

Wat als niet
regelgeving, maar
onze kijk op de
wereld de grootste
rem is op de
transitie?



Een leer- en onderzoeksprogramma voor bestuurders en commissarissen

NIEUWE LEERGANG VERDIEPTE GOVERNANCE

UITNODIGING VOOR AANMELDEN

DE URGENTIE VOORBIJ

De transitie naar een duurzame economie vraagt leiderschap van iedereen die een relevante rol heeft op bestuurlijk niveau. Het veranderingsproces vraagt een integrale benadering van economische, sociale én ecologische waarde. De onvermijdelijke spanning tussen duurzaamheid en betaalbaarheid veroorzaakt ongemak. Het komt terug op meerdere niveaus):

- In **performing** – het balanceren van winst, ecologische en maatschappelijke waarde.
- In **organizing** – tussen structuur, controle en wendbaarheid.
- In **belonging** – in onze rollen, relaties en ons morele kompas.
- In **learning** – vernieuwing vraagt om loslaten en heroriëntatie.

Ze vormen de dagelijkse realiteit van leiderschap in een wereld die structureel verandert. Wie verantwoordelijkheid draagt, moet zich ertoe verhouden — in besluitvorming, toezicht, taal, en in houding.

Als bestuurder of commissaris sta je middenin het spanningsveld. Hoe maak je spanningen proactief en constructief? Dat vraagt om weerbaarheid en onzekerheidstolerantie.

Unieke leergang

De leergang biedt een discrete omgeving om die spanningen te onderzoeken, niet op afstand, maar van binnenuit. Vanuit waarden, wereldbeeld en overtuigingen. In dialoog en co-creatie met anderen die hetzelfde gewicht dragen. Zonder pasklare antwoorden, maar met taal, inzicht en houding om richting te geven waar de regels ophouden.

Het doel van deze leergang is om deelnemers bewuster te maken van hun eigen rol en verantwoordelijkheid in het versnellen van de transitie naar een duurzame en menswaardige economie. Bewustwording leidt tot ander gedrag met meer reflectie op de buitenwereld en wat dit vraagt aan innerlijke reflectie. Outside in & Inside out.

Docenten:

Patrick Nullens – Bijzonder hoogleraar ethisch leiderschap en menswaardige economie (UvH). Daarnaast is hij partner bij organisatieadviesbureau de Galan Groep en toezichthouder.

Robert J. Blomme – CEO / Rector van het Sioo, Gewoon Hoogleraar Organization Behaviour aan de Business Nyenrode Universiteit en Hoogleraar Management Organisatie aan de Open Universiteit.

Begeleid en gefaciliteerd door:

Ellemiek Etman – Sociaal-cultureel wetenschapper, spreker en leiderschapscoach. Daarnaast is zij docent (UvH) en onderzoeker.

Josephine de Zwaan – Commissaris, jurist en voormalig vennoot van een top 10-advocatenkantoor. Daarnaast is zij adviseur, docent en onderzoeker.

Maria van der Heijden – Commissaris, ondernemer, co-founder Women on Wings en voormalig bestuurder MVO Nederland.

VOOR WIE IS DEZE LEERGANG BEDOELD?

Ervaren bestuurders en commissarissen van ondernemingen en organisaties uit zowel de publieke als private sector die:

- die geconfronteerd zijn met de complexiteit van de opgaven naar een duurzame economie en daarin leiderschap willen tonen met het gezicht in de arena;
- interactief willen reflecteren op hun rol in veranderingsprocessen;
- willen werken met de 'inside-out' benadering: hoe dragen mijn waarden, wereldbeeld en overtuigingen bij aan de keuzes die ik maak.

Samen leren en creëren aan de hand van praktijkvoorbeelden

Naast dat je in deze leergang nieuwe inzichten krijgt, vorm je samen met andere bestuurders, commissarissen, alumni, opleidingsinstituten en wetenschappers een community. Dit bied je een leeromgeving voor diepgaande discussies en kennisuitwisseling over verdiepte governance, ethiek aan de bestuurstafel en de rol van bestuurders en commissarissen in de transitie naar een duurzame en menswaardige economie.

“De waarde van deze leergang zit in het omgaan met grote vraagstukken en de tijd daarvoor nemen. Er is bij non-executives echt een onderinvestering in bijbehorend gedrag met de goede agenda.”

