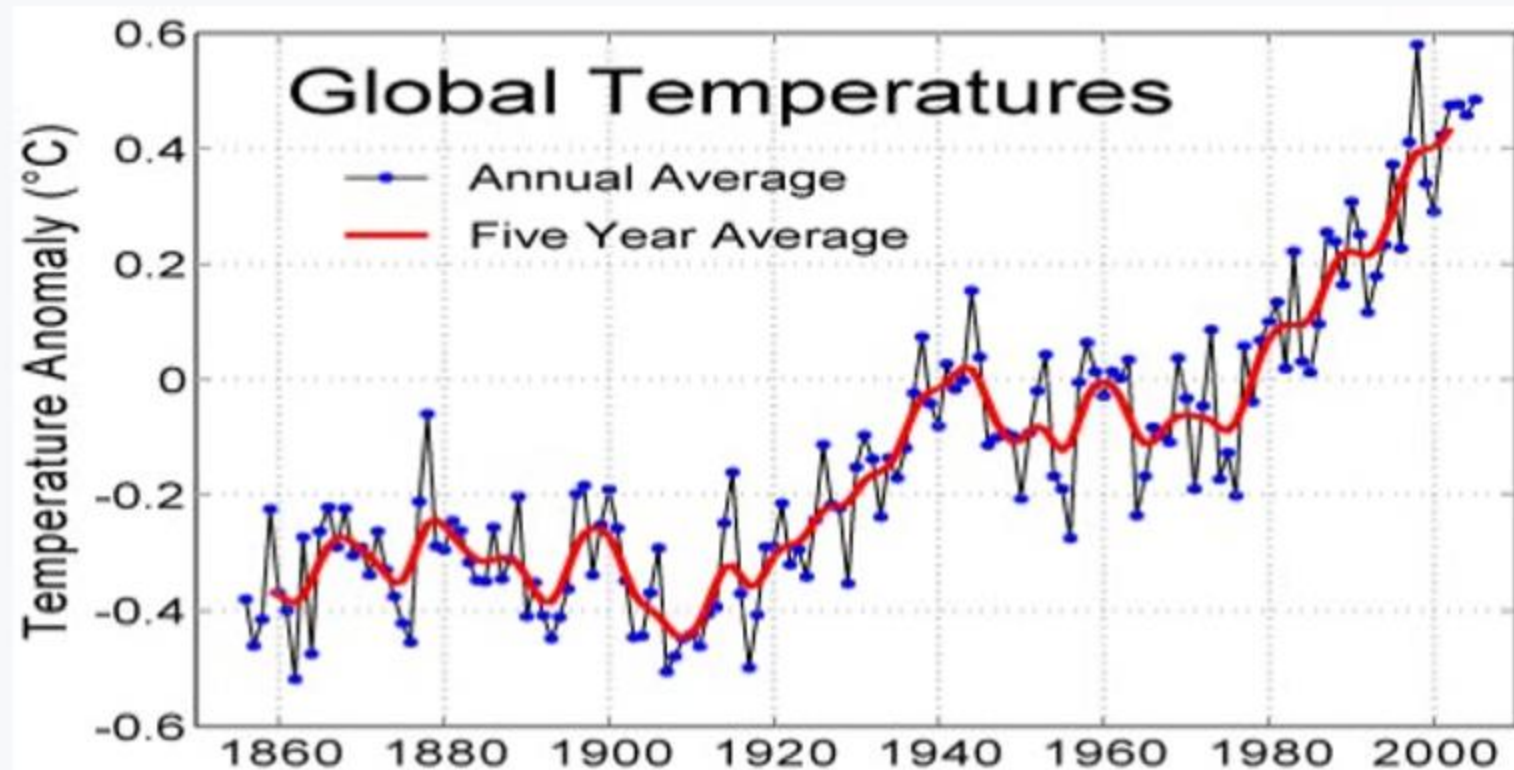
Data: Jaarlijkse schaderapporten over natuurrampen van Aon (2024), Gallagher Re (2024), Munich Re (2024), Swiss Re (2023) en Verisk (2024), en jaarlijkse extrapolaties volgens Newman en Noy (2023) | ESB

## Biodiversiteit



Bron: PBL.

