

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

VERDIEPTE GOVERNANCE

Een leer- en onderzoeksprogramma voor leiders die het ongemak durven opzoeken om richting te geven aan complexe maatschappelijke transities.

DE URGENTIE VOORBIJ

Grand Challenges zoals klimaat, technologische ontwikkelingen (AI), geopolitiek, verduurzaming en polarisatie zijn urgent, onzeker en waardegeladen. Ze zorgen voor spanningen en tegenstrijdige belangen in de boardroom, en zijn vaak paradoxaal van aard. Dit vraagt om leiderschap op bestuurlijk niveau. Vanuit het perspectief van een menswaardige economie is een integrale benadering van economische, sociale én ecologische waarde onmisbaar. De onvermijdelijke spanningen die de Grand Challenges oproepen, veroorzaken ongemak en komen 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 midden in het spanningsveld. Hoe maak je spanningen proactief en constructief? Dat vraagt om weerbaarheid en onzekerheidstolerantie.

Uniek leer- en onderzoeksprogramma

Het programma biedt een discrete omgeving om deze bestuurlijke spanningen te onderzoeken — niet op afstand, maar van binnenuit: vanuit eigen waarden, overtuigingen, wereldbeeld en ethische reflectie. 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 dit leer- en onderzoeksprogramma is het verdiepen van het bewustzijn van deelnemers over hun eigen rol en verantwoording in het omgaan met de Grand Challenges, de keuzes die dit vraagt in de boardroom en het ontwikkelen van ondersteunende good practices.

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 Nyenrode Business Universiteit, Bijzonder Hoogleraar Sioo Leerstoel in Change Management aan de Open Universiteit en Vicevoorzitter Raad van Commissarissen NTR.

Begeleid en gefaciliteerd door:

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

Josephine de Zwaan – Commissaris, jurist en voormalig venoot 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 DIT PROGRAMMA BEDOELD?

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

- geconfronteerd worden met complexiteit vanuit Grand Challenges, de spanningen die deze oproepen 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 dit leer- en onderzoeksprogramma nieuwe inzichten krijgt, vorm je samen met andere bestuurders, commissarissen, alumni, opleidingsinstituten en wetenschappers een community. Dit biedt een leeromgeving voor diepgaande discussies en kennisuitwisseling over verdiepte governance, ethiek aan de bestuurstafel en de rol van bestuurders en commissarissen in het omgaan met ongemak in relatie tot hedendaagse vraagstukken en lange termijn waardecreatie.

“ De waarde van dit leer- en onderzoeksprogramma 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). We werken vanuit co-creatie en benutten praktijkervaringen en wetenschappelijke inzichten. 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 'community of practice' komen aparte communities van alumni (van Ongemak in de boardroom en Verdiepte governance) en van wetenschappers regelmatig bij elkaar voor het delen van de praktijkervaringen en het toepassen van deze ervaringen in kennis. Het doel: het co-creëren van een aanvullende, verdiepte governance praktijk die de kwaliteit van leiderschap versterkt.

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 nadrukkelijk een leer- en onderzoeksprogramma. We werken vanuit co-creatie en benutten het 'niet-weten'. Een onderzoekende houding is daarom van belang. Deelnemers leren en onderzoeken gezamenlijk spanningen en ongemak te dragen en functioneel te maken aan de hand van zes thema's:

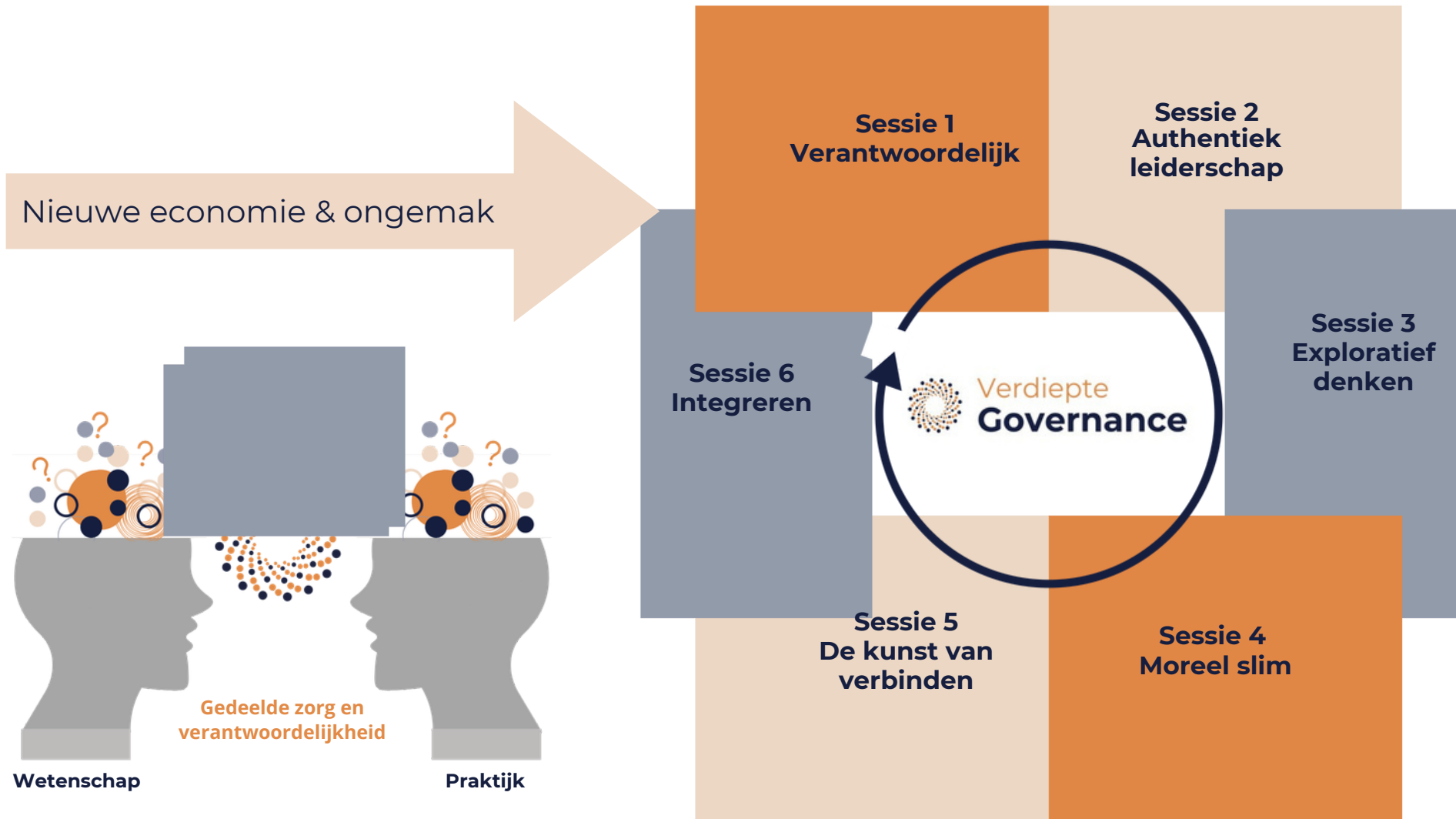
- Gevoelde en formele verantwoordelijkheid
- Doorontwikkeling van authenticiteit
- Paradoxaal en exploratief denken
- Wereldbeeld en ethische reflectie De kunst van verbinden
- Integreren
-