Petri Hofsté - Commissaris en bestuurder





AANPAK: VAN BINNEN NAAR BUITEN

In Verdiepte governance leren en onderzoeken bestuurders en commissarissen in communities of practice' (CoP). Vanuit een inside-out benadering werken we...

- aan het delen van theorie met aansluitend het uitwisselen van praktijkervaring;
- de persoon is het aanknopingspunt, jij maakt het verschil: met aandacht voor persoonlijke waarden, overtuigingen, wereldbeelden en vanuit een ethische kern;
- vanuit de 4V's: Vertragen – Verdiepen – Verbinden - Versnellen.

Parallel aan de communities van alumni van Ongemak in de boardroom en Verdiepte governance, komen wetenschappers en governance-opleiders regelmatig bij elkaar voor het delen van de praktijkervaringen en het toepassen van deze ervaringen in kennis en opleidingen. Het doel: het co-creëren van een aanvullende, verdiepte governance praktijk en het opleveren van good practices die de kwaliteit van leiderschap versterken.

We onderzoeken het ongemak - niet om het weg te nemen - maar om het samen in de boardroom te leren dragen en functioneel te maken. Zo ontstaat een diepere en meer omvattende governance praktijk.

“Ongemak in de Boardroom is een bijzondere community waarin de bestuurlijke dynamiek tussen peers centraal staat en daarin de wil/wens om met en van elkaar te leren en te onderzoeken.”

Daniëlle Melis - Commissaris en bestuurder





OPBOUW VAN VERDIEPTE GOVERNANCE

Verdiepte governance is niet zomaar een leergang, maar een leer- en onderzoeksproces. Een onderzoekende houding is van belang. Deelnemers leren en onderzoeken gezamenlijk spanningen en ongemak te dragen en functioneel te maken aan de hand van zes thema's:

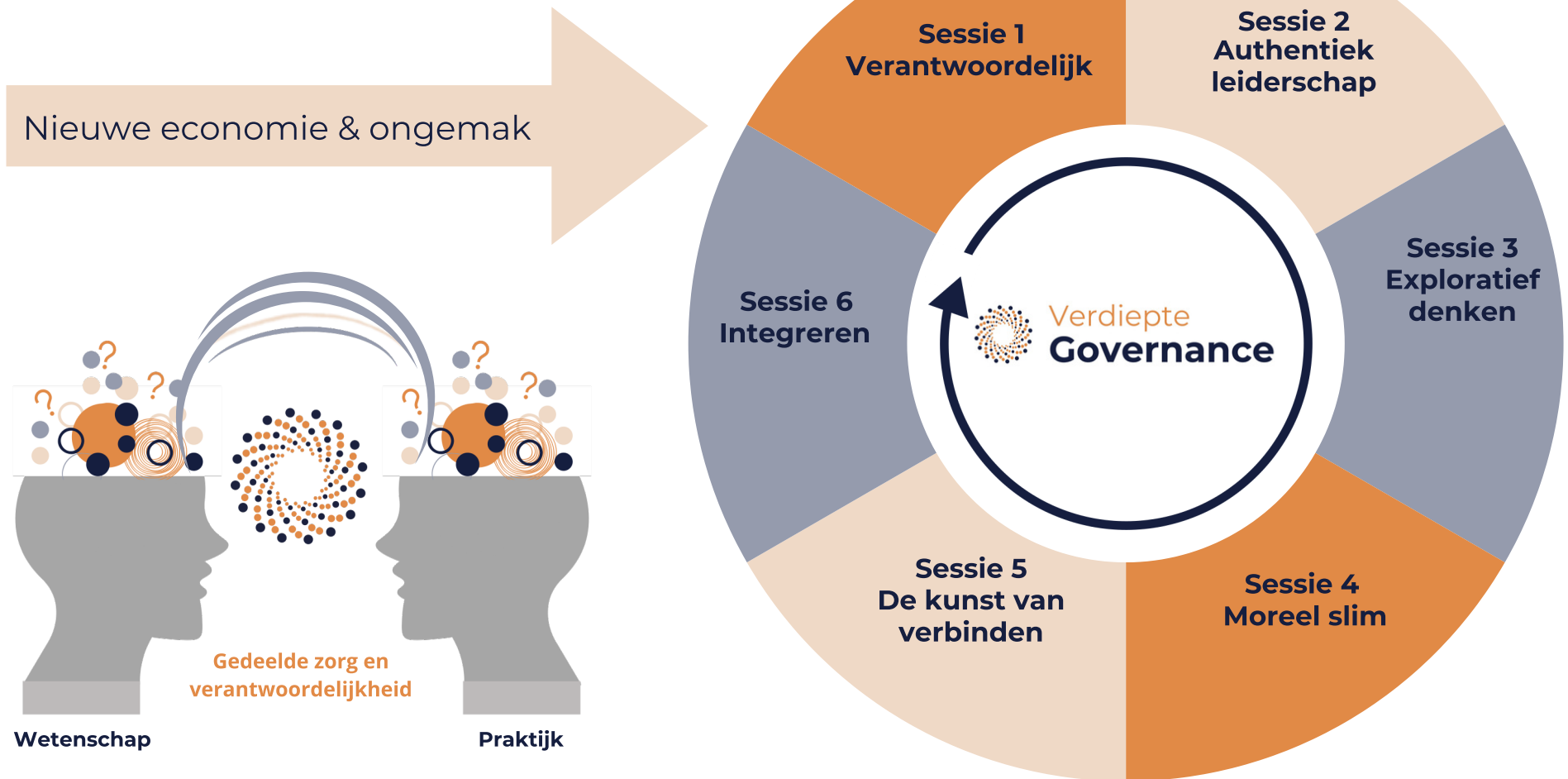
- Gevoelde en formele verantwoordelijkheid
- Doorontwikkeling van authenticiteit
- Paradoxaal en exploratief denken
- Wereldbeeld en ethische reflectie
- De kunst van verbinden
- Integreren

