

## Workshops Commissariaat en Toezicht 2011



Kwaliteit vergt  
onderhoud.

Ons kennisprogramma  
draagt bij aan de  
deskundigheid van  
de nieuwe generatie  
toezichthouders.



|   |    |
|---|----|
| <b>Inhoudsopgave</b>  |    |
| <b>Kwaliteit vergt onderhoud</b>  | 3  |
| <b>Workshops:</b>   |    |
| <b>Good governance</b>  | 4  |
| 1. Good governance, verantwoordelijkheid en verantwoording  | 4  |
| 2. Toezicht op de kwaliteit en de prestaties van maatschappelijke organisaties  | 5  |
| 3. Belonen en beoordelen van de bestuurder  | 6  |
| 4. Juridische aspecten van het commissariaat  | 6  |
| 5. Fusies, overnames en andere strategische allianties en de rol van de raad van commissarissen/<br>raad van toezicht | 7  |
| <b>Financiën en Risicomanagement</b>  | 8  |
| 6. Toezicht op financiën I  | 8  |
| 7. Toezicht op financiën II   | 8  |
| 8. Risicomanagement voor de toezichthouder  | 9  |
| <b>Samenstelling raad van commissarissen / raad van toezicht</b>  | 10 |
| 9. Samenstellen raad van commissarissen/raad van toezicht? Kijk eens met een andere bril!                             | 10 |
| 10. Questioning Technique voor commissarissen en toezichthouders  | 10 |
| 11. Jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen/raad van toezicht   | 11 |
| 12. De voorzitter van de raad van commissarissen/raad van toezicht  | 11 |
| <b>Nationaal Register: search en selectie voor stimulerend toezicht</b>   | 12 |
| <b>Inschrijven</b>  | 13 |
| <b>Voorwaarden en bepalingen</b>  | 15 |

Toezichthouden is een vak in ontwikkeling, de vrijblijvendheid is eraf. Door verscherpte wetgeving en corporate governance, maar ook door groeiende media-aandacht worden toezichthouders steeds directer aangesproken op hun verantwoordelijkheid. Dat vraagt om een ander slag toezichthouders: mensen die actiever betrokken zijn. Specifieke kennis, nuttige ervaring, professionele rolopvatting en een aanvullend netwerk; de juiste commissaris of toezichthouder is een stimulans voor het bestuur. Dat is de filosofie van Nationaal Register.

Stimulerend toezicht staat of valt met de kwaliteit van mensen. En omdat niemand alwetend is, biedt Nationaal Register een breed aanbod van publicaties, workshops en seminars waarbij de praktijk leidend is.

Good governance, teameffectiviteit, ontwikkeling en kwaliteit van het toezicht, maar ook sectorspecifieke kennis over bijvoorbeeld financiering en de juridische positie van de commissaris komen aan bod. Daarnaast zijn onderwerpen als fusies, samenwerking en de werkgeversrol van de commissaris steeds belangrijker geworden. Omdat stakeholders een steeds transparantere verslaglegging willen zien van het uitgeoefende toezicht, komt ook dit aan bod in ons kennisprogramma.

### Haal het beste uit uzelf

Nationaal Register verzorgt al negen jaar de workshops Commissariaat en Toezicht met vooraanstaande docenten uit de praktijk van het commissariaat. U vergroot uw inzicht in de huidige standaarden en visies op het gebied van bestuur en toezicht en deelt mee in de actuele praktijk van de rol van toezicht. Onze workshops zijn bestemd voor zowel de ervaren als aankomende commissarissen en toezichthouders. Aan de hand van deze brochure kunt u een weloverwogen keuze maken.

Dit jaar kunt u kiezen uit 12 workshops waarin theorie en praktijk elkaar afwisselen. Wij geven voldoende ruimte voor onderlinge discussie en netwerken. De workshops duren vier uur en bieden ruimte aan maximaal 18 deelnemers. U ontvangt een certificaat van deelname.

