



university of
 groningen

Business School

growth

Governance Programma: Boardroom Dynamics

Voor ervaren toezichthouders en bestuurders die de
dynamiek in hun Raad willen doorgronden en beïnvloeden

Start: 3 april 2020

Duur: 4,5 dag

Locatie: Hermitage, Amsterdam



In samenwerking met BeljonWesterterp en BoardResearch.org

Boardroom Dynamics

Goed bestuur en effectief toezicht hangen sterk samen met de dynamiek en de cultuur in de bestuurskamer. Niet voor niets is er veel aandacht voor deze meer psychologische aspecten van toezicht in Raden van Bestuur, Toezicht en Commissarissen. Wilt u deze dynamiek leren herkennen, begrijpen en optimaliseren? Wilt u bovendien ontdekken wat uw eigen rol hierin is?

U krijgt antwoord op deze vragen in het Governance Programma Boardroom Dynamics van de University of Groningen Business School, in samenwerking met BeljonWesterterp en BoardResearch.

Het programma brengt de strategische besluitvorming van bestuurders en toezichthouders in kaart aan de hand van psychologische inzichten uit de wetenschap. Deze inzichten worden tevens gekoppeld aan praktijkervaringen en business cases. Zo leert u boardroom dynamics beter te begrijpen en effectief te beïnvloeden.



beïnvloeden

“Bestuurders en commissarissen staan volop in de schijnwerpers, want zij dragen uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van een organisatie. Verkeerde beslissingen kunnen verregaande gevolgen hebben voor aandeelhouders, medewerkers, klanten en zelfs de maatschappij. Effectief toezicht is de oplossing, en hierbij wordt steeds vaker het belang van boardroom dynamics genoemd. Een open klimaat binnen een bestuur of raad bepaalt in sterke mate hoe zij functioneert en stuurt op lange termijn waardecreatie.”

Floor Rink

Kerndocent, sociaal psycholoog en hoogleraar Organisatiegedrag

Governance Programma Boardroom Dynamics

Goed bestuur en effectief toezicht is mensenwerk, en dit brengt uitdagingen met zich mee. Zo komen bestuurders en toezichthouders regelmatig voor besluitvormingsparadoxen te staan. En hoewel onpartijdigheid voorop staat, kan betrokkenheid tussen bestuurders en toezichthouders juist ook helpen om elkaar beter te begrijpen.

Sociale beïnvloeding is dus een lastig fenomeen, vooral wanneer bestuurders en toezichthouders niet weten hoe dit proces tot stand komt en aangestuurd kan worden. Zijn er bijvoorbeeld individuele kenmerken die bepalen wie het meest invloedrijk is? Hoe kunt u een open cultuur creëren binnen boards/uw board, en hoe behoudt u deze openheid in een dynamische omgeving? En is het mogelijk om effectieve besluiten te nemen en tegelijkertijd de belangen te behartigen van meerdere stakeholders?

In het programma krijgt u antwoorden op deze vragen, en geven we concreet invulling aan het begrip cultuur.

We behandelen Boardroom Dynamics op drie niveaus: vanuit het niveau van uw organisatie, van de omgeving waarin uw organisatie opereert, en vanuit uzelf als individu. U leert van experts uit de

wetenschap en ervaren toezichthouders/bestuurders uit de praktijk hoe bestuurlijke verhoudingen en samenwerkingsvormen van invloed zijn op beslissingsprocessen. Daarnaast treedt u toe tot een waardevol netwerk van toezichthouders en bestuurders uit diverse organisaties.

Aan het eind van de opleiding heeft u geleerd:

- Welke samenwerkings- en besluitvormingsfouten ('decision biases') veelvuldig voorkomen onder toezichthouders en bestuurders, ongeacht in welke sector
- Welke individuele kenmerken van bestuurders en toezichthouders van invloed zijn op board dynamics, en een rol spelen in effectief toezicht
- Welke factoren uit de directe sociale context van de bestuurders en toezichthouders board dynamics beïnvloeden
- Welke algemene economische ontwikkelingen – zoals digitalisering en innovatie – board dynamics beïnvloeden, zowel in de profit als de not-for-profit sector
- Hoe u zelf, als toezichthouder en bestuurder, geneigd bent zich te gedragen binnen een raad of bestuur. Ofwel: Wat is uw eigen rol in board dynamics, en indien gewenst, hoe kunt u deze veranderen?

Voor wie

Het governance programma is sectoroverstijgend en bedoeld voor (zeer) ervaren bestuurders en toezichthouders die vanuit een overkoepelend kader risicovolle dynamics binnen een bestuur, een raad of tussen beide partijen willen leren duiden. Deze kennis helpt bij het objectief bespreekbaar maken van dit thema.