DESIGN SCIENCE RESEARCH METHODE

De leergang Verdiepte Governance wordt gebaseerd op de Design Science Research Methode en zorgvuldig kwalitatief onderzoek.

We verbinden jouw praktijkervaring met recente wetenschappelijke theorieën op het thema van de bijeenkomst. Hierbij ligt de nadruk vooral op gedragspsychologie en ethiek. In dialoog en werkvormen doen we een beroep op het 'niet-weten' – alleen zo kan nieuwe kennis ontstaan. Samen zoeken we naar nieuwe inzichten en inspiratie, en proberen we te begrijpen hoe we governance op een dieper niveau kunnen ontwikkelen.

6 BIJEENKOMSTEN - SESSIES VAN COCREATIE



WAT LEVERT HET OP?

- Je krijgt inzicht in hoe jouw wereldbeeld je toerust om de ethische dimensie aan besluiten toe te voegen om daarmee de transitie naar de duurzame en menswaardige economie te versnellen.
- Je oefent om spanningen in de boardroom effectief te maken.
- Je krijgt toegang tot de nieuwste inzichten en kennis op het gebied van verdiepte governance. We hanteren recente wetenschappelijke modellen en integreren die vervolgens met de dagelijkse praktijk in verschillende ondernemingen en sectoren.
- Een verdiept inzicht in jezelf, in de boardroom dynamiek en in de relaties met stakeholders.
- Inzicht in de beperkingen van de huidige governance en nieuwe perspectieven om deze te kunnen doorbreken.
- Nieuwe taal, praktijken, vaardigheden en ankerpunten om spanningen effectief in te zetten om met de onderneming grote maatschappelijke vraagstukken op te pakken.
- Een community van bestuurders en commissarissen die met de inside-out benadering (willen) werken.
- Een actieve bijdrage aan verandering: je draagt concreet bij aan de ontwikkeling van nieuwe governance praktijken die de transitie naar een duurzame en menswaardige economie bevorderen.



RESULTAAT VOORGAANDE LEERGANGEN



In de periode 2022 - 2025 hebben 80 commissarissen en bestuurders samengewerkt in een leergang. In deze samenwerking zijn practices gecreëerd die hen toerusten om dit ongemak en deze spanning pro-actief in te zetten ten dienste van transitie en complexe vraagstukken. Dit gebeurde vanuit het 'inside-out'-paradigma; het vertrekpunt dat de toekomst van ons vraagt om sociaal en ecologisch bestendig te handelen.

De zeven practices zoals hiernaast zijn het resultaat van de samenwerking tussen deze 80 praktijkmensen en de wetenschap. Ze veranderen ons handelen en gedrag in de boardroom en hebben daarmee effect op het functioneren van de governance. Zo maakt het stellen van vragen vanuit hoop en gericht op de toekomst ons bewust van hoe onze keuzes doorwerken op de lange termijn, naar volgende generaties. Een nieuwe practice doorbreekt routines en brengt verandering.