### Gemakkelijk online inschrijven

Eventueel kunt u gebruikmaken van het inschrijfformulier op p.13 van deze brochure. Direct en gemakkelijk online inschrijven voor de workshops van uw keuze, kunt u doen op onze website [www.nationaalregister.nl/workshops](http://www.nationaalregister.nl/workshops)

Hier treft u ook meer informatie over de docenten. Bent u geïnteresseerd in een van onze Toolkits over commissariaat en toezicht in het bedrijfsleven, de zorg, het onderwijs, de pensioenfondsen en de goede doelensector, dan kunt u deze ook online bestellen.

Wij wensen u veel succes met het maken van een keuze en zien u graag als deelnemer van ons kennisprogramma voor stimulerend toezicht.

Namens Nationaal Register  
Mr. Olaf Smits van Waesberghe  
directeur



### Workshop 1

#### Good governance, verantwoordelijkheid en verantwoording

Veranderend bestuur en toezicht

Docent: Jacques Gerards

Bedrijven en instellingen in zowel de profit als in de non-profitsector professionaliseren steeds vaker hun bestuur en/of raad van commissarissen dan wel raad van toezicht. Dat begint met de ontdekking dat 'we gaan besturen op afstand' – een contradictio in terminis – een foutieve gedachte is. Na een periode met veel aandacht voor regels (compliance) worden een professionele houding en dito gedrag de kern van het op weg zijn naar professioneel commissariaat en toezicht. Governance brengt transparantie, verantwoording en aandacht voor kwaliteit, competenties, profielen en teamwork aan de top met zich mee. Toenemende interne en externe verwachtingen stellen hogere eisen aan de kwaliteit van het interne toezicht. In een mix van praktijkervaringen en theoretische inzichten wordt bekeken hoe hieraan te voldoen.

Onderwerpen die aan de orde komen:

- Wat zijn de wezenlijke verschillen tussen besturen en toezicht houden?
- Hoe zit het met de verantwoordelijkheden en de verantwoording van de RvC/RvT?
- Hoe geef je inhoud en vorm aan de verantwoordelijkheden van de RvC/RvT? Met name aan het toezicht houden?
- Hoe ga je om met interne en externe belanghouders dan wel belanghebbenden?
- Wat is governance en wanneer is er sprake van good governance?
- Wat betekent governance voor de aansprakelijkheid?
- Welke ontwikkelingen zijn er in het bedrijfsleven en de semipublieke sector gaande?
- Functioneren in een informatiesamenleving. Wat heeft dit voor consequenties voor de RvC/RvT?
- De eisen van governance: transparantie, verantwoording, kwaliteit van toezicht, inspraak en evaluatie. Hoe gaat een raad daarmee om?
- Hoe wordt kwalitatief goed toezicht in de context van governance praktisch uitgewerkt?

### Workshop 2

#### Toezicht op de kwaliteit en de prestaties van maatschappelijke organisaties

Integraal toezicht

Docent: Jacques Gerards

Toezicht richt zich in eerste instantie op de middelen. Financiën, vastgoed en personeel zijn daar voorbeelden van. Sinds enige tijd wordt ingezien dat dit slechts een deel is van wat het toezicht eigenlijk zou moeten inhouden. Toezicht op doelen van beleid en strategie van een organisatie en op de maatschappelijke waarde of meerwaarde ervan blijken de wezenlijke onderdelen te zijn. Uiteindelijk gaat het om toezien op de doelrealisatie die het bestuur behaalt, of dat nu winst is of een positief maatschappelijk effect. Dit vergt een gedegen en kwalitatief goede aanpak van het toezicht met aandacht voor de kwaliteit van de doelrealisatie en maatschappelijke effecten. Dit vraagt ook om nadenken over en het ontwikkelen van een toezichtkader en toetsingskader, alsmede het implementeren daarvan.

In de workshop wordt ingegaan op de basisvragen die onder een dergelijke aanpak liggen:

- Het waarom van toezicht en de beoogde meerwaarde ervan;
- Wat wil de RvC/RvT met zijn toezicht bereiken?
- Waarop wordt er toezicht gehouden?
- Welke niveaus worden in het toezicht onderscheiden?
- Wat zijn de onderwerpen van het toezicht? Met aandacht voor cultuur, kwaliteit, resultaten en risico's;
- Wat is integraal toezicht en wanneer kan men daarover spreken?
- Hoe regelt de raad zijn informatievoorziening en waar bestaat deze uit?
- Hoe ontwikkelt en organiseert een RvC/RvT zich en waar kan men terecht voor advies, begeleiding, toolkits en voorbeelden?