PBL/sep13  
www.clo.nl/nl144002





June 2, 2021 - By [Equal team](#)

# Shell, convicted by Dutch court for climate negligence

In a landmark ruling on 26 May 2021, the Hague Tribunal ordered Shell to reduce its emissions by 45% by 2030.

## Campaigners take Shell board members to court for climate failings

Business



February 9, 2023

» News

**NewClimate Institute report: 29 major polluters on collision course with our climate**

Bedrijven

Financiële instellingen



# Het dilemma van een commissaris bij een ziekenhuis

- Het belang van het ziekenhuis; of
- Het belang van de samenleving?



## Uitdagingen bij toezicht houden

|                                           |   |                                      |
|-------------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Maatschappelijke doelstelling organisatie | ↔ | Gezamenlijke maatschappelijke opgave |
| Organisatiebelang                         | ↔ | Netwerkbelang                        |
| Waarde(n) organisatie                     | ↔ | Waarde(n) netwerk                    |
| Compliance                                | ↔ | Maatschappelijk rendement            |
| Doelrealisatie                            | ↔ | Beweging omgeving/kansen             |
| Control                                   | ↔ | Reflectie, leren en ontwikkelen      |



'Beautiful to read, heartfelt and persuasive ... one of those landmark books with the power to shift a mindset' ISABELLA TREE, author of *WILDING*

'A philosopher's contribution to saving the world' *THE OBSERVER*

# The Good Ancestor

How to Think Long Term in a Short-Term World

Roman Krznaric



Foto Merlijn Doomernik

## Goed en fout in het Nederlandse bedrijfsleven

Met corona laait de discussie over goed en fout in het bedrijfsleven in alle hevigheid op. Een groep hoogleraren stelt nu voor dat in de wet wordt opgenomen dat bedrijven zich moeten gedragen als verantwoordelijke burgers.



### Laatste nieuws

16:30  
Optisch bedrog

16:03  
Schäuble achter Frans  
herstelfonds

16:00

### Interview

## Feike Sijbesma: 'Bedrijven die niets bijdragen aan de samenleving moet zich afvragen of ze wel bestaansrecht hebben'

**Feike Sijbesma, scheidend topman DSM** Hij spreekt topbestuurders aan op hun beloning en hamert onvermoeibaar op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van grote bedrijven. „Ik probeer het systeem op te rekken.“

### DSM-TOPMAN

**'Ik wil geen dominee zijn, ik wil verleiden'**

### PSV

**De strijd van 'dokter Van Bommel'**

### COLUMN MARIKE STELLINGA

**Politiek 2020: wie is er bang voor visie?**

### HANDELSOORLOG

**Trump gebruikt ASML's techniek als wisselgeld in China**

### VLIEGRAMPEN

**Al tijdens bouw interne kritiek op ramp-Boeings**

### MAALTIJDBEZORGER



# BARBARA ULJEVIC: 'DE SAMENLEVING ZIT AAN DE BESTUURSTAFEL'



📅 09-04-2024 | Auteur: **Ellis Bloembergen** | Beeld: **Rogier Veldman**



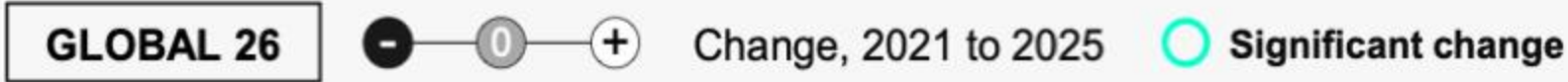
Barbara Uljevic, medeoprichter en eigenaar van The Outside World, helpt bedrijven navigeren door het volatiele speelveld van maatschappelijke sentimenten. 'Als