Ook is het programma geschikt voor bestuurders/toezichthouders die zich effectief willen positioneren ten opzichte van externe belanghebbende partijen en die beter in kunnen spelen op complexe veranderingen in de omgeving van hun organisatie.

Een motivatiegesprek is onderdeel van de toelating.

Programma

Het Governance Programma Board Room Dynamics is zodanig ingericht dat het voor drukbezette bestuurders en toezichthouders te combineren is met het dagelijks werk. Afgezien van de voorbereiding van een besluitvormingscase uit uw eigen praktijk is uw inspanning alleen gevraagd op de collegedagen. Uiteraard krijgt u wel de gelegenheid om u verder te verdiepen in de thema's, door aanvullende literatuur en interessante artikelen en websites.

Het programma bestaat uit vier thematische dagen en een afsluitende sessie gericht op uw persoonlijke ontwikkeling van een halve dag. De 4,5 collegedagen zijn gepland op vrijdagen binnen een periode van 6 weken. De laatste middagsessie sluiten we af met een feestelijk diner, zodat we op informele wijze samen kunnen terugblikken op de bereikte leerdoelen van het programma.

De thematische dagen bestaan voornamelijk uit interactieve sessies, geleid door vooraanstaande wetenschappers en gerenommeerde gastsprekers uit de praktijk. Tevens behandelen we de besluitvormingscase die u voorbereid heeft en een case waar u ter plekke mee aan de slag gaat. Tot slot krijgt u een persoonlijke ontwikkelingscan, waarvan de resultaten in de afsluitende sessie besproken worden.

Daginhoud

Dag 1: **Individuele Besluitvorming en Boardroom Dynamics**

- **Deel 1: Welke biases en board dynamics spelen een rol bij toezicht? (Floor Rink)**

Vanuit de wetenschap wordt ingegaan op de onbewuste denkfouten die mensen maken en de besluitvormingsstrategieën die bestuurders en toezichthouders hanteren. Tevens wordt besproken hoe deze strategieën samenhangen met board dynamics.

- **Deel 2: Board dynamics in practice (Jaap van Manen)**

Het belang van boardroom dynamics in toezicht en bestuur wordt aan de hand van concrete governance voorbeelden geïllustreerd.

- **Deel 3: Board dynamics evalueren (Dennis Veltrop)**

Het nut van board evaluations en de verschillende tools hiervoor worden besproken. Daarnaast werkt u aan de eerste besluitvormingscase waarin de rol van board dynamics in besluitvorming in kaart gebracht wordt.

- **Deel 4: Afsluitende thema reflectie (Floor Rink)**

Dag 2: **Governance Structuren en Boardroom Dynamics**

- **Deel 1: Board dynamics in een gedecentraliseerde sector (Mirella Minkman)**

De integrale zorg dient als voorbeeld om de invloed van decentralisatie op de besluitvorming van bestuurders en toezichthouders te illustreren.

- **Deel 2: Board dynamics vanuit internationaal perspectief (Jana Oehmichen)**
Verschillende international governance perspectieven worden besproken, en de mate waarin board dynamics binnen deze perspectieven een centrale rol speelt bij effectief toezicht en bestuur.
- **Deel 3: Een gebalanceerde governance structuur (Floor Rink)**
Vanuit de wetenschap worden recente inzichten over de samenhang tussen governance structuren en (effectieve) board dynamics besproken.
- **Deel 4: In kaart brengen van eigen besluitvormingsprofiel en afsluitende thema reflectie (Floor Rink)**

Dag 3: Omgevingsveranderingen en Boardroom Dynamics

- **Deel 1: Board dynamics tijdens een organisatieverandering (Mirjam Sijmons)**
Aan de hand van een aantal bestuurlijke en governance cases wordt een analyse gemaakt van de mate waarin organisatieveranderingen impact hebben op board dynamics.
- **Deel 2: Toezicht en digitalisering (Peter Verhoef)**
De noodzaak tot, en de gevolgen van, digitalisering binnen organisaties worden uiteengezet en er worden governance practices besproken waarmee deze ontwikkeling kan worden aangestuurd.
- **Deel 3: Toezicht op innovatieprocessen (Tom van Aken)**
De innovatieprocessen binnen het chemiebedrijf Avantium dient als voorbeeld om te illustreren hoe een veranderende organisatieomgeving samenhangt met board dynamics en effectief toezicht.
- **Deel 4: Afsluitende thema reflectie (Floor Rink)**