### Workshop 3

#### Belonen en beoordelen van de bestuurder

Werkgeverstaken van de raad van commissarissen / raad van toezicht

Docent: drs. Hildegard Pelzer

Het belang van de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder staat buiten kijf, maar het beoordelingsgesprek blijft lastig. “Heb ik als commissaris voldoende informatie om een oordeel te vellen over het functioneren van de bestuurder?” “Hoe brengen wij systematiek in de jaarlijkse beoordeling zonder bureaucratisch te worden?” “Wij hebben vraagtekens bij wezenlijke kwaliteiten van de bestuurder, maar de onderneming draait goed. Hoe maken wij dat bespreekbaar?”.

Een werkgeverstaak van de toezichthouder die maatschappelijk en politiek sterk in de belangstelling staat, is het bepalen van de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de bestuurder. Codebepalingen op het gebied van beloning worden aangescherpt en er liggen diverse wetsvoorstellen waarmee de overheid het speelveld voor de beloning wil meebepalen. In de workshop wordt informatie gegeven over nieuwe ontwikkelingen op het gebied van deze werkgeverstaken, worden handreikingen geboden voor de praktijk en lastige situaties bediscussieerd, met als doel het handelingsrepertoire te verkennen.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder meer:

- Plaats van het beoordelingsgesprek in de jaarcyclus van de RvC/RvT;
- Informatie waarop de beoordeling stoelt;
- Waarover het in het beoordelingsgesprek gaat;
- Relationale en communicatieve aspecten van het beoordelingsgesprek;
- Wet- en regelgeving op het gebied van de beloning en hoe ermee om te gaan?
- Variabele beloning of niet?
- Toepassing van beoordelen en beloning bij een meerhoofdige raad van bestuur;
- Lastige beloningsdiscussies.

### Workshop 4

#### Juridische aspecten van het commissariaat

Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid

Docent: mr. Hugo Reumkens

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken. Hierbij richt men zich op het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De RvC staat het bestuur met raad ter zijde. Deze algemene uitgangspunten die in april 1949 door de Hoge Raad zijn ontwikkeld (Doetinchemse IJzergieterij), zijn nog steeds actueel. Toch is de context waarbinnen de raad van commissarissen moet opereren ingrijpend veranderd. In het bijzonder de ontwikkelingen op het gebied van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid, zijn van grote invloed op het functioneren van de raad van commissarissen. Tijdens de workshop wordt ingegaan op deze ontwikkelingen, de wettelijke systematiek en enkele actuele zaken.

### Workshop 5

#### Fusies, overnames en andere strategische allianties en de rol van de raad van commissarissen / raad van toezicht

Inzicht in en toezicht bij strategische allianties alsmede de rol van de RvC/RvT op weg daar naar toe

Docenten: mr. Saskia Laseur

Fusies en overnames blijken lang niet altijd de meerwaarde te brengen die men beoogd had. Door een aantal fusies die slecht zijn afgelopen of tenminste niet hebben gebracht wat ervan werd verwacht, begint de interesse in andere vormen van strategische allianties te groeien. In deze workshop gaan wij in op het proces beginnend bij de keuze van een organisatie voor een fusie of andere strategische alliantie, via onderhandelingen met de beoogde partner, naar het inrichten van het bestuur en het intern toezicht. Het accent ligt bij de rol van de RvC/RvT. Kennis wordt aangereikt en in discussies met elkaar, worden lastige situaties uitgediept.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder meer:

- Beoordelen van de wenselijkheid en noodzaak voor de eigen organisatie om een strategische alliantie aan te gaan.
- Verschillende vormen van strategische allianties (fusie in een nieuwe B.V., stichting, coöperatieve vereniging, et cetera) en hun voor- en nadelen.
- Inrichting van het toezicht in, c.q. op de verschillende strategische allianties.
- Inrichting van het proces dat moet leiden tot de strategische alliantie (o.a.: de rol van de RvC/RvT in dit proces, moment waarop de personele invulling van de top aan de orde komt et cetera).
- Te stellen vragen door de RvC/RvT en te hanteren toetsingscriteria.

