



SINCE 1959

HEMINGWAY  
PROFESSIONAL GOVERNANCE



# DE COMMISSARIS VAN NU: ETHISCH VAARDIG IN DE BOARDROOM

Post Academisch Programma voor Commissarissen en Toezichthouders

PROGRAMMA PARTNER



Het Zijlstra Center for Public Control Governance and Leadership

Symphony offices - Gustav Mahlerplein 111 - Amsterdam

## De Commissaris van NU: ethisch vaardig in de Boardroom

**Deelnemers zijn (ervaren) toezichthouders en commissarissen, die aan de reflectieve kant van het toezichthouden meer aandacht willen geven; die ook ethisch vaardig in de boardroom willen zijn.**

### **Toezicht gaat niet gebukt onder gebrek aan kennis, maar gebrek aan wijsheid.**

**Een Post Academisch Programma voor Commissarissen en Toezichthouders die het belang én de complexiteit van hun professie erkennen; die zich realiseren dat zij als individu een cruciale rol spelen in het besluitvormingsproces van meervoudige waardenafweging in de boardroom; die zich willen verdiepen in relevante academische kennis én praktijkvoorbeelden en deze willen vertalen naar de eigen toezichtspraktijk en het handelingsrepertoire.**

Leden van Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht liggen onder het vergrootglas. Door kleine en grote incidenten in bijvoorbeeld de bancaire-, onderwijs- en woningbouwsector is de regelgeving verscherpt. Maar ook genoteerde organisaties krijgen steeds meer te maken met 'een samenleving die op de achterbank van het toezicht zit'. Goed toezichthouden is zowel in publieke als private organisaties een kunst. Het vereist dan ook continue professionalisering om dit vak naar behoren te kunnen uitvoeren. En daar komt steeds meer ook de reflectieve kant bij kijken.

De samenleving verwacht van toezichthouders niet alleen dat zij toezicht houden op de harde kant van de organisatie, die voldoet aan de wet- en regelgeving en financieel gezond is, maar ook dat zij in staat zijn op morele en ethische gronden tot een meervoudige waardenafweging te komen; dat zij dat doen in een dynamische, continue veranderende context die per definitie slechts beperkt begrepen kan worden. Zij kunnen omgaan met onzekerheid.

**Het Zijlstra Center (Vrije Universiteit Amsterdam) en Hemingway Professional Governance** hebben in deze opleiding hun academische kennis en discipline, netwerken, ervaring van de dagelijkse praktijk en handelingsrepertoire gecombineerd en beschikbaar gemaakt, met de ambitie om commissarissen en toezichthouders (verder) te helpen om moreel en ethische aspecten

professioneel te betrekken bij de besluitvorming in de Boardroom.

Uit onderzoek blijkt dat de dynamiek in de bestuurskamers vaak bepalend is in hoeverre er daadwerkelijk ruimte is voor meervoudige waardenafweging. Toezichthouders en Commissarissen hebben individueel een rol bij de interventie in deze dynamiek wanneer irrationele en disfunctionele processen de overhand krijgen. Academische kennis, praktijkinzicht, discipline en een hieruit voortkomend (ethisch) handelingsrepertoire, maakt toezichthouders weerbaarder en beter toegerust voor hun schier onmogelijke opgave.

In het programma 'De Commissaris van NU' maakt u kennis met ervaren begeleiders en deelnemers die werkzaam zijn als commissaris en/of toezichthouder, die graag hun kennis en ervaring willen delen en die samen met u verder willen ontwikkelen.

#### **Onze visie op Toezichthouden**

- Toezichthouden is niet vrijblijvend: het gaat om verantwoordelijkheid nemen;
- Toezichthouden is in belangrijke mate context afhankelijk;
- Toezichthouden gaat over het creëren van toegevoegde waarde voor stakeholders;
- Toezicht bouwt op doorleefd inzicht in de samenleving, organisaties en de eigen persoon;
- Toezicht gaat over regels, codes, cijfers én over ethiek en moraliteit.