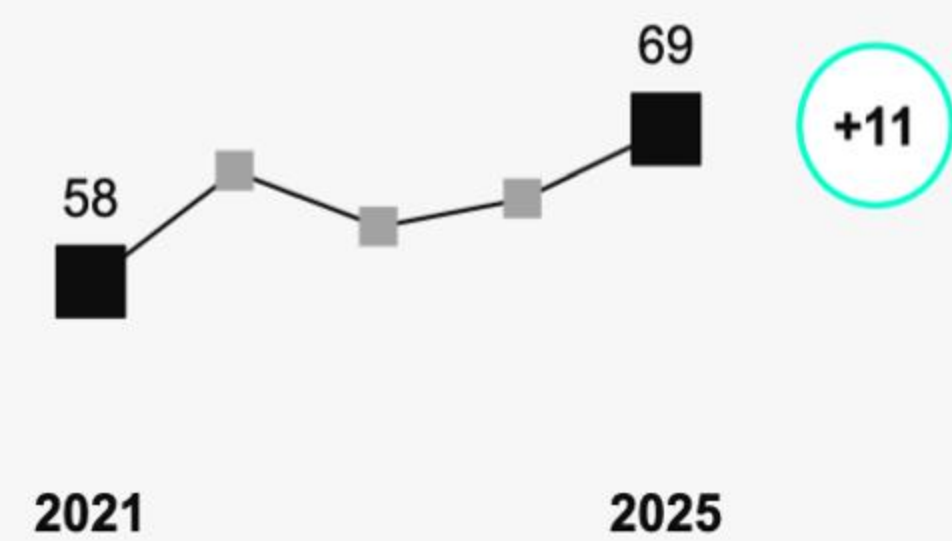


# Fear That Leaders Lie to Us at All-Time High

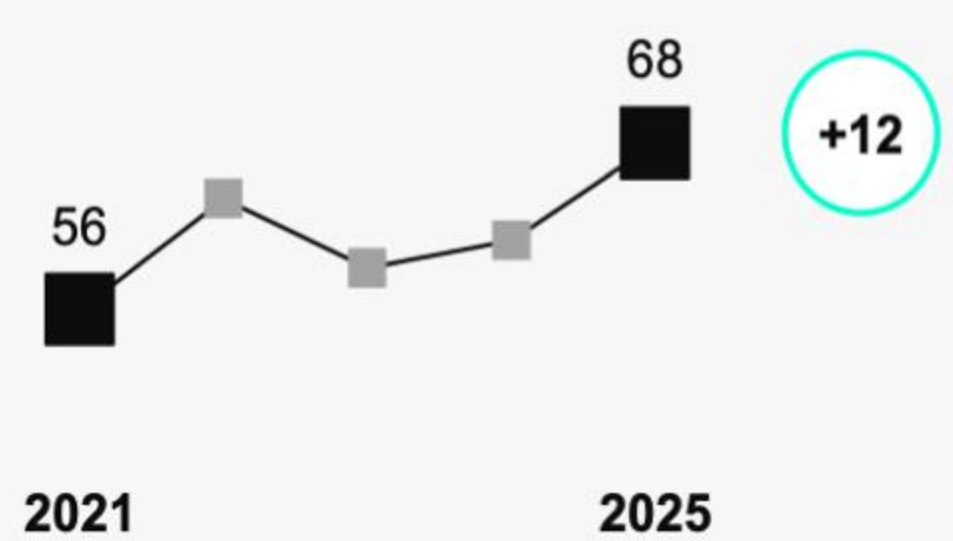
Percent who worry



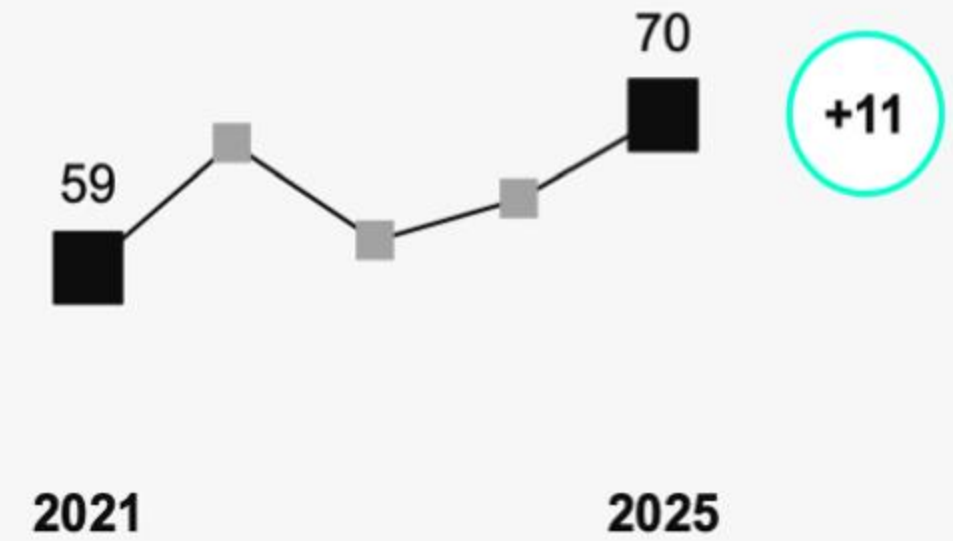
## Government leaders



## Business leaders



## Journalists and reporters



***purposely mislead people***  
by saying things they know are false or gross exaggerations

2025 Edelman Trust Barometer. POP\_EMO. Some people say they worry about many things while others say they have few concerns. We are interested in what you worry about. Specifically, how much do you worry about each of the following? 9-point scale; top 4 box, worry. Attributes asked of half the sample. General population, 26-mkt avg. Year-over-year changes were tested for significance using a t-test set at the 99%+ confidence level. The all-time highs and lows analysis comprised countries with at least five waves of data collection.



# CEOS EXPECTED TO BE THE FACE OF CHANGE

Percent who say

## CEOs should be personally visible

when discussing public policy with external stakeholders or work their company has done to benefit society

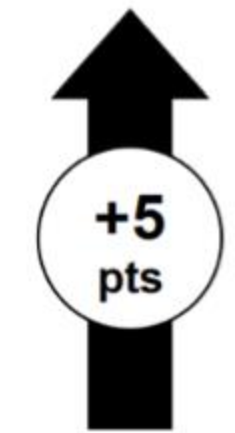
Global 27

81%  
(net)

When considering a job, I expect the CEO to speak publicly about controversial social and political issues that I care about

Global 25,  
Among employees

60%