### Workshop 6

#### Toezicht op financiën I (jaarverslaggeving: balans, verlies & winstrekening en begroting)

Minimale vereisten voor adequaat toezicht en risicobeheersing voor niet-financiële commissarissen, bestuurders en toezichthouders.

Docent: Walfried van Egeraat RA

De RvC/RvT houdt toezicht op de doelrealisatie van de organisatie. Deze doelrealisatie vertaalt zich in het behalen van doelen voor klanten en samenleving, het neerzetten van prestaties en het leveren van resultaten. Financiën zijn hiervoor zowel de smeerolie, als een veld waarop prestaties en resultaten geleverd worden. Een minimale kennis op een aantal deelgebieden wordt u in deze workshop bijgebracht.

Onderwerpen die aan de orde komen:

- Het managementrapportagesysteem; de diverse soorten financiële rapportages;
- Het kunnen lezen en interpreteren van rapportages met in het bijzonder de verlies- en winstrekening en de balans (inclusief casuïstiek);
- De begroting;
- Verplichtingen die niet in de financiële administratie voorkomen;
- De organisatie van toezicht op het financiële beleid en beheer;
- De aansluiting met de planning & control cyclus;
- Actuele ontwikkelingen op het terrein van jaarverslaggeving;
- Valkuilen bij het toezichthouden; bent u 'in control'?

### Workshop 7

#### Toezicht op financiën II (financiële strategie, toetsingskader, financieel bestuur)

De toezichthouder en het financiële toezichtkader

Docent: drs. Harmen Ettema RA

Financieel toezicht bestaat uit meer dan het toezicht op de financiële verantwoording. Deze workshop gaat uit van uw basale inzicht in het financiële verantwoordingsproces en gaat in op het overige deel van het financiële toezichtskader. Daartoe behoren de meerjarenbegroting, strategische scenarioanalyse en financiële strategie. Tevens komt het financieel bestuur aan de orde, waaronder de competenties van de financiële functie alsmede het functioneren van een audit committee.

Basale financiële kennis wordt bekend verondersteld.

Onderwerpen die aan de orde komen:

- De financieringsbehoefte van de organisatie: vaste activa & investeringen, werkkapitaal;
- De financiering van de organisatie: eigen en vreemd vermogen, de financiële hefboom;
- De planning & control cyclus in relatie tot de meerjarenbegroting en strategische scenario's;
- De agenda van het financiële toezicht: operationeel rendement, financieringsbehoefte, financiering, liquiditeitsmanagement, financieel beheer, financiële governance;
- Het functioneren van een audit committee, de relatie met de accountant;
- Juridische entiteiten in een groepsverband.

### Workshop 8

#### Risicomanagement voor de toezichthouder

Inzicht in risk appetite & gedrag

Docenten: Astrid Elburg en Tamara Monzón

Het koppelen van effectief gedrag aan risicomanagement wordt steeds meer gemeengoed. Daarom organiseren wij de workshop risicomanagement: inzicht in risk appetite & gedrag, waarin er wordt stilgestaan bij de wijze waarop deze elementen elkaar beïnvloeden.

In het kort komt het er op neer dat effectief toezicht in het kader van risicomanagement rekening houdt met de cultuur binnen een organisatie en het daarbij behorende gedrag. Hierdoor integreert de toezichthouder de kwantitatieve elementen van risicomanagement met kwalitatieve aspecten zoals performance maatstaven, beloning en menselijke drijfveren.

Doelstelling van de workshop is het verruimen van het instrumentarium voor een toekomstbestendig toezicht.

In deze interactieve workshop wordt aandacht besteed aan de volgende vragen:

- Wat is de rol van de toezichthouder ten aanzien van risicomanagement?
- Wat is risk appetite?
- Wat is de relatie tussen performance maatstaven, beloning en gedragsrisico's?
- Wat is de wisselwerking tussen de risicobereidheid van individuen en de risicobereidheid van een organisatie als geheel?
- Welke rol speelt risk appetite in het instrumentarium van de toezichthouder?

### Workshop 9

#### Samenstellen raad van commissarissen / raad van toezicht? Kijk eens met een andere bril!

Voor complementariteit van het team vormen niet alleen kennis en ervaring, maar ook persoonlijke drijfveren een goed handvat.