ACHTERGRONDINFORMATIE

Verdiepte governance is een vervolg op Ongemak in de Boardroom. Op initiatief van MVO Nederland en Goldschmeding Foundation zochten wetenschappers, bestuurders en commissarissen, opleiders en een deskundige klankbordgroep in 2022/2023 naar inzichten hoe het ongemak rond duurzame transitie te doorbreken is. De 7 Good Practices van Ongemak in de boardroom zijn het resultaat van dit proces.

In 2024/2025 is dit proces voortgezet onder de naam Verdiepte governance. Opnieuw werkten vier verschillende communities in co-creatie aan nieuwe praktijken voor de boardroom:

1. Community of Practice: bestuurders en commissarissen
2. Community of Learning: alumni van Ongemak in de Boardroom
3. Community of Teaching: vertegenwoordigers van governance-opleiders
4. Community of Science: een academische werkplaats rond het thema 'Verdiepte werkplaats voor wetenschappers'

Op 7 november 2025 start een derde cyclus waarvoor je je nu kunt aanmelden.

GOLDSCHMEDING FOUNDATION



Verdiepte governance wordt mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Gedreven door een langetermijnvisie streeft de Goldschmeding Foundation naar substantiële

veranderingen in de wereld van werk, ondernemerschap en economische samenwerking. Het leiderschapstraject Verdiepte governance sluit, net als voorloper Ongemak in de Boardroom, perfect aan bij deze missie. Vandaar dat de community actief wordt ondersteund met financiering, kennis en netwerken.

ONZE PARTNERS

De leergang wordt inhoudelijk gedragen door de Universiteit voor Humanistiek en Nyenrode Business Universiteit.

PRAKTISCHE INFORMATIE

Voor wie?

Bestuurders met eindverantwoordelijkheid, actieve commissarissen, young board-members. Met een voorkeur dat bestuurder(s) en commissaris(sen) van dezelfde onderneming deelnemen. We zoeken naar een evenwichtige samenstelling van rollen/ functies, leeftijd, achtergronden en sectoren.

Na aanmelding vindt een selectieronde plaats waarin kandidaten getoetst worden op de leermodus en de intentie bij te dragen aan het ecosysteem van governance.

Startdatum en locatie

Start van de CoP is 7 november 2025, onder voorbehoud van voldoende deelnemers en voldoende aanvullende externe financiering. De overige vijf bijeenkomsten vinden plaats in 2026. Voorafgaand aan de kickoff vindt online een individuele intake plaats. Na de laatste CoP volgt een afrondend gesprek in kleinere groepen. De bijeenkomsten vinden plaats in (de omgeving van) Utrecht.

Meer informatie

Uitgebreide informatie, interviews met deelnemers, beschrijving van de programma onderdelen en meer vind je op de website van Verdiepte Governance: www.verdieptegovernance.nl

Investering

Verdiepte governance wordt mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation en enkele andere partners. Van deelnemers vragen we een bijdrage in de organisatie- en locatiekosten van € 3500,-.

Aanmelden

Je kunt je aanmelden door uiterlijk 30 juni een mail te sturen naar verdieptegovernance@goldschmeding.foundation. We vragen je vriendelijk een korte motivatie en cv toe te sturen. Na ontvangst van je aanmelding plannen we een intakegesprek in de periode van half september tot eind oktober.

Vragen of eerst kennismaken?

Neem contact op voor het maken van een online of bel afspraak via verdieptegovernance@goldschmeding.foundation.



OPROEP TOT BETROKKENHEID

“De duurzame transitie is geen technische uitdaging, maar een leiderschapsopgave. Die begint bij onszelf. Werkelijk actief bijdragen in de transitie naar een nieuw duurzaam businessmodel is niet eenvoudig. Circulair ondernemen betekent innoveren en investeren. Ik voel als bestuurder de verantwoordelijkheid om het voortouw te nemen.”

Jan-Joost Bosman, CEO Koninklijke Auping



Voel jij je aangesproken en wil je leren, onderzoeken en verschil maken? Stuur uiterlijk 30 juni een korte motivatie met cv naar:

verdieptegovernance@goldschmeding.foundation