Change,  
2019 to 2022

2022 Edelman Trust Barometer. CEO\_VIS. How visible do you think a CEO should personally be in these different types of business situations? 9-point scale; top 4 box, visible. Question asked of half of the sample. General population, 27-mkt avg. Data shown is a net of attributes 2 and 10. EMP\_IMP. When considering an organization as a potential place of employment, how important is each of the following to you in deciding whether or not you would accept a job offer there? 3-point scale; top 2 box, important. Question asked of those who are an employee of an organization (Q43/1). General population, 25-mkt avg. \*Nigeria is not included in either global average



# De 5 V's van Leiderschap





# DE COMMISSARIS ALS HOEDER VAN DE TOEKOMST



📅 24-09-2024 | Auteur: **Emely Nobis** | Beeld: **Casper & Sebastiaan van Rooy**



Commissarissen zijn doorgaans vooral risicomijdend en *compliance*-gericht. Om de transitie naar een meer duurzame en menswaardige economie te maken, is het noodzakelijk dat ze zichzelf óók gaan zien als hoeders van de toekomst, vinden de deelnemers aan deze rondetafel. 'Voor commissarissen is het ongelooflijk belangrijk om zich bezig te houden met waar de organisatie voor staat en naartoe wil. Onze belangrijkste rol is immers het kiezen van bestuurders die dat pad kunnen vormgeven.'



