

## Programma 'High Level Toezicht'

***“De ervaren commissaris verdiept en vernieuwt. Ook zichzelf.”***



### Inleiding

In dit document vindt u meer informatie over ons programma “High Level Toezicht” – hét programma voor ervaren commissarissen. Dit document geeft een globaal overzicht van het te verwachten programma. Per programma varieert de exacte indeling en docenten.

Om een goede gesprekspartner te zijn voor de top is het in toenemende mate van belang dat iedere individuele toezichthouder zich bewust is van zijn of haar eigen ‘bril’ en context van waaruit wordt gewerkt, van de maatschappelijke opdracht en de normen en waarden die daarbij horen.

Wij hebben met de nodige zorg het inhoudelijk programma-aanbod samengesteld en daarbij goed geluisterd naar de adviezen en de inzichten van deskundigen uit het veld. Hetzelfde geldt voor de vorm en werkwijze die bij de opleiding worden gehanteerd.

Kortom, wij bieden u een compact en overzichtelijk programma, waarmee u verder wordt geïnformeerd, nieuwe kennis opdoet en ruim de gelegenheid krijgt om samen met lotgenoten te reflecteren en te delen in elkaars ervaringskennis.

Met inspirerende inleiders en docenten kunnen interesseren om invulling en gestalte te geven aan dit programma. Onze gidsen en toezichthouders/commissarissen spelen een belangrijke rol als het gaat om u verder te begeleiden in uw zoektocht naar concrete en handzame oplossingen voor dilemma’s die u dagelijks tegenkomt in uw good governance praktijk.

Wij zien ernaar uit dat u na het programma kunt terugkijken op een plezierige periode waarin u nieuwe inspiratie heeft opgedaan en deze effectief kunt inzetten in de rollen die u vervuld als commissaris en/of lid raad van toezicht.

## Omschrijving programma/blokken

### Programma

#### Dialogo, reflectie en thematische verdieping

- Er zijn drie bijeenkomsten van anderhalve dag gedurende ongeveer vier maanden (vrijdag en zaterdagochtend inclusief overnachting) en
- een afsluitende bijeenkomst met diner.
- Iedere deelnemer volgt een persoonlijk traject met adviesgesprekken over de eigen ontwikkeling.
- In twee persoonlijke ontmoetingen met een topcommissaris, krijgt iedere deelnemer de mogelijkheid om te klankborden over voor hem of haar relevante vragen.
- De groep heeft zelf invloed op de inhoud van de thema's die aan de orde komen.
- Elke bijeenkomst bestaat uit een masterclass met inspirerende sprekers.
- In kleinere groepen vindt vervolgens verdieping, uitwisseling van ervaringen en inzichten en persoonlijke reflectie plaats.

#### Blok I: Waardegedreven toezicht: mythes, dilemma's en paradoxen

De samenleving is in transitie. Bedrijven en maatschappelijke organisaties weerspiegelen de normen en waarden van die samenleving. Andersom beïnvloeden zij ook de publieke opinie over samenlevingsvraagstukken en dilemma's. Of het nu gaat om de duurzame energietransitieagenda, de kosten van de zorg, de kwaliteit van het onderwijs, de segregatie, ontwikkeling van big data en AI, dit alles leidt tot andere vormen van werken en uiteindelijk tot een andere structuur van onze samenleving.

De rol die de commissaris/toezichthouder inneemt in deze is cruciaal; is het toezicht in staat om de maatschappelijke context en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke uitdagingen voor de organisatie te agenderen, de dilemma's en paradoxen bespreekbaar te maken? Dan is sprake van waardegedreven toezicht. Dit gebeurt nog te weinig, maar wordt wel verwacht van de toezichthouders door de samenleving die bestaat uit burgers, brancheorganisaties en inspecties, maar vooral ook door consumenten, cliënten en patiënten. In dit blok wordt het speelveld van de maatschappelijke opdracht besproken. Niet op een normatieve, maar op een verkennende en uitnodigende manier.

Goed functioneren van Raden van Toezicht /Raden van Commissarissen begint bij het organiseren van een gemeenschappelijk beeld van de taakopvatting van het toezicht. Toezichthouders komen uit diverse maatschappelijke sectoren en brengen een eigen perspectief op het bedrijf c.q. de maatschappelijke opdracht van de organisatie mee.