Dag 4: Stakeholders en Boardroom Dynamics

- **Deel 1: De rol van de bestuurder in board-stakeholder dynamics (Janka Stoker)**
Verschillende leiderschapsprofielen worden besproken en de meest recente inzichten over de invloed van leiderschap (als CEO of als voorzitter van een raad) op board-stakeholder dynamics komen aan bod.
- **Deel 2: De invloed van cultuur op board-stakeholder dynamics (Femke de Vries)**
Op basis van cultuurtrajecten in de praktijk wordt geïllustreerd hoe bestuurders en toezichthouders open en transparante samenwerkingsrelaties met hun stakeholders stimuleren en in stand houden.
- **Deel 3: De relatie tussen intern en extern toezicht (Kees van Nieuwamerongen)**
Er wordt bediscussieerd hoe de dynamics tussen bestuurders, toezichthouders en stakeholders zoals extern toezicht, geoptimaliseerd kunnen worden.
- **Deel 4: Afsluitende thema reflectie (Floor Rink)**

Dag 5: Uw Eigen Rol in Boardroom Dynamics

- **Deel 1: Evaluatie eigen besluitvormingsprofiel (Floor Rink, Willem Hein)**
Aan de hand van het door u ingevulde besluitvormingsprofiel wordt uw eigen rol in board dynamics inzichtelijk gemaakt en leert u welke kerncompetenties voor bestuurders en toezichthouders op u van toepassing zijn.
- **Deel 2: Reflectie op uw opgedane kennis in het executive programma en afsluitend diner (Floor Rink)**

Spreekers

Spreekers uit de Wetenschap

- **Prof. dr. Floor Rink**, hoogleraar en onderzoeksdirecteur Organisatiegedrag, Rijksuniversiteit Groningen. Als sociaal psycholoog verricht zij onderzoek naar (werk)situaties waarin “intra- en inter-group dynamics” een rol spelen, zoals bij diversiteit en machtheffingen, en bij ethische besluitvorming en effectief toezicht.
- **Prof. dr. Jana Oehmichen**, hoogleraar Comparative Governance en directeur interdisciplinaire onderzoeksgroep Board Effectiveness, Rijksuniversiteit Groningen. Zij onderzoekt onder welke (internationale) governance structuren een board gedijt en welke economische factoren het functioneren van boards beïnvloeden.



Spreekers uit de Praktijk

- **Drs. Tom van Aken**, CEO Avantium. Als bestuurder in de dynamische en complexe chemiesector is hij praktijkexpert op het gebied van het managen van disruptieve innovaties.
- **Mr. Willem Hein**, algemeen directeur BeljonWesterterp B.V., voormalig CEO van de Best Western Hotels. Als ervaren bestuurder en boardroom recruiter is hij expert in het toetsen van de kerncompetenties die bestuurders en toezichthouders nodig hebben om optimaal te functioneren.
- **Prof. dr. Jaap van Manen**, partner Strategic Management Center, voormalige voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance Code, bijzonder hoogleraar Governance, Rijksuniversiteit Groningen en meervoudig commissaris. Als ervaren commissaris op (inter)nationaal niveau kent hij de effecten van boardroom dynamics op besluitvorming. Dit heeft geleid tot het centraal stellen van lange termijn waardecreatie en een open cultuur in de governance code-Van Manen.



- **Prof. dr. Janka Stoker**, hoogleraar Leiderschap en directeur expertisecentrum In the LEAD, Rijksuniversiteit Groningen. Zij is gespecialiseerd in onderzoek naar de effectiviteit van leiderschap.
- **Dr. Dennis Veltrop**, universitair docent, Rijksuniversiteit Groningen, medewerker bij De Nederlandsche Bank en mede-oprichter van BoardResearch.org. BoardResearch biedt ondersteuning aan Raden van Commissarissen bij zelfevaluaties.
- **Prof. dr. Peter Verhoef**, hoogleraar Marketing, oprichter Groningen Digital Business Centre en decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen. Hij is expert op het terrein van digitalisering en de invloed die deze transitie heeft op het bestuur van organisaties.
- **Prof. dr. Mirella Minkman**, lid Raad van Bestuur zorginstelling Vilans en bijzonder hoogleraar Toezicht van integrale zorg, Universiteit van Tilburg. Zij is gespecialiseerd in effectief toezicht in een gedecentraliseerde governance structuur.
- **Drs. Kees van Nieuwamerongen**, directeur Autoriteit Wonen en directeur Publieke Instituties en Control bij de Inspectie Leefomgeving en Transport. Hij is een zeer ervaren bestuurder met kijk op de relatie tussen intern en extern toezicht.
- **Drs. Mirjam Sijmons**, lid Raad van Bestuur EY Nederland met als aandachtsgebied organisatieverandering en strategie, voormalig CEO van Arboned en Content, en meervoudig commissaris. Zij is praktijkexpert in het toezicht houden aan organisaties onder dynamische, complexe omstandigheden.
- **Prof. dr. Femke de Vries**, Managing Partner Samhoud consultancy, voormalig bestuurslid van de AFM en tevens bijzonder hoogleraar Bestuursrecht, Rijksuniversiteit Groningen. Zij is zeer ervaren met toezicht op cultuur en innovatieve besluitvorming binnen organisaties.