## DUALITIES TO BALANCE

### BOARD TASKS

- 1- **Supervisory vs. advisory roles:** *the board's roles combine a fiduciary and a counseling purpose.*
- 2- **Primary vs. secondary stakeholders:** *boards help prioritize stakeholders and their requests.*
- 3- **Economic vs. environmental and social ambitions:** *boards reconcile multiple organizational ambitions regarding sustainable development.*
- 4- **External vs. internal issues:** *boards reconcile multiple issues coming from within and outside the organization's boundaries.*
- 5- **Growth and development vs. risks:** *boards harmonize aspirations and uncertainty.*
- 6- **Financial vs. non-financial performance:** *boards mediate issues surrounding both types of organizational performance.*
- 7- **Short-term vs. long-term performance:** *boards mediate organizational performance issues based on various horizons.*

### BOARD COHESIVENESS

8. **Support vs. vigilance:** *boards are reasonably skeptic, but also back top management.*
9. **Engagement vs. distance:** *boards display commitment while avoiding interfering and becoming involved in operations.*
10. **Benevolence vs. focus on results:** *boards are inclined to be lenient toward top management while staying focused on achieving objectives and advancing strategic projects.*
11. **Top management's time vs. directors' time:** *boards reconcile the CEO's time requirement for presentations and explanations with sufficient allowance for directors' questions and input.*
12. **Variety of viewpoints vs. consensus:** *boards benefit from the input of a group of directors with complementary profiles while seeking the agreement of the greatest number of directors.*