Het programma begint hier. Is men in staat om te kijken naar de maatschappelijke context en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke uitdagingen, dilemma's en paradoxen te agenderen? Niet op een normatieve manier, maar op een verkennende en uitnodigende manier?

Het functioneren van een raad wordt bepaald door de uitkomst van dit gesprek. Hier wordt de focus bepaald en daarmee de attitude van de raad. Ook zal deze uitkomst richtinggevend zijn in tijden van ingrijpende besluiten en moeilijke fasen. Over het algemeen wordt aan deze fase te weinig aandacht besteed.

## **Blok II: Veranderingen in bestuur & besturing: toezicht op innovaties**

Onder besturing wordt over het algemeen verstaan: 'alle processen, mechanismen, en handelingen, nodig voor de realisatie van de doelstelling van de instelling'. Verantwoordelijk voor een adequate besturing is het bestuur. Toezicht en bestuur zijn nauw met elkaar verbonden. Door de sterk oplopende maatschappelijke kosten is enkele jaren geleden een proces ingezet van decentralisatie en bezuiniging. De consument en patiënt verandert, ICT maakt nieuwe toegang tot informatie mogelijk en beïnvloedt de structuur in onze samenleving. Kortom deze druk op de organisatie leidt tot andere opvattingen en inzicht in het model van besturing. De vraag is wat dat betekent. Wat is de rol van het toezicht hierin? Wat betekent dat voor de verhouding toezicht en bestuur? Op welke manier kan de toezichthouder van betekenis zijn voor het bestuur bij deze zoektocht naar innovatie – disruptieve technologie – en businessmodellen en aanpassing van het besturingsmodel? En wat betekent het voor de rol van toezichthouder in relatie tot in- en externe stakeholders?

## **Blok III: Personal performance (in crisissituaties)**

Het functioneren van de raad wordt meer beïnvloed door de mensen die met elkaar de raad vormen en hoe ze met elkaar omgaan (teamdynamiek), dan de feitelijke inhoudelijke bijdrage. Toch is het niet gebruikelijk om op het meta-niveau van de communicatie elkaar aan te spreken. Dat gebeurt hoogstens 1x per jaar bij de zelfevaluatie van de raad. Inzicht in de patronen, de dynamiek, de onderliggende drijfveren, ambities en verlangens, helpt bij het vergroten van de effectiviteit van de raad en daarmee ook het gezag van de raad. Inzicht in moreel kompas, 'ken uzelf', ethiek en integriteit. Moed en authenticiteit.

Speciale aandacht voor de dynamiek in crisissituaties.

## **Blok IV: Synthese en afronding: next level toezicht**

Afrondende bijeenkomst met diner, waar thema's bij elkaar komen en waarbij de focus gericht is op de toekomst. Waardegestuurd toezicht als borg voor het toezicht op de langere termijn. Essentieel hierin is de waarborg voor continuïteit van bestuur. Het opvolgingsvraagstuk als cruciale verantwoordelijkheid van het toezicht vanuit de werkgeversrol. Inzicht in de dynamiek, het erkennen van belangen in deze fase, herkennen van leiderschap en toekomstgericht acteren. In dit onderdeel is ook ruimte voor agendering van maatschappelijke thema's door deelnemers. De afronding heeft een verrassende invulling.

## Onder meer zijn bij ons aangesloten als docent:

(per programma varieert de exacte indeling van docenten – docenten staan in alfabetische volgorde vermeld)

### prof. dr. Auke de Bos RA



Policymaker of Ernst & Young Accountants LLP since 1 Februari 2018 and member of the Board of Directors of Ernst & Young Accountants LLP as of 1 June 2018. Auke joined EY in 1996 and became partner in 2005. Since 2005, he has worked within the Professional Practice Group of our firm, for the most part as Professional Practice Director for the Netherlands. As such, Auke is responsible for the consistent delivery of external and internal auditing and accounting standards to our professionals, including policies, procedures and methodologies. Within the Management Team Assurance, Auke is responsible for subjects related to his role as Professional Practice Director. Auke is editor-in-chief of various in-house EY publications. In addition, he is part-time professor Business Economics at Erasmus University (Rotterdam). He focuses his research and teaching on auditing and corporate governance, subjects on which he has published dozens of articles. Former positions and activities: Member of the Ernst & Young International Financial Reporting Standards Knowledge Centre in London (2000-2001) en Member of various industry committees in the Dutch auditing sector on behalf of EY.