Docent: drs. Puck Dinjens

Bij de samenstelling van een raad wordt vaak gestreefd naar complementariteit. Niet alleen voor wat betreft kennis en achtergrond, maar bij voorkeur ook met het oog op te verdelen rollen. Bij wie van onze raad kunnen we de ondernemende focus het beste beleggen? Wie houdt – bij strategische afwegingen - juist de verbinding met de onderneming in het oog? En wie pakt als vanzelfsprekend de werkgeversrol op?

In deze workshop wordt een andere manier van kijken aangereikt, die inzoomt op de persoonlijke eigenschappen en drijfveren. Naar deze drijfveren is veel onderzoek gedaan: zij blijken niet alleen bepalend te zijn voor de wijze waarop wij de wereld benaderen, maar blijken ook voor ieder van ons verschillend te zijn. Het kennen van elkaars drijfveren leidt ertoe dat ieders communicatie, focus en gedrag inzichtelijk en begrijpelijk worden, maar ook tot het beter benutten van een ieders vanzelfsprekende focus. In de workshop wordt gebruik gemaakt van aansprekende casuïstiek ingebracht door de deelnemers en/of de docent.

Onderwerpen die aan de orde komen:

- Verschillende soorten drijfveren ;
- Inzicht in uw persoonlijk profiel;
- Relatie tussen de drijfveren van voorzitter RvB en RvC/RvT;
- Benutten van deze informatie bij vervullen vacatures en versterken onderlinge werkwijze;
- Casuïstiek en vragen.

### Workshop 10

#### Questioning Technique voor commissarissen en toezichthouders

Hoe krijg ik de juiste informatie van het bestuur of de directie?

Docent: drs. Puck Dinjens

Een raad wil een zo goed mogelijk beeld krijgen van afbreukrisico's, ontwikkelingen en trends, terwijl een bestuur/directie erbij gebaat kan zijn om informatie zó naar voren te brengen dat een door hen gewenst beeld ontstaat. Dit komt voort uit de verschillende belangen die partijen hebben. De praktijk leert dat toezichthouders zich niet altijd vrij genoeg voelen om kritisch door te vragen en dat men bevreesd kan zijn de relatie te verstoren wanneer er te kritisch wordt opgetreden.

Het is goed om de psychologische achtergronden hiervan te (h)erkennen, zodat de thema's vervolgens in de RvC/RvT (vrijelijk) kunnen worden besproken. Met behulp van dit programma krijgen leden van een RvC of RvT handvatten aangereikt om de gewenste informatie te verkrijgen van het bestuur of de directie.

In het programma wordt inzichtelijk gemaakt, hoe psychologische mechanismen invloed hebben op gedrag bijvoorbeeld:

- Weinig mensen vertellen graag slecht nieuws (avoidance). Niet alleen vanuit zakelijke argumenten, maar ook omdat men liever successen boekt dan dat men "faalt".
- Men praat recht wat krom is, ook wel cognitieve dissonantie genoemd. Erkenning van het feit dat iets krom is, heeft namelijk te grote gevolgen voor persoonlijk welzijn.
- Non-verbaal "verraadt" de spreker zichzelf vaak, zeker wanneer deze onder druk staat. Kennis van deze "non-verbale lekken" is van belang.
- Herkenning van de wijze waarop de directie omgaat met dilemma's: inzicht krijgen in strategieën ter hantering van approach-avoidance-vraagstukken.

### Workshop 11

#### Jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen / raad van toezicht

Aandacht voor inhoud en proces van de jaarlijkse evaluatie en handvatten voor een gedegen zelfreflectie.

Docent: Connie Tanis

Nut en noodzaak van de jaarlijkse evaluatie van de RvC/RvT staan buiten kijf, niet alleen omdat het in alle governancecodes staat, ook omdat het goed is voor het functioneren van de raad en omdat vooral voor stichtingen geldt dat er niemand 'boven' de raad van toezicht staat om hem te beoordelen.