## AMBIDEXTROUS BOARD





# De rol van toezicht versus bestuur

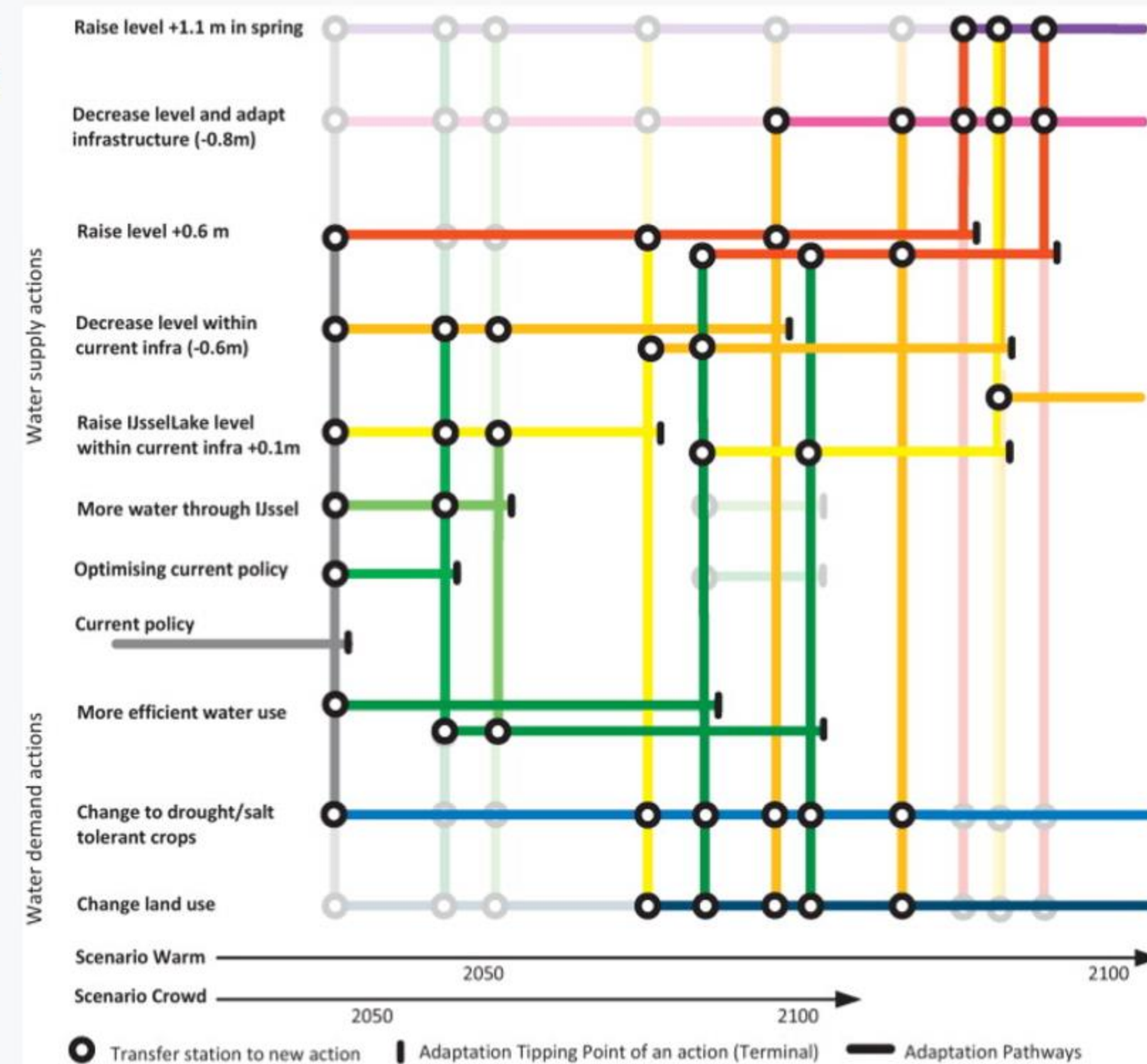


- Bestuur richt zich vooral op de winst & verliesrekening en dus de executie (= **heden**)
- Toezicht richt zich vooral op de balans en dus op lange termijn strategie en de reële opties (= **toekomst**)



# Robuuste adaptieve investeringsstrategieën

- Investeren niet “beste keuze nu” maar “**minste spijt later**”
- Continu proces van :
  - Nadenken over hoe de wereld er uit ziet
  - Verkennen van scenarioruimte
  - Beleidskeuzes maken
  - Conditie bedenken wanneer en hoe te veranderen
  - Herhalen
- Voorbeelden:
  - Basis van de Deltaprogramma
  - Wordt nu ontwikkeld voor energie infrasector
  - Wereldbank investeringen





# 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
- ???





# KEY TAKE AWAYS

1. Wat zijn **belangrijke vraagstukken** en thema's voor bestuur en toezicht?
2. Het gaat om de **license to operate**
3. Het **levers of control model** van Simons
4. Hanteren we het juiste **paradigma**?
5. Het modewoord = **ambidextrous**...
6. Wat gaat er vaak mis in de **samenwerking** tussen bestuur en toezicht



# Vragen?

**Leen Paape**

[l.paape@nyenrode.nl](mailto:l.paape@nyenrode.nl)

06-53644623

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





**LEEN PAAPE**

EMERITUS HOOGLERAAR  
NYENRODE



**HENK VOS**

INTERIM MANAGER /  
TOEZICHTHOUDER



# Commissaris:

APPLAUSMACHINE OP DE ACHTERBANK  
OF ACTIEVE BIJRIJDER?