### dr. Lizzy Doorewaard



Lizzy Doorewaard (1962) is een ervaren bestuurder en professioneel toezichthouder bij profit en non-profit organisaties, waaronder Staatsbosbeheer (voorzitter financiële commissie RvT), de NPO (voorzitter RvT a.i.), Grant Thornton accountants en adviseurs en MVO Nederland. Zij studeerde politicologie en promoveerde op de economische faculteit van de Vrije Universiteit op de relatie tussen bedrijfsleven en overheid rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zij was partner bij Twynstra Gudde organisatieadviseurs en algemeen directeur van SBI, een trainingsorganisatie gespecialiseerd in medezeggenschap en leiderschap met eigen trainingslocaties. Nu is Lizzy naast haar verschillende commissariaten betrokken bij verschillende trainingen voor toezichthouders en bij de accreditatie voor bestuurders (voor NVZD) en commissarissen.

### Khaldoun Alexander Elmecky



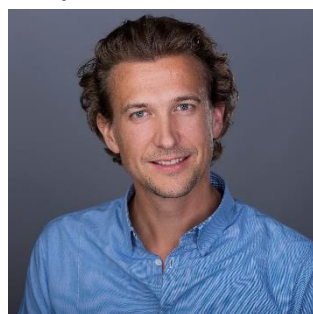
Khaldoun Alexander Elmecky (1961) is acteur, regisseur en performance trainer. Ruim 35 jaar werkt hij in de culture sector voor theater, tv en film. Hij speelde in ruim 40 toneelstukken en 50 film- en televisieproducties. Volgde de acteursopleiding aan ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten. Is als gastdocent sinds 2006 verbonden aan het Emerson College Boston. Elmecky was ook hoofddocent van de acteursopleiding van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, faculteiten Theaterschool en Filmacademie. Met zijn bureau Talkabilities adviseert en traint hij directies en besturen bij hun performance en presentatie. Is gastdocent in leadershipsprogramma's bij opleidingsinstituut De Baak. Daarnaast adviseert hij politieke campagne teams. Binnen de culturele sector bekleedde hij als bestuurder en toezichthouder verschillende functies.

## Arnoud Klerkx MSc



Arnoud Klerkx (1973) is lid van de raad van bestuur van de Kramp Groep als Chief Digital Officer & CIO. De Kramp Groep is met bijna 1 miljard euro de grootste toeleverancier van technische onderdelen in de land- en tuinbouw in Europa. Hij is verantwoordelijk voor de digitale transformatie, IT en het realiseren van nieuwe business modellen. Hij heeft meer dan 20 jaar ervaring in klantbediening, IT, innovatie en digitalisering in zowel management advies rollen (Accenture en Gartner) als ook senior lijnmanagement posities (Robeco, Ziggo en Sanoma Learning). Hij heeft tevens al meer dan 10 jaar ervaring als commissaris bij onder andere de Consumentenbond en Habion met als aandachtsgebieden financiën, IT en digitalisering. Hij is auteur van diverse (wetenschappelijke) artikelen over Toezicht op IT en is ook gastdocent bij de Erasmus Universiteit over toezicht op IT en digitalisering.

## Philip Lomans MSc. MBA



Philip helpt organisaties en bedrijven bij de (digitale) transformatie naar de dag van morgen. Netvlies wordt gezien als voorbeeld op het gebied van innovatief werkgeverschap en sociale innovatie, waarbij persoonlijk leiderschap en talentontwikkeling centraal staat. Vakspecialisten en professionals werken bij Netvlies multidisciplinair en gelijkwaardig samen met de klant aan complexe (digitale) vraagstukken. Philip heeft een achtergrond in bedrijfskunde, informatica en organisatiewetenschappen, waarmee business innovatie, digitale transformatie en sociale innovatie tot zijn primaire focusgebieden behoren. Philip voelt zich uitgedaagd door organisatiecomplexiteit en het in beweging brengen van groepen en organisaties. Het verleggen van grenzen geeft hem energie en inspireert tot het heruitvinden van organisaties op basis van het driedimensionale perspectief vanuit eerdergenoemde focusgebieden.

## drs. Trude Maas



Trude Maas- de Brouwer heeft ervaring als bestuurder in de profit zowel als de not for profit sector. CITO en o.a. BSO/Origin (huidig ATOS). Zij was toezichthouder bij o.a. ABN AMRO, Schiphol groep en Philips Nederland. Op dit moment is zij o.a. voorzitter van de Utrecht Development Board. Zij zat tot 2007 voor de PvdA in de Eerste Kamer.

## Dr. Paul Meijs



Paul Meijs is vanaf 1980 tot heden als filosoof verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen en de Universiteit van Tilburg. Een veel gevraagde spreker over macht en moraliteit, een van zijn expertises.

## drs. Mariëlle Rompa



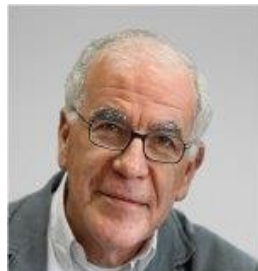
Mariëlle Rompa (1946) studeerde kunstgeschiedenis in Utrecht en in een later stadium geschiedenis en economie. Na een aantal jaren in Afrika in het kader van ontwikkelingswerk volgde terug in Nederland een periode in het onderwijs. Vanaf 1990 begon een loopbaan in het bedrijfsleven. Via advieswerk, interim management en diverse directiefuncties o.a. bij de arbodienst van Philips, NS en de Rijksoverheid werd zij in 2000 directeur van ActiZ, brancheorganisatie Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. In die periode werd zij ook commissaris bij diverse semipublieke organisaties. Na de beëindiging van haar actieve loopbaan werd zij o.a. commissaris bij zorginstellingen, een ziekenhuis, meerdere woningcorporaties, jeugdzorg, het Reumafonds en tot 2015 voorzitter van de brancheorganisatie Kinderopvang. Daarnaast is zij auditor bij de NVZD. Leidend in al deze activiteiten is de interesse in de integrale benadering van vraagstukken in het toezicht.

## Jeannine La Rose



Jeannine La Rose (1979) is professioneel zangpedagoog, artiest en EVTS master (Estill Voice Training System) afgestudeerd aan het Conservatorium van Rotterdam. Zij heeft al meer dan 18 jaar ervaring in de muziek en zangpedagogiek en is bekend van grote musicals zoals: Hair (Jaques Senf), Mary Poppins (Joop v/d Ende), Daddy Cool (Albert Verlinde) Jezus Christ Super Star en als zangeres in verschillende top formaties. Daarnaast heeft zij internationale ervaring en geeft zij workshops in onder andere Europa, Azië, Latijns-Amerika en op de Antillen. Naast het werk als uitvoerend artiest heeft Jeannine een passie voor lesgeven en coachen. Het unieke aan deze training is dat Jeannine vanuit haar muzikale achtergrond een nieuwe kijk biedt op hoe je jouw stem kunt gebruiken. Zij geeft je als geen ander in korte tijd een 'boost' aan zelfvertrouwen, positieve energie en ze geeft praktische tips die meteen toepasbaar zijn in de praktijk. Als je aan je S.T.E.M. werkt, werk je aan je persoonlijkheid, zelfvertrouwen en aan een betere communicatie met anderen.

## prof. dr. Dick Swaab



Dick Swaab (1944) is arts, Emer. Hoogleraar Neurobiologie, Universiteit van Amsterdam (AMC). Hij studeerde geneeskunde aan de Universiteit van Amsterdam, promoveerde tijdens zijn studie in 1970 en was Directeur van het Nederlands Instituut voor Hersenonderzoek van 1978 tot 2005 en oprichter en directeur van de Nederlandse Hersenbank tot 2005. Hij is momenteel teamleider in het Nederlands Herseninstituut van de onderzoeksgroep 'Neuropsychiatrische stoornissen', Qiu Shi (= Op Zoek naar de waarheid) Professor in de Zhejiang Univ., Hangzhou, China en Gast hoogleraar in 3 andere universiteiten in China. Hij publiceerde meer dan 580 wetenschappelijke SCI-artikelen, 200 hoofdstukken in boeken, redigeerde 70 boeken en was promotor van 85 promovendi waarvan er nu 20 hoogleraar zijn geworden. Hij publiceerde de uit 2 delen bestaande monografie 'The Human Hypothalamus', die in de Handbook of Clinical Neurology serie verscheen, Elsevier, Amsterdam. Swaab's H-factor is 84. Voor het algemeen publiek publiceerde Swaab de bestseller: 'Wij zijn ons Brein' (Uitg. Atlas-Contact, 2010, >450.000 exemplaren verkocht), die nu vertaald is in 16 talen. Een kinderversie van dit boek (Jij bent je Brein) is in 2013 verschenen en in het Russisch en Thais vertaald. Op 21 september 2016 is zijn nieuwe publieksboek uitgekomen: Ons Creatieve Brein.

## Doekle Terpstra



Doekle Terpstra (1956) is een Nederlands bestuurder die bekend geworden is door zijn voorzitterschap van het CNV en als bondsvoorzitter van de KNSB (Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond). Toen Inholland in een bestuurs- en vertrouwenscrisis terecht kwam, werd Doekle Terpstra aangetrokken om de kwaliteit van het onderwijs en de boekhouding weer op orde te krijgen. Tegenwoordig is Doekle voorzitter van Techniek Nederland (de ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de technische detailhandel). Tevens is Doekle op verzoek van het kabinet aanjager geweest van het Nationaal Techniekpact en het Zorgpact. Enthousiasme voor mensen, zijn verbindende kwaliteiten, zijn daadkracht en zijn kracht om conflicten op te lossen zijn de rode draad bij al zijn werkzaamheden.

## dr. Steven de Waal



Steven de Waal (1955) is maatschappelijk ondernemer en deskundige op het gebied van innovatie, strategie en leiderschap in de publieke sector. Hij is oprichter en voorzitter van de Public SPACE Foundation, Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs, een onafhankelijke private denktank, gericht op versterking van actief burgerschap en maatschappelijk ondernemerschap. Dit begrip heeft hij in 1994 met anderen gelanceerd en daarna aangevuld (in 2000) met het concept 'maatschappelijke onderneming', recent is dat uitgebreid met de veel geciteerde concepten van 'disruptief burgerschap' en 'polderpaternalisme'. Public SPACE concentreert zich op de complexe en innovatieve interactie tussen overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven gericht op de publieke zaak en het gemeenschappelijk belang. Hij was 19 jaar verbonden (-2004) (waaronder 4 jaar als bestuursvoorzitter) aan Boer&Croon Strategy and Management Group. Steven heeft diverse voorzittersfuncties o.a. bij de St. Continuïteit FC Utrecht, RvT Theater Utrecht, RTV Utrecht, RvT Cultuur+Ondernemen en is lid Utrecht Development Board. In het verleden o.a. in de landelijke PvdA. Steven heeft diverse boeken en essays op zijn naam.

## ds. Ruben van Zwieten



Ruben van Zwieten (1983) is predikant en oprichter van De Nieuwe Poort op de Zuidas in Amsterdam en aan het Weena in Rotterdam, huizen voor ontmoeting en inspiratie. Hij is adviseur van het bestuur van de Goldschmeding Foundation, lid van het bestuur van het VUmc Fonds, lid van het bestuur van het alzheimer en kankercentrum Adore en voormalig lid van de Monitoring Commissie Code Banken. Door NRC en de Volkskrant is hij uitgeroepen tot een van de meest invloedrijke mensen voor de toekomst.