### **Doel van het programma is deelnemers te ontwikkelen in:**

- hun theoretische kennis van toezichthouden;
- hun inzicht in waar “goede” toezichthouders aan moeten voldoen vanuit multi-stakeholderbelang;
- het kritisch en weloverwogen gebruik van bestaande bestuursmodellen;
- hun vaardigheden om met bestuurlijke complexiteit en continue verandering om te gaan;
- ethische belangenafwegingen als toezichthouder;
- zelfkennis en reflectie.

### **Leerlijnen**

Deelnemers werken tijdens het programma aan hun eigen praktijktheorie over toezichthouden in drie geïntegreerde leerlijnen:

1. De cognitieve leerlijn: waarbij state-of-the-art academische kennis op een aantal relevante kennisdomeinen wordt uitgediept. Diverse hoogleraren en wetenschappers verzorgen interactieve colleges.
2. De praktijk leerlijn: waarbij kennis wordt ingezet om vanuit verschillende perspectieven de dilemma's en paradoxen van de deelnemers uit de dagelijkse praktijk te duiden en verder te brengen.
3. De individuele ontdekkende leerlijn: gericht op persoonlijke leiderschapontwikkeling door middel van intervisie en reflectie op het eigen functioneren in relatie tot bestuurlijke vraagstukken.

Deelnemers integreren de aangeboden theorie, kennis en praktijkexpertise in de eigen praktijktheorie en in hun eigen stijl en effectiviteit als Commissaris en/of Toezichthouder.

Tijdens de opleiding werken deelnemers aan een reflection paper waarin ze de aangeboden onderdelen integreren. Daarbij kunnen ze gebruikmaken van begeleidingsgesprekken met een hoogleraar. Aan het eind van het programma delen zij dit paper in de vorm van een presentatie met de andere deelnemers.

Ook behelst het programma deelname aan twee Forums Governance of Innovation van Hemingway om met elkaar het thema ‘de rol van de toezichthouder bij innovatie’ nader uit te diepen.

### **Na afloop**

Na afloop van het programma hebben deelnemers een scherp zicht op de professie van toezichthouden, de eisen die hieraan gesteld worden en inzicht in hun eigen rol. Zij hebben een stevig fundament onder de eigen ontwikkeling weten te leggen door reflectie op eigen casuïstiek en door kennis te nemen van actuele ontwikkelingen en relevante literatuur. Een belangrijk nevendoeel is om met elkaar een community van ervaren commissarissen en toezichthouders te vormen, die samen de professie van toezichthouden verder ontwikkelt; ook op ethisch vaardige aspecten. Na afloop van het programma bestaat de mogelijkheid om twee keer per jaar in intervisiegroepen inzichten te blijven delen.

### **Voor wie?**

Voor ervaren commissarissen en toezichthouders die de basics van toezichthouden beheersen en vanuit die basis zich verder willen ontwikkelen in:

- de wijze waarop ethiek werkt en kan bijdragen aan besluitvorming;
- effectieve manieren voor zelfreflectie op hun rol als commissaris;
- toezichthouden in situaties waarin sprake is van vaak tegenstrijdige belangen.

Het startniveau is academisch of een equivalent hiervan.

Deelnemers die over onvoldoende basiskennis beschikken over onderwerpen zoals governance, financial control, werkgeverschap, aansprakelijkheid, trends in digitalisering, innovatie en strategie hebben toegang tot het Hemingway e-Learning platform, waar deze onderwerpen nader uitgewerkt worden. Tevens wijzen wij op de Masterclasses die vanuit de VU, Het Zijlstra Center worden georganiseerd.

## Het programma

De opleiding bestaat uit 8 modules van een dag (op vrijdag, van 9.30 tot 17.00 uur) verspreid over 11 maanden, in Amsterdam op de VU en bij Hemingway met maximaal 16 deelnemers. Een module omvat verschillende elementen:

- Check-in: verkenning van het thema op basis van een korte inleiding, eigen casuïstiek en vragen.
- Actuele kennis over het betreffende onderwerp in de vorm van een interactief college door een inhoudsdeskundige;
- Een top commissaris die het thema vanuit de eigen ervaring belicht en op scherp zet.
- Het vertalen van de opgedane kennis, inzichten en ervaringen voor het eigen handelen.
- Check-out: Oefeningen en casuïstiek die deelnemers uitdagen hun inzichten te beproeven en grenzen te verleggen.

Als rode draad komt het onderwerp meervoudige waardenafweging vanuit verschillende inhoudelijk perspectieven in de modules terug.

Aanvullend op deze modules behelst het programma deelname aan twee Forums.

### **24 mei Module 1 Start van de leergang:**

#### **Ken uzelf**

- Gedrag patronen bij stress en levenslijnen
- Persoonlijk ethisch kader
- Persoonlijke leeropgave voor de leergang

### **28 juni Module 2 Leiderschap en**

#### **verantwoordelijkheid: Moraliteit en ethiek**

- Toezicht bij crisis, ingewikkelde en complexe vraagstukken
- Invloed en Macht
- Toezicht en ethiek

### **20 september Module 3 Organisatie in context: Regels en bedoelingen**

- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Visie op Toezichthouden
- Maatschappelijke waardecreatie en verantwoord ondernemen

### **11 oktober Module 3 Financieel Leiderschap: Meervoudige waardenafweging**

- Sturen op financiën
- Financiën en het creëren van waarde
- Risicomanagement en ethiek

### **29 november Module 5 Ecologie van organisaties: Integriteit en kwaliteit**

- Wanneer deugt het wel en niet?
- Effectief interveniëren in boardroom dynamics en in het bestuur
- Omgaan met integriteitsschendingen

### **17 januari Module 6 Digitalisering en innovatie: De nieuwe ethiek**

- Ontwikkelingen in digitalisering
- Ethische aspecten bij digitalisering
- Transformatie van organisaties

### **6 maart Module 7 Effectief omgaan met stakeholders en publieke opinie**

- Effectief communiceren
- Stakeholder management
- Toezicht met de politiek op de achterbank

### **24 april Module 8 verwachtingen van de commissaris van NU: Wat is uw take out?**

- Deelnemers presenteren hun thesis over ethische dilemma's vanuit toezicht
- Persoonlijke doelstellingen

# Praktische informatie

## Data

- Acht vrijdagen per jaar
- Twee vrijdagmiddagen Forum Governance of Innovation

## Kosten

€ 9.750,-- excl. btw

## Locatie

Het programma wordt verzorgd in Amsterdam bij de VU en Hemingway. Beide locaties zijn op loopafstand van elkaar gelegen aan de Zuid-as.

## Certificaat

Na het voltooien van het Programma wordt een Universitair erkend certificaat van de Vrije Universiteit uitgereikt.

## PE-punten

Deelname aan het programma staat voor 75 PE punten.

## Kerndocenten / Moderatie

Prof. Gerda van Dijk (Vrije Universiteit, het Zijlstra Center)

Prof. Rob van Eijbergen (Vrije Universiteit, het Zijlstra Center)

Mr. Maarten den Ottolander (Hemingway Professional Governance)

## Topdocenten

Prof. Alex Brenninkmeijer (UU), Prof. Frans Feldberg (VU), Jonathan Soeharno (De Brauw Blackstone Westbroek) Prof. Floor Rink (RUG), Prof. Joke van Saane (VU), Prof. Johan Verstraeten (KU Leuven), Prof. Jaap Winter (VU), Oscar David (TIAS), Marike Bonhof (Vitens), Jan Kuipers (FranklinCovey)

## Ervaringspartners

Alexander Rinnooy Kan, Margot Scheltema, Marike van Lier Lels, Ab van der Touw, Maria van der Hoeven en Lineke Sneller.

## Informatie en inschrijven

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met Jorinde Nuninga

[Nuninga@Hemingway-pg.nl](mailto:Nuninga@Hemingway-pg.nl)

020 – 598 9865

Voorafgaand aan de inschrijving vindt er een intake-gesprek plaats voor de optimale samenstelling van de groep. De leergang gaat door bij ten minste 12 deelnemers.



**Hemingway: Creating tomorrow's governance**

Gespecialiseerd in non-executive Education - Search - Evaluation

Symphony Offices - 27e etage - Gustav Mahlerplein 111 - 1082 MS Amsterdam