HENK VOS







# Inhoudsopgave

**Curriculum Vitae**  
**Uitdagingen**  
**Ervaringen**  
**Dilemma**  
**Voorbeeld**  
**Casus**





# Curriculum Vitae

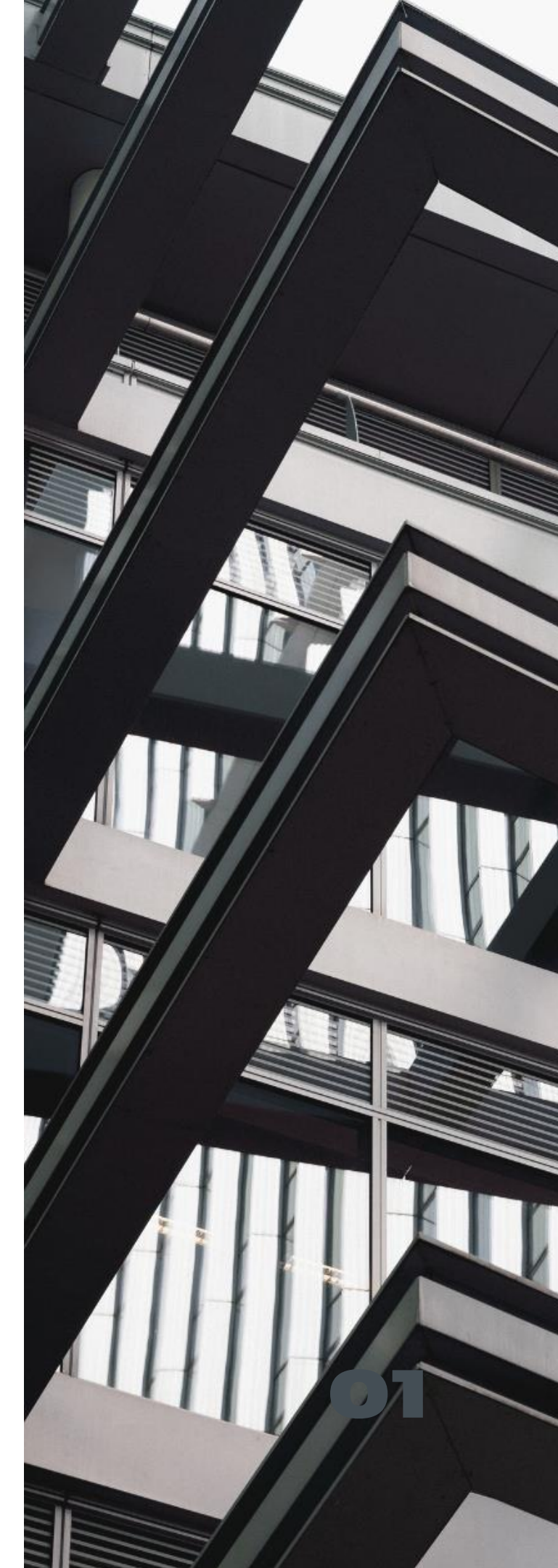
- HTS Bouwkunde en WO Bedrijfskunde
- 20 jaar (eind)verantwoordelijke functies in de sector
  - *Bouwdienst Min v Defensie*
  - *Sectorhoofd Gemeente (VROM + Grondzaken)*
  - *Arcadis Gebiedsontwikkeling*
  - *Regiodirecteur Rabo Vastgoed / Bouwfonds*
- In strategie, beheer, onderhoud, renovatie, sloop, aankoop, verkoop, vastgoed- en gebiedsontwikkeling





# Curriculum Vitae

- Sinds 2008 adviseur en interimmanager:  
oplossen van problemen in projecten, processen, portefeuilles en organisaties
- Opdrachtgevers vanaf 2008:
  - Bouwbedrijven, ontwikkelaars en beleggers “in bijzonder beheer”
  - Gemeenten, provincies en zorg
  - Interim in volkshuisvesting, zorg en hoger onderwijs
- Commissaris twee corporaties (tot 2021) en nu bij PPS-gebiedsontwikkeling







*Credo*  
“hoe kan het wél?”  
of “wat kan wél?”



# Uitdagingen in de governance bij vastgoed

Bedrijfswaarde

Wetgeving

Middenhuur

Procedures

Renovaties

Leegwaarde

Sloop/nieuwbouw

Vastgoedontwikkeling

Grondaankopen

Portefeuillestrategie

Turnkey

Gasloos

Duurzaamheid

IRR

BOG/MOG/COG

Tijdelijke woningen

Ketenintegratie



# Ervaringen



Organisatie is ontworicht, maar cijfers tonen dat niet.