Een goede evaluatie is lastig. Het referentiekader moet helder en gemeenschappelijk zijn ("Wat vinden wij een goede toezichthouder?"). Er moet een sfeer zijn waarin ook 'ongemakkelijke' issues aan bod kunnen komen en er worden hoge eisen gesteld aan het zelfreflecterend vermogen van de toezichthouders. Het zijn slechts enkele moeilijkheden waar men bij de evaluatie van de RvC/RvT tegen aan kan lopen. De workshop geeft handvatten voor een gedegen evaluatie en bespreekt lastige casuïstiek, ingebracht door de deelnemers en/of de docent. Er wordt zowel ingegaan op de evaluatie van de raad als collectief als op de evaluatie van individuele leden.

Onderwerpen die aan de orde komen:

- Verschillende niveaus van het functioneren van de raad van RvC/RvT;
- De dynamiek van de groep en zijn leden;
- Inhoud van de evaluatie;
- Mogelijke aanpakken van de evaluatie;
- De evaluatie als onderdeel van continu leren en verbeteren.

### Workshop 12

#### De voorzitter van de raad van commissarissen / raad van toezicht

Handvatten voor een adequate inrichting en een goed functioneren van de raad van commissarissen/raad van toezicht

Docent: Greetje Lubbi

De voorzitter heeft een sleutelrol als het gaat om professionalisering van de RvC/RvT. Hij/zij is de initiator en de trekker. De voorzitter is bepalend voor het verloop van de vergaderingen, is het primaire contact met de directeur/bestuurder en is het gezicht van de RvC/RvT 'naar buiten', met name bij crisissituaties. In deze workshop worden de taakgebieden van de voorzitter onder de loep genomen en worden praktische handreikingen gegeven. Casuïstiek van de deelnemers en/of de docent helpt de inzichten in de rol van de voorzitter te verdiepen.

Onderwerpen die onder meer aan de orde komen:

- Zorgen voor een adequate inrichting van de RvC/RvT, zoals interne taakverdeling, al dan niet werken met commissies, onafhankelijkheidseisen en spelregels voor het omgaan met tegenstrijdige belangen.
- Leiden van de vergadering; ervoor zorgen dat scherp en constructief wordt doorgevraagd en de raad tot kwalitatief goede oordeels- en besluitvorming komt; aandacht voor groepsprocessen.
- Bijzondere as tussen voorzitter RvC/RvT en (voorzitter) directie/raad van bestuur.
- Zorgen voor een adequate samenstelling van de raad en omgaan met lastige personele issues.
- Mogelijke strategieën in een crisissituatie: een casus.

### Workshops op maat

Naast deze workshops met open inschrijving, biedt Nationaal Register ook workshops op maat voor raden van bestuur, raden van commissarissen en raden van toezicht. Indien uw (voltallige) raad één of meer workshops wil volgen, zijn de docenten graag bereid deze op uw organisatie toe te spitsen. De kosten van de workshops zijn afhankelijk van de vraagstelling en de duur.

**Een nieuwe toezichthouder is een kans**

Nationaal Register richt zich als enige exclusief op commissarissen en toezichthouders in de private en publieke sector. En voorziet in bestuursleden van pensioenfondsen, brancheverenigingen en goede doelen. Al twintig jaar lang. Onze ervaring maakt dat we patronen herkennen en situaties snel kunnen inschatten, maar ook dat we verschuivingen als eerste signaleren. Hierdoor kunnen we proactief met u meedenken en -doen. Nationaal Register zorgt dan ook niet alleen voor een match op professioneel niveau maar neemt ook het karakter van uw organisatie, de dynamiek van het team en de verwachtingen van de kandidaat mee in de selectieprocedure.

**Daar had u niet aan gedacht**

Nationaal Register gaat verder dan leveren waar om wordt gevraagd. Een groot deel van onze kracht ligt in de beginfase van het selectieproces. Wat is de samenstelling van de huidige raad, welke aanvullende expertise is nodig, wat is de toekomstvisie van de organisatie en de dynamiek van de sector, hoe groot is de behoefte aan diversiteit en verjonging? Het meeformuleren van de vraag levert u nieuwe inzichten op die vaak tot een verrassend en altijd scherper profiel leiden. Een andere kracht is onze aandacht voor nieuw talent en de verbreding en verjonging van het totale aanbod aan deskundige commissarissen. We introduceren met regelmaat mensen uit andere netwerken. Opdrachtgevers ervaren onze kandidatenselectie dan ook vaak als een verrassende rijkdom aan keuze.

