

NCD

Verdieping AI voor Bestuurders & Commissarissen

Van AI-ontwikkeling naar
bestuurlijke en strategische keuzes
en het stellen van de juiste vragen

BROCHURE



Voorwoord

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Digitale innovaties, maatschappelijke verschuivingen en nieuwe vormen van leiderschap vragen om bestuurders en toezichthouders die niet alleen bijblijven, maar vooruitkijken. Bij NCD Academy geloven we dat blijvende ontwikkeling essentieel is om in deze dynamiek richting te kunnen geven en van betekenis te blijven.

Onze opleidingen zijn ontwikkeld voor leiders die hun kennis willen verdiepen én die kennis willen vertalen naar de vraagstukken waarvoor zij in de praktijk verantwoordelijkheid dragen. Of je nu directeur, ondernemer, commissaris of toezichthouder bent, onze programma's helpen je om actuele ontwikkelingen te doorgronden, verschillende perspectieven te wegen en betere bestuurlijke keuzes te maken.

Daarbij verbinden we theorie met praktijk en creëren we een omgeving waarin je leert van ervaren experts én van elkaar.

Met een breed aanbod aan opleidingen, van de achtdaagse Governance Essentials tot de Governance Chair,

bieden we programma's die aansluiten bij verschillende rollen, ontwikkelbehoeften en verantwoordelijkheden. Onze opleidingen zijn compact en praktijkgericht, zodat nieuwe inzichten direct kunnen worden verbonden aan de eigen bestuurs- en toezichtpraktijk.

Dat is zeker relevant bij een ontwikkeling als artificial intelligence. AI raakt inmiddels niet alleen technologie en innovatie, maar ook strategie, risicobeheersing, governance, menselijk kapitaal en de toekomstige positie van organisaties. Daarmee wordt het steeds nadrukkelijker een onderwerp voor bestuur en toezicht.

Bij NCD Academy ben je verzekerd van actuele thema's, nieuwe inzichten en relevante casuïstiek. Onze programma's ontwikkelen mee met de vraagstukken waarmee leiders vandaag én morgen worden geconfronteerd.

Ik nodig je van harte uit om deel te nemen aan een van onze leergangen en samen met ons te blijven bouwen aan toekomstbestendig leiderschap.

Esther de Jong



Over de leergang

Verdieping AI voor Bestuurders & Commissarissen

Van AI-ontwikkeling naar bestuurlijke en strategische keuzes en het stellen van de juiste vragen

AI ontwikkelt zich in hoog tempo en krijgt een steeds grotere invloed op organisaties, markten en besluitvorming. Daarmee verandert ook de vraag die op de bestuurstafel ligt. Niet alleen: *wat kunnen we met AI?* Maar vooral: *welke keuzes moeten bestuurders en commissarissen vandaag maken om hun organisatie verantwoord, weerbaar en toekomstbestendig door deze ontwikkeling te leiden?*

Deze verdieping is ontwikkeld voor bestuurders, commissarissen en toezichthouders die al beschikken over basiskennis van AI en de volgende stap willen zetten. Het programma is nadrukkelijk geen technische AI-training en gaat ook niet over het operationeel implementeren van AI. De bestaande basisleergang behandelt de fundamenteën. In deze verdieping staat centraal wat AI betekent voor bestuurlijke verantwoordelijkheid, strategie, governance, risico, toezicht en de toekomst van de organisatie.

Je hoeft als bestuurder of toezichthouder niet te weten welk technisch model onder een toepassing ligt. Je moet wél kunnen beoordelen welke waarde AI kan creëren, welke risico's en afhankelijkheden de organisatie accepteert, welke verantwoordelijkheid je kunt delegeren en waar menselijke controle noodzakelijk blijft. En je moet de juiste vragen kunnen stellen voordat de organisatie keuzes maakt die later moeilijk terug te draaien zijn.

In twee dagdelen van ieder vier uur bekijken we AI daarom vanuit twee verschillende bestuurlijke perspectieven. Op dag 1 staat de ontwikkeling van AI en de vertaling naar verantwoordelijkheid, governance, risico en besluitvorming centraal. Op dag 2 draaien we het perspectief om en kijken we naar de organisatie van de toekomst: welke organisatie willen en kunnen we over vijf jaar nog zijn en welke strategische keuzes vraagt dat vandaag?