DESIGN SCIENCE RESEARCH METHODE

Leer- en onderzoeksprogramma 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 en spanningen rond Grand Challenges in de boardroom productief te maken.
- 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 governancepraktijken die het omgaan met ongemak versterken en bijdragen aan lange termijn waardecreatie.



RESULTAAT VOORGAANDE CYCLI - Ongemak in de boardroom en Verdiepte governance



In de periode 2022 - 2025 hebben 80 commissarissen en bestuurders samengewerkt in Ongemak in de boardroom en Verdiepte governance. In deze samenwerkingen zijn good practices gecreëerd die hen toerusten om ongemak 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 cocreatie van deze 80 commissarissen, bestuurders en de betrokken wetenschappers. De good practices veranderen ons handelen en gedrag in de boardroom en hebben daarmee effect op het functioneren van governance.

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

In deze periode werden naast verduurzaming ook andere Grand Challenges steeds urgenter en zichtbaarder in de boardroom. In de derde cyclus plaatsen we het programma daarom in deze bredere context. De nieuwe cyclus start in het voorjaar van 2026. Daarvoor kun je nu aanmelden.

Voor 2026 zijn de volgende data voor de Community of Practice (CoP) vastgesteld:

- **CoP1**–vrijdag 20 maart 2026, 14.00-18.00 uur bestuurders en commissarissen
- **CoP2**–vrijdag 29 mei 2026, 8.30-13.30 uur bestuurders en commissarissen
- **CoP3**–vrijdag 26 juni 2026, 8.30-13.30 uur bestuurders en commissarissen
- **CoP4**–vrijdag 25 september 2026, 8.30-13.30 uur bestuurders en commissarissen
- **CoP5**–vrijdag 30 oktober 2026, 8.30-13.30 uur bestuurders en commissarissen
- **CoP6**–vrijdag 27 november 2026, 14.00-18.00 uur bestuurders en commissarissen

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. 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 in de private en publieke sector. 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 intakegesprek plaats om te onderzoeken of er wederzijdse aansluiting is op intentie, leerhouding en bijdrage aan het gezamenlijke leerproces.

Startdatum en locatie

De kick-off bijeenkomst van de CoP van Verdiepte governance is gepland op 20 maart 2026, onder voorbehoud van voldoende deelnemers en voldoende aanvullende externe financiering. Hierna volgen nog vijf bijeenkomsten (zie vorige pagina). Voorafgaand 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. Van deelnemers vragen we een bijdrage in de organisatie- en locatiekosten van € 1.230,- excl. btw.

Aanmelden

Je kunt je aanmelden door een mail te sturen naar info@verdieptegovernance.nl. 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 november tot eind januari.

Interessante publicaties

- Deel 1 Drieluik: [De zeven praktijken: ongemak in de boardroom](#) - Goed Bestuur en Toezicht
- Deel 2 Drieluik: [De zeven praktijken: Ongemak in de ESG-transitie](#) - Goed Bestuur en Toezicht
- Interview [De commissaris als hoeder van de toekomst](#) - Management Scope

Vragen of eerst kennismaken?

[Neem contact op voor het maken van een online of bel afspraak via info@verdieptegovernance.nl.](mailto:info@verdieptegovernance.nl)



Soms vraagt goed bestuur om uit de routine te stappen.

VERDIEPTE GOVERNANCE: LEER EN ONDERZOEK IN CO-CREATIE

“ 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 dan een korte motivatie met cv naar:
info@verdieptegovernance.nl