**Een zorgvuldige procedure creëert vrijheid**

Vaak wordt het zelf aanstellen van een nieuwe toezichthouder als belastend ervaren. Vanwege bijvoorbeeld een beperkt netwerk, tijdsdruk, persoonlijke belangen en voorkeuren. Maar ook iemand af moeten wijzen en de verantwoording naar de achterban spelen een rol. Nationaal Register neemt u de wel de zorg maar niet de beslissing uit handen. Onze procedure kent drie heldere stappen die governanceproof zijn.

**Onpartijdig antwoord op strategische vragen**

Nationaal Register biedt u een vertrouwde gesprekspartner die zelf met beide benen in de sector staat. Onze adviseurs zijn actieve bestuursleden en toezichthouders in het Nederlandse bedrijfsleven. Hun ervaring met bestuurlijke en strategische vraagstukken levert objectieve en op de actuele praktijk gerichte raad op. Ook los van een searchopdracht. Als het gaat om samenstellings- en vernieuwingsvragen, het evalueren van teameffectiviteit of het begeleiden van de governancevraagstukken kunt u een beroep doen op de pragmatische consultants van Nationaal Register.

**Kwaliteit vergt onderhoud**

Stimulerend toezicht staat of valt met de kwaliteit van mensen. En omdat niemand alwetend is, biedt Nationaal Register een breed aanbod van publicaties, workshops en seminars waarbij de praktijk leidend is. In ons kennisprogramma komen het delen van best practices over good governance, ontwikkeling en kwaliteit van het toezicht, maar ook sectorspecifieke kennis over bijvoorbeeld financiering en regelgeving aan bod. Zo kunnen zowel aankomende als ervaren toezichthouders het beste uit zichzelf halen. Meer informatie over de workshops en seminars vindt u op [nationaalregister.nl](http://nationaalregister.nl) Net als onze serie toolkits over commissariaat en toezicht in het bedrijfsleven, de zorg, het onderwijs, de pensioenfondsen en de goede doelensector.

**Contactgegevens**

Op [nationaalregister.nl](http://nationaalregister.nl) vind u meer informatie. Of neem direct contact op met mr. Olaf Smits van Waesberghe, directeur, op 070 324 30 91, 06 218 116 54 of [svw@nationaalregister.nl](mailto:svw@nationaalregister.nl)

**Inschrijven doet u bij voorkeur via onze website [www.nationaalregister.nl/workshops](http://www.nationaalregister.nl/workshops)**

U kunt zich ook schriftelijk inschrijven voor de workshop(s) door onderstaand formulier in een ongefrankeerde envelop te zenden naar:  
 Nationaal Register  
 Antwoordnummer 93220  
 2509 WB DEN HAAG

**Inschrijfformulier:**

Ja, ik wil me graag inschrijven voor één of meerdere workshops:

De heer/mevrouw\*)(incl. tituluur): .....

Hoofdfunctie / Organisatie: .....

Nevenfuncties / Organisaties : .....

.....

(Post)adres: .....

Postcode: ..... Plaats: .....

Telefoonnummer: .....

Mobiele telefoon: .....

E-mailadres: .....

Factuuradres: .....

Postcode: ..... Plaats: .....

Branche/sector: .....

\* graag aankruisen wat voor u van toepassing is

Vergeet u niet op de volgende pagina aan te kruisen welke workshop(s) u wilt volgen?

De voorwaarden, bepalingen en annuleringsregeling voor de workshops kunt u vinden op pagina 15 van deze brochure of op onze website [www.nationaalregister.nl](http://www.nationaalregister.nl) Op onze website kunt u ook meer informatie lezen over de workshopdocenten.