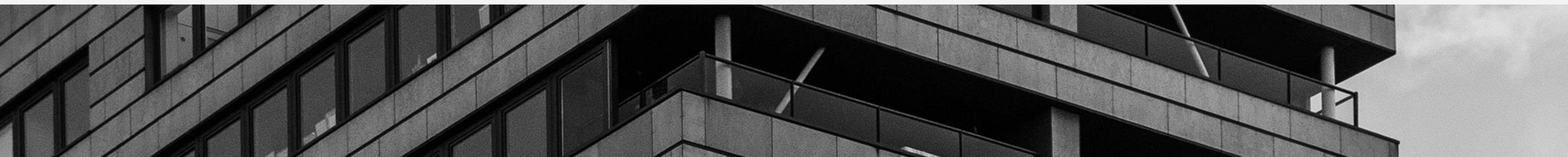
Externe tegenvallers dienen als dekmantel voor interne stagnatie.



Zwaar verlies door gebrek aan professionele regie (voorbeeld)



Contracten zijn niet marktconform.





# Dilemma

Niet :

- Hoe voorkom ik 'de Maserati' of een derivatenschandaal?

Wel :

- Hoe verminderen suboptimale ambitie en prestaties de financiële positie en het bereiken van de strategische doelen zodanig, dat interventie vanuit de RvC/RvT te verantwoorden is?
- Welke mate van interventie staat in verhouding tot het probleem?
- Hoe behouden we hierin de goede maar kritische relatie met het Bestuur?





# Voorbeeld: Besluitvorming Nieuwbouw





# Voorbeeld: Besluitvorming Nieuwbouw

Wat zag men niet?

- De omliggende gebouwen en infrastructuur
- Het concurrerende aanbod
- De competentie van uw organisatie
- De financiële positie van uw partners
- De belangen en attitude van uw partners
- De technische complexiteit
- (krediet-)crisis wolken
- Etc. ...





# Voorbeeld: Besluitvorming Nieuwbouw





# Voorbeeld: Besluitvorming Nieuwbouw

Waarom zag men dit niet?

- Het Bestuur liet het niet zien
- Men vroeg niet door
- Men wist niet wat er verder te zien kon zijn
- Men vertrouwde op volledige en toereikende info
- Het Bestuur beantwoordde het doorvragen op (achteraf) te beperkte wijze
- Etc. ...





# Casus: De slag om 75%

Bestuur presenteert: “Minimaal 75% van de huurders betaalbaar laten wonen.”

- RvC-lid tegen Bestuur: “Dat vind ik te laag.” (*persoonlijke opvatting?*)
- RvC na overleg onderling overleg tegen Bestuur: “Wij vinden het te laag.” (*handjeklap ongepast?*)
- Bestuur: “U moet niet op mijn stoel gaan zitten.”
- RvC: “25% kan niet-betaalbaar wonen vinden we veel te veel en doelstelling 75% bestaat al 5 jaar” (*Geen handjeklap, maar onderbouwde discussie over strategische doelen?*)
- Bestuur: “U mag mij geen onhaalbare doelen opleggen.” (*klopt, als dat waar is*)
- RvC: “Wij achten het zeker haalbaar.”
- Bestuur: “Hoe moeten we dat dan realiseren?”
- RvC: “Dat is niet ons ‘hoe’.” (*potentiële patstelling.*)
- RvC: “Vooruit... Denk aan dit en dit.” (*ze gaven enkele praktische voorbeelden.*)
- Bestuur: “Nou, vooruit dan maar.”

Een maand later – Manager tegen RvC, lachend: “O, die nieuwe doelstelling? Een eitje.”





Bedankt



Out of office met Dux Nova

# VRAGEN?

15 jaar!  
**duxnova**  
EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA