



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

Een post-academisch Commissarisprogramma Inzicht, reflectie en ethische dilemma's

Voor de meer ervaren toezichthouders, die aan de reflectieve kant van het toezichthouden meer aandacht willen geven;

Het lijkt bijna een paradox. In een tijd dat alles sneller gaat, de informatievoorziening nog nooit zo groot is geweest en de druk om direct te reageren norm is, behoort de rol van toezicht uit te gaan van visie, gepaste afstand, interventie en het lef om 'er nog eens een nachtje over te slapen'.

Toezicht gaat niet gebukt onder gebrek aan kennis en voortvarendheid, maar vaak onder gebrek aan wijsheid.

De samenleving verwacht van toezichthouders, dat zij toezicht houden op de harde kant van de organisatie, die voldoet aan de wet- en regelgeving en financieel gezond is en dat zij dat doen in een dynamische, continue veranderende context, die zij per definitie slechts beperkt kunnen begrijpen. Maar ook wordt verwacht dat zij in staat zijn om op morele en ethische gronden tot een meervoudige waardenafweging kunnen komen, gericht op lange termijn waardecreatie.

Herkent u zich hierin?

Dan is deze commissarisleergang het overwegen waard als 'een waarde-vol' alternatief voor andere commissarisopleidingen.

Het Zijlstra Center (VU 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 maakt u kennis met ervaren begeleiders en deelnemers die werkzaam zijn als toezichthouder, die graag hun kennis en ervaring

willen delen en die samen met u zich verder willen ontwikkelen.

Onze visie op Toezichthouden

- Toezicht bouwt op doorleefd inzicht in de samenleving, in organisaties, in actuele (sociaal maatschappelijke en technologische) ontwikkelingen en in de eigen persoon;
- Toezichthouden is in belangrijke mate context afhankelijk;
- Toezicht gaat over regels, codes, cijfers én over gedrag, ethiek en moraliteit.

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.



- 1.
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.

Take out

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 tegenstijdige belangen en uiteenlopende waardesystemen.

Het startniveau is academisch of een equivalent hiervan.

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.

Deelnemers die bij aanvang over onvoldoende basiskennis beschikken over onderwerpen zoals governance, financial control, werkgeverschap, aansprakelijkheid, trends in digitalisering, innovatie en strategie hebben - additioneel - 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. Meerkosten hiervan bedragen € 1.000 gedurende de leergang.

20 september 2019 Module 1 Start van de leergang: Ken uzelf

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

11 oktober 2019 Module 2 Financieel Leiderschap: Meervoudige waardenafweging

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

29 november 2019 Module 3 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 2020 Module 4 Digitalisering en innovatie: De nieuwe ethiek

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

6 maart 2020 Module 5 Effectief omgaan met stakeholders en publieke opinie

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

24 april 2020 Module 6 Leiderschap en verantwoordelijkheid: Moraliteit en ethiek

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

29 mei Module 7 Organisatie in context: Regels en bedoelingen

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

26 juni 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 plus twee vrijdagmiddagen
Forum Governance of Innovation

Kosten

€ 8.800,-- excl. btw

€ 1.000,-- excl. btw voor gebruik van e-learning
platform en deelname Masterclasses

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

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

Mr. Maarten den Ottolander (Hemingway
Professional Governance)

Topdocenten

Prof. Alex Brenninkmeijer (UU), Prof. Frans
Feldberg (VU), Prof. Jeroen van Hoof (EUR), Prof.
Floor Rink (RUG), Prof. Joke van Saane (VU), Prof.
Johan Verstraeten (KU Leuven), Prof. Jaap Winter
(VU).

Ervaringspartners

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

Informatie en inschrijven

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen:
Secretariaat@hemingway-pg.nl
020 – 7981 365

Voorafgaand aan de inschrijving vindt er
een intake-gesprek plaats voor de optimale
samenstelling van de groep.



Hemingway Professional Governance is een full service organisatie voor toezichthouders en commissarissen op het gebied van (permanente) educatie, evaluaties en non- executive search. Wij werken vanuit de overtuiging dat maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zich snel opvolgen en dat aan toezichthouders telkens hogere eisen gesteld worden. Hemingway draagt bij aan het Permanent Actueel zijn en blijven van toezichthouders. Dat doen wij met Non-Executive Programma's, Forums, In House sessies, e-Learning en (digitale) evaluaties.

Creating tomorrow's governance.

Hoogwaardig non-executive bestand

Deelname in het non-executive search bestand of aan de programma's bij ons is by invitation only, waardoor er in de loop der jaren misschien wel het meest verrassende en hoogwaardige non-executive bestand in Nederland is opgebouwd. Wij weten wie onze relaties zijn, omdat de meesten van hen deel hebben genomen aan onze programma's. Speciaal voor professionals die de digitale snelweg kennen hebben wij speciale commissarisprogramma's om deze doelgroepen die ondervertegenwoordigd zijn in toezichthoudende gremia.

Ze zijn er, wij kennen ze en weten ze te vinden.

Commissarissen en Toezichthouders

Hemingway richt zich op commissarissen en toezichthouders met een open mind die bereid zijn een beetje uit hun comfortzone te komen om zo zelf nieuwe inzichten te ontdekken en aan anderen over te brengen. De focus ligt voor 100% op non-executive om vermenging tussen executive en non-executive belangen te voorkomen. Vanuit governance een zuivere benadering. Maar ook omdat non-executive een andere benadering vraagt.

Daar zijn wij in gespecialiseerd.