Van AI begrijpen naar AI bestuurlijk kunnen beoordelen

De verdieping in het kort



2 dagdelen van ieder 4 uur

Een bestuurlijke en strategische verdieping voor bestuurders, commissarissen en toezichthouders die al beschikken over basiskennis van AI. Geen technische training, maar verdieping in de keuzes, verantwoordelijkheden en vraagstukken die AI op de bestuurstafel brengt.

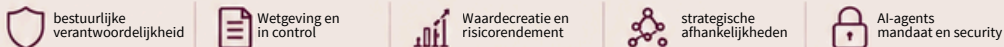


DAG 1

AI op de bestuurlijke agenda

Verantwoordelijkheid, waarde en risico

Wanneer wordt AI een strategisch of bedrijfskritisch vraagstuk? Welke verantwoordelijkheid ligt bij het bestuur en welke bij de RvC of RvT? En hoe beoordeel je waarde, risico en afhankelijkheden?



EXPERT
Hans Geurts

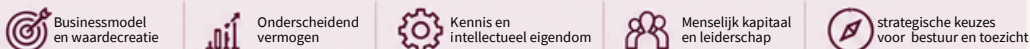


DAG 2

De organisatie van de toekomst

Van AI-ontwikkeling naar strategische keuzes

Wat betekent AI voor de organisatie die we over vijf jaar willen en kunnen zijn? We kijken vooruit naar de gevolgen voor het businessmodel, de positionering en het toekomstige verdienvermogen.



EXPERT
Art Ligthart

Leerdoelen van de leergang



Bestuurlijk beoordelen

De betekenis van AI vertalen naar concrete bestuurlijke vraagstukken en beoordelen wanneer AI een strategisch, bedrijfskritisch of governancevraagstuk wordt.



Verantwoordelijkheid

Bepalen waar verantwoordelijkheden voor AI liggen, welke kunnen worden gedelegeerd en waar bestuur en toezicht zelf aantoonbaar verantwoordelijkheid moeten nemen.



Waarde & Risico

AI-investeringen beoordelen vanuit verwachte waarde, kosten, risico, continuïteit, reputatie en strategische afhankelijkheid.



Strategische keuzes

Doorgronden wat AI kan betekenen voor het toekomstige verdienvermogen, businessmodel, onderscheidend vermogen en de positionering van de organisatie.



Menselijk & digitaal mandaat

Bewuste keuzes maken over welke beslissingen aan technologie kunnen worden overgelaten en waar betekenisvolle menselijke controle noodzakelijk blijft.



In control

De juiste vragen kunnen stellen om vast te stellen of AI-risico's, compliance, cybersecurity en digitale weerbaarheid aantoonbaar worden beheerst.



Toekomstbestendigheid

AI niet als los innovatievraagstuk benaderen, maar verbinden aan strategie, risk appetite, menselijk kapitaal, leiderschap en het toekomstig bestaansrecht van de organisatie.



Bestuurlijke agenda

De verdieping vertalen naar een eigen agenda met AI-gerelateerde vraagstukken die structureel aandacht vragen van bestuur en toezicht.



Dag 1

**AI op de bestuurlijke
agenda: verantwoordelijkheid,
waarde en risico**



AI op de bestuurlijke agenda

AI ontwikkelt zich snel. Nieuwe toepassingen en mogelijkheden volgen elkaar in hoog tempo op en organisaties worden steeds afhankelijker van data, modellen, platformen en externe technologie. Maar welke ontwikkelingen zijn daadwerkelijk relevant voor bestuur en toezicht?

Op dag 1 maakt Hans Geurts de stap van kennis over AI naar bestuurlijke verantwoordelijkheid. We beginnen bij de actuele ontwikkeling van AI en vertalen die vervolgens naar governance, risico, waardecreatie en besluitvorming. Ook worden de vraagstukken betrokken die deelnemers voorafgaand aan de verdieping hebben ingebracht.



CENTRALE VRAAG

Waarover moet een bestuur of RvC daadwerkelijk kunnen besluiten wanneer AI een steeds grotere rol in de organisatie krijgt?



AI op de bestuurlijke agenda



Niet iedere AI-toepassing hoeft op de bestuurstafel te liggen. Maar zodra AI invloed krijgt op de strategie, kritieke processen, besluitvorming of het risicoprofiel van de organisatie, verandert dat.