## Gidsen en coördinatie

### Marianne Luyer, CMC



Marianne Luyer (1959) is ondernemer en maatschappelijk actief als bestuurder en toezichthouder. Zij is partner van de maatschap OnTheGood dat advies geeft aan leidinggevenden en professionals in situaties van grote transformationele veranderingen. Deze adviespraktijk combineert zij op dit moment met een aantal nevenfuncties, waaronder voorzitter Raad van Toezicht CNV Connectief, voorzitter Raad van Toezicht Exodus (landelijke vereniging reclassering), lid bestuur Professor Steenkampfonds, Statenlid provincie Flevoland, plv. lid Raad van Europa. In juni 2012 is een boek van haar verschenen: 'Waardegedreven Leiderschap, varen op het moreel kompas'. Dit boek is opgevolgd door het boek 'Waardegedreven Leiderschap, dansen met licht en duisternis, dat in oktober 2017 is verschenen. Naar aanleiding hiervan

wordt zij uitgenodigd om lezingen te geven, debatten en dialogotafels te leiden, is zij moderator en kerndocent bij Avicenna, Academie voor Leiderschap en programmaontwikkelaar bij het CAOP en Nationaal Register. Haar expertise is sturen en toezicht houden op cultuur en gedrag, waardegedreven leiderschap en waardegedreven toezicht.

### ir. Kick Visser



Kick Visser (1945) is na zijn studie Economie aan de Wageningen Universiteit zijn carrière gestart bij het Ministerie van O & W Den Haag als beleidsmedewerker. Via Wageningen Universiteit, Juliana Ziekenhuis Veenendaal, Ziekenhuis de Weezenlanden Zwolle is hij tot 2003 voorzitter Raad van Bestuur bij Isala klinieken Zwolle geweest. Van 2003 tot 2005 was hij interim-directeur bij Brabant Medical School Tilburg. Momenteel is hij adviseur bij Nationaal Register, moderator Comenius Leergangen Groningen/Leusden en Voorzitter Bestuur Fonds NutsOhra Amsterdam. Hij vervulde o.a. nevenfuncties als

voorzitter Raad van Toezicht bij Stichting Bibliotheek Zwolle, voorzitter Innovatieprogramma Revalidatie ZonMw Den Haag, voorzitter Bestuur NGO Wemos "Health for All" Amsterdam en lid Raad van Toezicht Integraal Kankercentrum Noord Oost.

### Connie Tanis



Connie Tanis (1948) is vanaf 1978 werkzaam als organisatieadviseur en managementtrainer/coach. Sedert 1982 is zij verbonden aan Broers & Partners als directeur. Naast de dagelijkse leiding van het bureau voert zij opdrachten uit voor een uiteenlopend scala aan opdrachtgevers. Zij is zowel werkzaam in profit als non profit organisaties. Daarnaast begeleidt zij veel veranderingsprocessen. Ook wordt zij veelvuldig gevraagd als spreker of dagvoorzitter op congressen en symposia. Tevens is zij verbonden aan de Utrechtse Ondernemers Academie en Buitengewoon Ambtenaar van de Burgerlijke Stand van de Gemeente Baarn.

Naast deze werkzaamheden is zij adviseur van het Nationaal Register. Daarnaast vervult zij diverse nevenfuncties waaronder Bestuurslid Stichting Vrienden van Nieuw Unicum (expertisecentrum voor Multiple Sclerose).



## Directeur

### mr. Olaf Smits van Waesberghe



Olaf Smits van Waesberghe (1964) is directeur van Nationaal Register in Den Haag. Hij is eveneens directeur van NR Search & Advisory BV en NR Academy BV. Olaf is verantwoordelijk voor business development, non-executive search en het governance kenniscentrum. Daarnaast is Olaf lid Raad van Toezicht bij het Residentie Orkest en secretaris Bestuur Stichting Dynamo Fonds. Olaf is afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam in het Nederlands Recht, bedrijfsjuridische richting.

## Coördinatie

### Manon Toxopeus



Manon Toxopeus, Nationaal Register ondersteunt administratief en logistiek HLT.

### Inger Wouters



Inger Wouters, Nationaal Register ondersteunt administratief en logistiek HLT.

## Meer weten?

Wilt u meer weten? Graag geven wij u persoonlijk meer informatie. Neemt u dan even contact met ons op. U kunt ons het beste bereiken via 070 324 3091 of [opleidingen@nationaalregister.nl](mailto:opleidingen@nationaalregister.nl)