Disclaimer

In overmachtsituaties kunnen wij genoodzaakt zijn een spreker te vervangen. Er zal te allen tijde zorg gedragen worden voor passende vervanging.



Samenwerkingspartners

BeljonWesterterp

BeljonWesterterp is een landelijk werkend HR-bureau en gespecialiseerd

BELJON
WESTERTERP

in het op professionele wijze adviseren en begeleiden van werving-en-selectievraagstukken op bestuurlijk niveau. Met bijna 30 jaar ervaring is BeljonWesterterp jaarlijks betrokken bij de benoeming van ruim 100 directeuren, bestuurders, toezichthouders en commissarissen in de publieke en private sector verspreid over het hele land. De kennis van wat er in de huidige tijd van bestuurders en toezichthouders wordt gevraagd is groot; op betrokken wijze en met vakkundig advies helpt BeljonWesterterp hen hun talenten en mogelijkheden optimaal te benutten. BeljonWesterterp beschikt derhalve over een groot netwerk van ervaren bestuurders, waartoe ook de deelnemers van dit governance programma kunnen behoren.

BoardResearch

BoardResearch helpt raden van commissarissen en

BoardRESEARCH

bestuurders met hun jaarlijkse zelfevaluatie, op basis van wetenschappelijke kennis. Dit succesvolle initiatief van de Rijksuniversiteit Groningen staat onder leiding van dr. Dennis Veltrop en is in samenwerking met prof. dr. Jaap van Manen.

Via een online vragenlijst verzamelt BoardResearch gegevens over een raad of bestuur en brengt daarmee de board dynamics en cultuur in de bestuurskamer in kaart. Deze resultaten worden in een rapportage of een evaluatiesessie teruggekoppeld. Inmiddels hebben meer dan 250 raden in Nederland door BoardResearch een zelfevaluatie uitgevoerd.

Praktische informatie

Opleidingsdata en tijden

Dag 1: 3 april, 9.30 - 16.30 uur

Dag 2: 17 april, 9.30 - 16.30 uur

Dag 3: 8 mei, 9.30 - 16.30 uur

Dag 4: 29 mei, 9.30 - 16.30 uur

Dag 5: 5 juni, 14.00 - 20.00 uur

Investing

De investering voor deelname aan dit programma is € 5.950 vrij van btw en inclusief lesmateriaal, lunches, koffie & thee en een afsluitend diner.

Locatie

Het programma wordt aangeboden bij de Hermitage, Amstel 51, 1018 EJ Amsterdam.

Certificering

Na afronding van het programma ontvangt u een certificaat van de University Groningen Business School. Tevens worden er 30 PE-punten aan dit programma toegekend.

Aanmelding

U vindt het aanmeldingsformulier op onze website www.rug.nl/ugbs-boardroomdynamics. Een motivatie- en kennismakingsgesprek is onderdeel van de toelating.

ba|ans

“De dynamiek in een board is dermate cruciaal dat wij hier in onze werving en selectie voortdurend rekening mee houden. Disfunctionele board dynamics zijn alleen weer in balans te brengen door sterk leiderschap, goed zelfinzicht en door de juiste mensen op de verschillende rollen te positioneren. Ik vind het van groot maatschappelijk belang dat toezichthouders meer reflectievermogen en handelingsruimte kunnen ontwikkelen op dit thema.”

Willem Hein

Algemeen directeur BeljonWesterterp B.V.

contact

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Karin van der Velde, programmamanager

T +31 50 36 378 82

M +31 6 15 12 50 82

E k.h.van.der.velde@rug.nl



Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit Economie en Bedrijfskunde

University of Groningen Business School

Nettelbosje 2

9747 AE Groningen



www.rug.nl/ugbs-boardroomdynamics

University of Groningen Business School

De University of Groningen Business School (UGBS) ondersteunt executives in hun verdere professionele ontwikkeling. Zowel uw persoonlijke groei als het succes van uw organisatie is hierbij van groot belang. Wij doen dit vanuit de overtuiging dat wetenschappelijke inzichten waardevol zijn in iedere fase van de carrière van een professional. Door vraagstukken vanuit een multidisciplinaire invalshoek en vanuit verschillende persoonlijke zienswijzen te bekijken, zoeken we naar nieuwe mogelijkheden en denken we vooruit. Tegelijkertijd bouwen we zo samen met u sterke netwerken rond bedrijfskundige en economische vraagstukken.

Onze opleidingen dagen u uit
om vooruit te denken, het beste
uit uzelf te halen en blijvend
persoonlijke waarde toe te voegen.

growth