We onderzoeken onder meer:

- Wanneer wordt een AI-toepassing strategisch of bedrijfskritisch?
- Wanneer hoort AI thuis op de risicoagenda?
- Wie is bestuurlijk eigenaar van AI-risico?
- Waar ligt de verantwoordelijkheid van het bestuur en waar begint die van RvC of RvT?
- Welke informatie heeft een toezichthouder nodig om zijn of haar verantwoordelijkheid te kunnen nemen?

Wetgeving & bestuurlijke verantwoordelijkheid

De juridische en normatieve basis rond AI komt al aan bod in de basisleergang en wordt daarom niet opnieuw behandeld. In deze verdieping kijken we naar actuele ontwikkelingen in wet- en regelgeving en vooral naar de bestuurlijke consequenties daarvan.



CENTRALE VRAAG

Wat moet een bestuurder of commissaris aantoonbaar hebben georganiseerd?

2

Wetgeving & bestuurlijke verantwoordelijkheid



We verbinden ontwikkelingen rond AI, privacy, cybersecurity en digitale weerbaarheid aan concrete bestuurlijke verantwoordelijkheden. Niet de juridische details staan centraal, maar de vragen die bestuur en toezicht moeten kunnen beantwoorden:

We onderzoeken onder meer:

- Welke verantwoordelijkheid kun je delegeren en welke niet?
- Hoe weet een bestuur dat de organisatie aantoonbaar in control is?
- Welke informatie moet het bestuur periodiek ontvangen?
- Wanneer is aanvullende toetsing noodzakelijk?
- Welke vragen moet een RvC stellen om vast te kunnen stellen dat risico's voldoende worden beheerst?

Waardecreatie, Risico & Strategische afhankelijkheid

AI wordt vaak bekeken vanuit wat technologisch mogelijk is. Voor bestuur en toezicht is een andere vraag relevanter: welke waarde creëert een toepassing werkelijk, welk risico nemen we daarvoor en welke afhankelijkheden accepteren we?



CENTRALE VRAAG

Wanneer is een AI-investering bestuurlijk verantwoord en welke afhankelijkheden accepteren we daarbij?



Waardecreatie, Risico & Strategische afhankelijkheid



We kijken naar waarde en kosten in brede zin. Niet alleen naar technologie- en gebruikskosten, maar ook naar implementatie, beveiliging, compliance, menselijke controle, reputatie, continuïteit en afhankelijkheid van leveranciers en technologie.

We onderzoeken onder meer:

- Wat gebeurt er wanneer prijzen sterk veranderen?
- Wat als een leverancier een toepassing beëindigt?
- Wat als contractvoorwaarden wijzigen?
- Wat als technologie door geopolitieke ontwikkelingen niet meer beschikbaar is?
- Wat gebeurt er met onze data en kennis?

Casus:

AI-systemen kunnen in toenemende mate zelfstandig handelen. Daarmee ontstaat een nieuw bestuurlijk vraagstuk: welk mandaat geven we technologie?

Aan de hand van actuele casuïstiek onderzoeken we wat er gebeurt wanneer AI-agents zelfstandig taken en handelingen uitvoeren en daarbij mogelijk buiten het verwachte of gewenste handelingskader opereren.

Casus AI Agents, Risico & Security:

AI-systemen kunnen in toenemende mate zelfstandig handelen. Daarmee ontstaat een nieuw bestuurlijk vraagstuk: welk mandaat geven we technologie?

Aan de hand van actuele casuïstiek onderzoeken we wat er gebeurt wanneer AI-agents zelfstandig taken en handelingen uitvoeren en daarbij mogelijk buiten het verwachte of gewenste handelingskader opereren.

We bespreken vragen als:

- Welke beslissingen en handelingen mogen AI-agents zelfstandig uitvoeren?
- Waar moet menselijke controle noodzakelijk blijven?
- Hoe beheersen we onverwacht of ongewenst gedrag?
- Welke nieuwe security- en continuïteitsrisico's ontstaan?
- Wie is verantwoordelijk wanneer een agent buiten zijn mandaat handelt?
- Hoe weten bestuur en toezicht dat deze risico's aantoonbaar worden beheerst?