**WORKSHOP 1**

Good Governance, verantwoordelijkheid en verantwoording

Docent: Jacques Gerards

Datum en tijd:  13 mei 14.30 - 18.30 uur  
 20 mei 9.30 - 13.30 uur  
 7 oktober 9.30 - 13.30 uur  
 14 oktober 9.30 - 13.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 2**

Toezicht op de kwaliteit en de prestaties van maatschappelijke organisaties

Docent: Jacques Gerards

Datum en tijd:  13 mei 9.30 - 13.30 uur  
 7 oktober 14.30 - 18.30 uur  
 14 oktober 14.30 - 18.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 3**

Belonen en beoordelen van de bestuurder

Docent: drs. Hildegard Pelzer

Datum en tijd:  13 mei 14.30 - 18.30 uur  
 7 oktober 14.30 - 18.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 4**

Juridische aspecten van het commissariaat

Docent: mr. Hugo Reumkens

Datum en tijd:  7 oktober 14.30 - 18.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 5**

Fusies, overnames en andere strategische allianties en de rol van de raad van commissarissen/raad van toezicht

Docent: mr. Saskia Laseur

Datum en tijd:  20 mei 9.30 - 13.30 uur  
 7 oktober 9.30 - 13.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 6**

Toezicht op financiën I

Docent: Walfried van Egeraat RA

Datum en tijd:  20 mei 9.30 - 13.30 uur  
 14 oktober 14.30 - 18.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 7**

Toezicht op financiën II

Docent: drs. Harmen Ettema RA

Datum en tijd:  20 mei 14.30 - 18.30 uur  
 7 oktober 9.30 - 13.30 uur  
 14 oktober 9.30 - 13.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 8**

Risicomanagement voor de toezichthouder

Docenten: Astrid Elburg en Tamara Monzón

Datum en tijd:  13 mei 9.30 - 13.30 uur  
 20 mei 14.30 - 18.30 uur  
 14 oktober 14.30 - 18.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 9**

Samenstellen raad van commissarissen/raad van toezicht? Kijk eens met een andere bril!

Docent: drs. Puck Dinjens

Datum en tijd:  20 mei 9.30 - 13.30 uur  
 14 oktober 9.30 - 13.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 10**

Questioning Technique voor commissarissen en toezichthouders

Docent: drs. Puck Dinjens

Datum en tijd:  20 mei 14.30 - 18.30 uur  
 14 oktober 14.30 - 18.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 11**

Jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen/raad van toezicht

Docent: Connie Tanis

Datum en tijd:  13 mei 14.30 - 18.30 uur  
 7 oktober 9.30 - 13.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**WORKSHOP 12**

De voorzitter van de raad van commissarissen/raad van toezicht

Docent: Greetje Lubbi

Datum en tijd:  20 mei 14.30 - 18.30 uur  
 14 oktober 9.30 - 13.30 uur

Ik wil graag het volgende onderwerp inbrengen:

.....

**Kosten van deelname**

De deelnamekosten per workshop bedragen € 570,- exclusief 19% BTW.

Na ontvangst van uw aanmelding ontvangt u een bevestiging met een routebeschrijving en een factuur.

**Locatie en informatie**

De workshops worden gehouden in Het Koetshuis van Kasteel de Hooge Vuursche, Hilversumsestraatweg 14, 3744 KC Baarn.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het Nationaal Register, telefoon: 070 324 30 91, e-mail: info@nationaalregister.nl.

**Annuleringsregeling**

Annuleren dient schriftelijk (per fax of e-mail) te geschieden. Tot twee maanden voorafgaand aan de workshops brengen wij u € 50,- administratiekosten in rekening. Vanaf twee maanden tot drie weken voor de datum van de te volgen workshop(s) wordt 50% van de deelnamekosten in rekening gebracht en vanaf drie weken voor aanvang 100%. Reden van afzegging speelt geen rol bij het hanteren van de annuleringsregeling. Indien een vervanger van dezelfde organisatie wordt aangemeld, worden geen extra kosten in rekening gebracht.

**Voorwaarden en bepalingen van Nationaal Register**

Nationaal Register behoudt zich het recht voor de workshopdata, de locatie of de kosten te wijzigen. Een aanmelding kan in dat geval zonder kosten worden geannuleerd. Bij onvoldoende deelname behoudt Nationaal Register zich het recht voor één of meerdere workshops te annuleren.

**Nationaal Register**

Postbus 97607, 2509 GA Den Haag

Jan van Nassastraat 93, 2596 BR Den Haag

[www.nationaalregister.nl](http://www.nationaalregister.nl)