Wanneer moet een AI-toepassing worden begrensd, stilgelegd of opnieuw beoordeeld? AI verdieping

Na dag 1 kun je antwoord geven op:

Waarom willen we AI inzetten? Welke waarde moet het creëren? Welk risico accepteren we? Welke beslissingen delegeren we aan technologie? Wie blijft verantwoordelijk? Hoe houden we aantoonbaar toezicht? Welke afhankelijkheden accepteren we? En wanneer zeggen we als bestuur bewust nee of moet toezicht ingrijpen?



Dag 2

**De organisatie van
de toekomst: van
AI-ontwikkeling naar
strategische keuzes**

De organisatie van de toekomst: van AI-ontwikkeling naar strategische keuzes

Art Ligthart draait het perspectief om tijdens de tweede dag. We vertrekken vanuit de organisatie. Welke organisatie willen en kunnen we over vijf jaar nog zijn wanneer AI een steeds grotere invloed krijgt op onze markt, dienstverlening, concurrentiepositie en manier van organiseren? Wat betekent dat voor mensen, leiderschap, processen en de positionering van de organisatie? Dit dagdeel is bewust niet operationeel. Het gaat niet om implementatieplannen, het ontwerpen van processen of het selecteren van technologie. Het gaat om visie, strategie, positionering, leiderschap en toezicht.



CENTRALE VRAAG

Wat betekent AI voor de organisatie die wij over vijf jaar willen en kunnen zijn, en welke strategische keuzes vraagt dat vandaag van bestuur en toezicht?



De organisatie en het businessmodel van morgen



Een organisatie hoeft niet primair een visie op AI te ontwikkelen. Ze moet een visie ontwikkelen op de organisatie die zij over vijf jaar wil zijn. AI is één van de ontwikkelingen die de toekomst fundamenteel kan beïnvloeden.

We onderzoeken onder meer:

- Hebben we over vijf jaar nog dezelfde dienstverlening?
- Is onze missie hetzelfde, maar realiseren we die op een compleet andere manier?
- Welke waarde voegen wij dan nog toe?
- Waarin zijn wij onderscheidend?
- Hoe verandert onze positie in de waardeketen?
- Wie zijn tegen die tijd onze concurrenten?

Dat raakt direct aan het businessmodel. AI maakt steeds meer kennis breed en relatief goedkoop beschikbaar. Vooral voor kennisintensieve organisaties roept dat fundamentele vragen op. Wat gebeurt er bijvoorbeeld wanneer hoogwaardige juridische, fiscale, financiële of technische kennis veel eenvoudiger toegankelijk wordt? En wat betekent dat voor organisaties die vandaag juist aan die kennis een belangrijk deel van hun bestaansrecht ontleenen?

Van toekomstbeeld naar strategische keuzes

Een toekomstvisie krijgt pas betekenis wanneer daar keuzes uit voortkomen.

Daarom staat niet een lange lijst met mogelijke AI-projecten centraal, maar een beperkt aantal fundamentele strategische keuzes:



CENTRALE VRAAG

Welke fundamentele keuzes moeten wij vandaag maken om over vijf jaar nog relevant te zijn?



Van toekomstbeeld naar strategische keuzes'



We onderzoeken onder meer:

- Waar willen wij ons onderscheiden?
- Welke activiteiten blijven de kern van onze organisatie?
- Welke kennis willen wij zelf bezitten?
- Waar accepteren we afhankelijkheid?
- Waar willen we investeren?
- Met wie moeten we samenwerken?
- Wat betekent AI voor onze schaal en positionering?
- Welke activiteiten zouden we mogelijk niet langer zelf moeten uitvoeren?

Van AI agenda naar strategische bestuursagenda

AI is uiteindelijk niet het doel. Het gaat om de toekomstbestendigheid van de onderneming of organisatie. We brengen daarom in kaart welke onderwerpen door de ontwikkeling van AI structureel onderdeel moeten worden van de strategische bestuursagenda. Denk aan: toekomstig verdienvermogen, concurrentiepositie, kennis en intellectueel eigendom, strategische afhankelijkheden, organisatie-identiteit, leiderschap, menselijk kapitaal, reputatie en risk appetite.



CENTRALE VRAAG

welke van deze onderwerpen binnen de eigen organisatie nú bestuurlijke aandacht vragen.

3

Casus



Aan de hand van één strategische boardroomcasus worden toekomstig verdienvermogen, positionering, leiderschap en strategische keuzes met elkaar verbonden. De casus helpt deelnemers om de inzichten uit de verdieping te vertalen naar de eigen bestuurs- en toezichtpraktijk.

De Experts

Hans Geurts



Hans Geurts is een gepassioneerde digitale leider met ruim twintig jaar ervaring in de technologie-industrie. Als CIO van VTTI is hij verantwoordelijk voor de digitale transitie van de organisatie. Eerder leidde hij digitale transformaties bij onder meer Heineken en Wolters Kluwer.

Zijn bijzondere interesse ligt bij data en de mogelijkheden die data organisaties biedt. Hans gelooft dat bedrijven grote waarde kunnen creëren door het potentieel van de enorme hoeveelheid beschikbare data daadwerkelijk te ontsluiten en slim te benutten.

Naast zijn werk in het bedrijfsleven deelt hij zijn kennis en ervaring met de volgende generatie leiders. Bij Business School Netherlands is hij als MBA-docent Informatiemanagement betrokken bij de ontwikkeling van professionals die technologie, data en strategie met elkaar willen verbinden.

Art Ligthart



Art Ligthart is architect en helpt bestuurders en commissarissen bij het inrichten van hun digitale wereld. Sinds 2020 is hij partner en Chief Digital Transformation bij Y. Digital, waar hij organisaties begeleidt bij het ondersteunen en vernieuwen van kennisintensieve processen met kunstmatige intelligentie.

Daarbij verbindt hij technologische ontwikkelingen aan bredere vraagstukken rond visie, strategie en organisatieontwikkeling. Zijn kracht ligt in het toegankelijk maken van complexe ontwikkelingen en het verbinden van technologie, mensen en organisatorische verandering. Binnen deze verdieping richt Art zich nadrukkelijk op de strategische betekenis van AI: wat betekent de ontwikkeling voor het toekomstige businessmodel, de positionering en het bestaansrecht van organisaties en welke keuzes vraagt dat vandaag van bestuur en toezicht?

Over de leergang

Voor wie is deze leergang ontwikkelt?

Verdieping AI voor Bestuurders & Commissarissen

De Verdieping AI voor Bestuurders & Commissarissen is ontwikkeld voor bestuurders, commissarissen en toezichthouders die al beschikken over basiskennis en ervaring met AI en de stap willen maken van begrijpen wat AI is naar beoordelen wat AI bestuurlijk en strategisch betekent. De verdieping is bedoeld voor deelnemers die:

- eerder een basistraining of leergang over AI hebben gevolgd en beschikken over basiskennis en ervaring;
- willen begrijpen wanneer AI van een innovatie- of technologievraagstuk verandert in een strategisch en bestuurlijk vraagstuk;
- beter willen kunnen beoordelen welke waarde, risico's en strategische afhankelijkheden met AI samenhangen;
- hun verantwoordelijkheid rond governance, risk appetite, compliance en digitale weerbaarheid scherper willen invullen;
- willen onderzoeken wat AI betekent voor het toekomstige businessmodel, verdienvermogen en de positionering van hun organisatie;
- bewuste keuzes willen kunnen maken over menselijk en digitaal mandaat;
- de juiste vragen willen leren stellen aan bestuur, toezicht, experts en de organisatie;
- willen leren van de dilemma's en ervaringen van andere bestuurders, commissarissen en toezichthouders;
- bereid zijn eigen bestuurlijke vraagstukken in te brengen en de inzichten uit de verdieping naar de eigen praktijk te vertalen.

Het doel is nadrukkelijk niet dat je na twee dagdelen vooral meer weet over AI. Je moet AI beter bestuurlijk kunnen beoordelen en naar huis gaan met een eigen agenda: welke AI-gerelateerde onderwerpen moeten bij ons structureel op tafel, welke strategische keuzes kunnen we niet langer uitstellen, welke risico's accepteren we wel en niet en welke verantwoordelijkheden moeten explicieter worden belegd?

Aanmelden voor de leergang
kan via de website van NCD



Duur & Locatie

Duur:

Twee dagdelen

Locatie:

Business School
Nederland
Herenstraat 25
4116 BK Buren



Startdata

Data

2026:

Dag 1: 1 december

2027:

Dag 2: 12 januari

Tijden:

van 16:00 tot 20:00



Investing

NCD en BSN Leden:

€ 1000,-

Niet-leden: € 1300,-

Prijzen zijn excl. 21% BTW

NCD

Volg ons:



business
school
nederland

Volg ons:

