

# NCD

Voorjaar & Zomer 2026

INTERVIEWS

## LENA OLIVIER RUBEN VAN DER LECQ RON DE BRUIJN

*De experts van de  
academy aan het  
woord.*

**UPDATE  
MEERJAREN  
STRATEGIE**



# Inhoudopgave

03

Editorial

ESTHER DE JONG



10

Meerjarenstrategie

UPDATE



04

Interview

DE EXPERTS  
VAN DE ACADEMY



12

Agenda

OVERZICHT VAN DE EVENTS



08

Interview

LENA OLIVIER



13

Interview

RON DE BRUIJN



15

Interview

RUBEN VAN DER LECQ



17

Mini-Portret

RICHARD HEERINK



# Een terugblik & een vooruitblik op het eerste kwartaal



Het eerste kwartaal van het jaar ligt inmiddels achter ons, en wat een start hebben we gemaakt met elkaar. Met veel energie en enthousiasme traptten we af tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst – een moment waarop verbinding en vooruitkijken centraal stonden. Die lijn hebben we stevig doorgezet.

In de Werkvilla vonden de eerste masterclasses plaats, die gelukkig meteen goed werden ontvangen. Het is mooi om te zien hoe deze plek zich ontwikkelt tot een inspirerende omgeving voor ontmoeting en verdieping. Tegelijkertijd gingen diverse leergangen van start, waarvan een aantal inmiddels ook al succesvol is afgerond. Dat onderstreept waar we als NCD voor staan: blijven leren, ontwikkelen en elkaar versterken.

Ook buiten de vertrouwde setting hebben we elkaar opgezocht. Het bedrijfsbezoek aan Royal Smilde bood waardevolle inzichten, en tijdens de eerste Connecting Table bij Schouten & Nelissen ontstonden open gesprekken en nieuwe perspectieven. Stuk voor stuk momenten die bijdragen aan de kracht van ons netwerk.

En inmiddels zijn we alweer volop in beweging in het tweede kwartaal. De Dag van het Leiderschap, met bijdragen van Kika Buhrmann, Ronald Meijers en Christian Kromme, was een inspirerende aftrap. Daarnaast staan de eerste eendaagse PE-trainingen op de planning. Ook kijken we uit naar de jaarlijkse golfdag, nieuwe masterclasses en diverse kringbezoeken.

In dit kwartaalmagazine nemen we je graag mee in zowel een terugblik als een vooruitblik. Je vindt interviews, inzichten en verhalen uit ons netwerk – bedoeld om te inspireren, te verdiepen en te verbinden.

Veel leesplezier!

Esther de Jong



# De experts van de Academy.

Binnen de NCD Academy werken programmamanager Dr Guus Klück en Mr Francois Carstens [GK1] al jarenlang samen aan de ontwikkeling van toezichthouders en commissarissen. Wat hen bindt, is een gedeelde overtuiging: goed toezicht begint bij persoonlijke ontwikkeling en een bewuste transformatie van rol en gedrag.

Francois omschrijft zijn rol als die van gids. Hij begeleidt deelnemers in hun ontwikkeling naar een effectief voorzitter: "Ik help mensen om te groeien van een inhoudelijk sterke commissaris naar iemand die het proces kan sturen en governance echt laat werken." Guus vult dit aan vanuit zijn rol als programmaleider van Governance Essentials: hij ziet zichzelf als procesbegeleider die deelnemers ondersteunt bij het realiseren van hun ambities. "Iedere deelnemer heeft een eigen leerdoel. Ons programma is erop gericht om daar zo goed mogelijk op aan te sluiten."

"Ik help mensen om te groeien van een inhoudelijk sterke commissaris naar iemand die het proces kan sturen en governance echt laat werken."

Francois Carstens  
Expert NCD Academy

Die persoonlijke benadering is geworteld in hun brede achtergrond. Guus heeft decennialange ervaring in het opleiden van mensen, het begeleiden van bestuurders en toezichthouders en het ontwikkelen van leergangen. Als bedrijfskundige, docent en boardroomconsultant weet hij hoe belangrijk het is om complexe boodschappen effectief over te brengen. "Doceren dwingt je om helder te zijn en mensen echt mee te nemen," stelt hij. Francois komt uit de wereld van corporate en private banking en heeft een bijzondere affiniteit met familiebedrijven. Als medeoprichter van een adviesbureau voor familiebedrijven heeft hij zich ontwikkeld tot een echte verbinder, iemand die relaties bouwt en mensen in beweging krijgt.



# “Ontwikkeling gaat niet vanzelf het vraagt bewustwording, reflectie en oefening.”

Hun betrokkenheid bij NCD gaat ver terug. Beiden zijn vanaf de eerste editie betrokken bij de Governance Essentials-leergang. Francois stond aan de basis van een van de eerste modules en is sindsdien een vaste kracht. Guus werd eerst gevraagd voor een module verandermanagement en groeide later door tot programmaleider. In de loop der jaren ontwikkelden zij niet alleen het programma, maar ook een vriendschappelijke rivaliteit: wie scoorde het beste bij de deelnemers? “We zaten altijd samen in de top,” zegt Guus met een glimlach.

De kern van zowel Governance Essentials als Governance Chair is volgens hen helder: transformatie. Voor deelnemers betekent dat de overgang van bestuurder naar toezichthouder, en voor ervaren commissarissen de stap naar voorzitterschap. Francois: “Als voorzitter moet je leren de inhoud soms los te laten. Je organiseert het proces, bewaakt de dynamiek en zorgt dat governance functioneert.”

Guus benadrukt dat deze ontwikkeling niet vanzelf gaat: “Het vraagt bewustwording, reflectie en oefening.”

Als het gaat om de toekomst van het vak, blijft één ding centraal staan: het is en blijft mensenwerk. De commissaris van de toekomst is volgens Guus iemand die zacht is op de relatie en hard op de inhoud, met oog voor zowel de interne dynamiek als de buitenwereld.

Voor henzelf is het werk minstens zo leerzaam als voor de deelnemers. Francois benadrukt het belang van nieuwsgierigheid en een onderzoekende houding:

“Je moet je blijven verwonderen en openstaan voor nieuwe inzichten.” Guus sluit af met een duidelijke boodschap voor (toekomstige) commissarissen: neem je ontwikkeling serieus. “Het gaat om een echte transformatie. Die maak je alleen door het proces bewust aan te gaan.”

ragen te stellen in plaats van zomaar adviezen te geven. Reflectie, rolvastheid en het vermogen om afstand en nabijheid te balanceren zijn daarbij cruciale vaardigheden.

Voor voorzitters ligt de uitdaging nog een stap verder. Zij moeten niet alleen inhoudelijk scherp zijn, maar ook oog hebben voor groepsdynamiek, maatschappelijke context en de positie van stakeholders. “De bestuurder kan eenzaam zijn,” zegt Francois. “Als voorzitter moet je er ook op persoonlijk vlak zijn en zorgen voor een veilige omgeving in de boardroom.”

Die rol kent ook valkuilen. Een van de belangrijkste lessen die deelnemers meekrijgen is: houd je ogen open en je handen op de rug. Met andere woorden, blijf betrokken zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Het omgaan met groepsdynamiek en dilemma's – zoals de balans tussen afstand en betrokkenheid of de vraag hoe ver je verantwoordelijkheid reikt – vormt een belangrijk onderdeel van het leerproces.

De rol van toezichthouder is de afgelopen jaren zichtbaarder en intensiever geworden. Volgens Guus voelen commissarissen de toegenomen verantwoordelijkheid sterker, mede door maatschappelijke druk en kortere bedrijfscycli. Tegelijkertijd ziet hij een ontwikkeling van generalist naar specialist, iets waar hij kritisch op is. “De kracht van de toezichthouder zit juist in het onafhankelijke perspectief,” stelt hij.

Maatschappelijke thema's zoals digitalisering, duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid spelen een steeds grotere rol, al blijft de focus in de praktijk vaak nog op financiële prestaties liggen. Toch zijn Guus en Francois het erover eens dat de essentie van het vak niet is veranderd: goed toezicht had altijd al breed en zorgvuldig moeten zijn.

“Goed toezicht had altijd al  
breed en zorgvuldig  
moeten zijn”.



Wat de opleidingen onderscheidt, is de nadruk op het 'hoe'. Waar veel programma's zich richten op theorie en inhoud, draait het hier om gedrag en toepassing in de praktijk. Deelnemers bereiden zich inhoudelijk voor, maar tijdens de bijeenkomsten staat de vraag centraal: hoe geef je invulling aan je rol als toezichthouder? De leergang is praktisch, interactief en wordt verzorgd door ervaren commissarissen die hun eigen casuïstiek inbrengen. “Het zijn geen academische beschouwingen,” zegt Guus, “maar echte situaties uit de boardroom.”

Actualiteit speelt daarbij een belangrijke rol. Nieuwe thema's worden voortdurend besproken met ervaren toezichthouders en direct vertaald naar het curriculum. Evaluaties na elke opleidingsdag zorgen ervoor dat het programma continu wordt aangepast. Tegelijkertijd blijft de kern onveranderd: het ontwikkelen van vaardigheden die direct toepasbaar zijn in de praktijk.

Die praktijkgerichtheid komt ook terug in de opzet van de leergang. Deelnemers en docenten vormen samen een diverse groep, met verschillende achtergronden, leeftijden en perspectieven. Door middel van intervisie, rollenspellen en gezamenlijke reflectie ontstaat een leeromgeving waarin deelnemers niet alleen kennis opdoen, maar ook zichzelf beter leren kennen. Francois: “Je ontdekt pas echt wat toezichthouden is als je het doet. In de opleiding geven we daar alvast een realistisch inkijkje in.”

Aan het einde van de leergang moeten deelnemers vooral anders kunnen handelen. Ze beschikken over concrete instrumenten, weten hoe ze het goede gesprek voeren en hoe ze bestuurders kunnen inspireren door

# Commissarissenopleiding

## GOVERNANCE ESSENTIALS

Onze huidige maatschappij vraagt Commissarissen en Toezichthouders om te voldoen aan hoge eisen. Onze professionaliteit wordt gekoppeld aan maatschappelijke verantwoordelijkheid door een constante stroom van nieuwe uitdagingen op het gebied van duurzaamheid, technologie en sociale factoren.

Het onderwerp Governance is dan ook een grote actualiteit binnen organisaties, besturen en onze maatschappij. Good Governance, oftewel: goed leiderschap heeft direct invloed op het functioneren van bestuurders en toezichthouders. Maar hoe vervul je deze rol optimaal? En welke factoren hebben invloed?

NCD heeft in ruim 10 jaar al meer dan 700 Commissarissen succesvol opgeleid en draagt via haar vereniging en netwerk bij aan kwaliteit en permanente educatie.

De opleiding Governance Essentials biedt in 24 dagdelen inzicht in- en overzicht over de rol van commissaris of toezichthouder. Niet alleen nú maar ook voor in de toekomst. Wat betekent het om lid te zijn van een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht? En hoe werkt het toezichthouden in relatie tot de bestuurder en de onderneming? Welke hoge eisen worden eraan gesteld en hoe voldoe je aan deze verwachting?

Tijdens het volgen van de Governance Essentials bij NCD Academy bieden onze sprekers, die allemaal zelf toezichthouder en/of commissaris zijn, jou de nodige tools, theorie en casuïstiek om je voor te bereiden.

### Startdata 2026

Dinsdag 15 september

Dinsdag 11 november

[KLIK HIER](#)  
[VOOR DETAILS](#)



## “Toekomstbestendige governance begint bij overdragen



Tussen de wereld van beursgenoteerde organisaties en de realiteit van mensen heb ik mijn overtuiging ontwikkeld: governance wordt pas echt sterk als we ervaring niet vervangen, maar bewust en tijdig overdragen.” Met die overtuiging kijkt Lena Olivier naar leiderschap en toezicht. Haar loopbaan speelde zich grotendeels af binnen internationale, beursgenoteerde technologiebedrijven als LinkedIn en Salesforce, waar resultaat, controle en verantwoording centraal staan.

Tegelijkertijd raakte zij steeds meer betrokken bij organisaties waar juist de menselijke impact leidend is, zoals Amref Health Africa, UN Women Nederland en later als voorzitter van de Federatie Nabestaanden Geweldsslachtoffers.

Juist die combinatie van werelden heeft haar visie gevormd. “Governance gaat niet alleen over compliance, maar over verantwoordelijkheid en daadwerkelijke impact. Systemen kunnen op papier goed functioneren, maar alsnog tekortschieten in de praktijk.”

Een ingrijpende persoonlijke gebeurtenis verscherpte haar blik op leiderschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De moord op haar zus in 2014 bracht haar in direct contact met de kwetsbaarheid van systemen voor nabestaanden van geweldsslachtoffers. “Ik heb ervaren wat het betekent als systemen niet aansluiten op de realiteit van mensen. Dat heeft mijn moreel kompas aangescherpt en mijn drive versterkt om bij te dragen aan structurele verandering.”

Vandaag richt zij zich op het snijvlak van governance, maatschappelijke impact en veiligheid. Daarbij staat één principe centraal: “Ervaring moet worden overgedragen, niet vervangen.” Volgens Lena begint toekomstbestendige governance daarom ruim vóór een benoeming. “Opvolging moet je bewust, tijdig en contextgedreven organiseren.”

### **Governance in een tijd van versnelling**

Volgens Lena veranderen technologie, maatschappelijke druk en geopolitieke ontwikkelingen de rol van toezicht fundamenteel. Thema's als AI, ESG en cybersecurity zijn volgens haar niet langer ondersteunend, maar strategisch bepalend.



“Governance verschuift van een model gericht op controle en voorspelbaarheid naar een model waarin onzekerheid, morele afwegingen en systeemverandering centraal staan.”

Daarmee verandert ook de vraag die toezichhouders zichzelf moeten stellen. “De kernvraag is niet langer alleen: doen we het juiste volgens de regels? Maar vooral: doen we het juiste voor de wereld van morgen?”

Ze ziet daarbij duidelijke verschillen tussen generaties. Waar traditionele governance sterk leunt op ervaring en bewezen modellen, brengen jongere generaties meer wendbaarheid, technologische vanzelfsprekendheid en aandacht voor maatschappelijke thema’s mee. Toch gaat het volgens haar niet om kiezen tussen oud en nieuw. “Juist de combinatie van ervaring en vernieuwing maakt governance toekomstbestendig.”

### **Leiderschap vraagt om morele moed**

Ook leiderschap verandert volgens Lena ingrijpend. Minder hiërarchisch, meer relationeel. Minder gebaseerd op positie, meer op verbinding en vertrouwen.

“Leiderschap gaat vandaag niet over boven de groep staan, maar ertussen. Over ruimte maken, luisteren zonder oordeel en mensen meenemen in waarom keuzes worden gemaakt.”

In haar eigen werk ervaart ze dagelijks hoe belangrijk dat is. Vooral in complexe situaties waarin systemen tekortschieten, vraagt leiderschap volgens haar om zichtbaarheid en verantwoordelijkheid. “De huidige tijd vraagt om morele moed.”

Die morele moed betekent voor haar meer dan integriteit alleen. “Het is actief handelen naar je waarden, juist onder druk en in onzekerheid. Besluiten durven nemen die misschien niet de makkelijkste zijn, maar wel de juiste op de lange termijn.”

Daarom worden eigenschappen als zelfreflectie, sensitiviteit, besluitvaardigheid en verbindend vermogen steeds belangrijker. “Leiders moeten niet alleen begrijpen wat er verandert, maar ook de moed hebben om daarnaar te handelen.”

### **En nieuwe generatie toezichhouders**

Vanuit die visie ontwikkelde Lena samen met &The Big Fish het High Potential Board Program. Het programma is gebouwd rondom één uitgangspunt: governance moet structureel investeren in opvolging en kennisoverdracht.

“De markt vraagt niet alleen om bemiddeling, maar om board-ready leiderschap en bewuste doorstroom naar non-executive rollen.”

Volgens Lena ontbreekt het in veel organisaties nog aan een structureel model voor mentoring, board exposure en intergenerationele kennisoverdracht. Daardoor ontstaat een kloof tussen de huidige en de volgende generatie bestuurders en toezichhouders.

Het programma richt zich daarom op het vroegtijdig signaleren van high potentials en het voorbereiden van toekomstige toezichhouders via mentoring, intervisie en praktijkervaring. “Niet wachten tot verandering noodzakelijk wordt, maar actief bouwen aan de toekomst van governance.”

### **De rol van NCD**

Juist daarom sloot Lena zich aan bij de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD). Ze zocht een netwerk waarin governance niet alleen technisch wordt benaderd, maar ook in een bredere maatschappelijke context wordt geplaatst.

“NCD kan een voortrekkersrol spelen in het vernieuwen van governance: met meer aandacht voor waarden, dynamiek en impact.”

Ze ziet vooral kansen in het verbinden van generaties toezichhouders en het creëren van meer ruimte voor mentoring, internationale samenwerking en reflectie. “Governance vraagt niet alleen om kennis en vaardigheden, maar ook om zelfinzicht, bewustzijn en de bereidheid om buiten de eigen context te kijken.”

Voor Lena ligt daar uiteindelijk de kern van toekomstbestendig leiderschap: “Niet alleen beter begrijpen hoe governance werkt, maar ook dieper voelen waarom het ertoe doet en van daaruit handelen.”



# MEERJARENSTRATEGIE

## Update

Een half jaar geleden is de meerjarenstrategie van NCD vastgesteld. Sindsdien ligt de focus op de vertaling van die strategische koers naar concrete activiteiten, keuzes en structuren die niet alleen uitvoerbaar zijn, maar ook schaalbaar en toekomstbestendig. Om die operationalisering vorm te geven, zijn drie projectgroepen ingericht rondom de belangrijkste strategische thema's: doelgroep en lidmaatschap, het kringenbeleid en permanente educatie.

### **Doelgroepen en lidmaatschapspropositie**

Binnen de projectgroep Doelgroepen en Lidmaatschap is de afgelopen periode intensief gewerkt aan het aanscherpen van de doelgroepbenadering. De verschillende doelgroepen zijn gedefinieerd en vertaald naar heldere persona's, communicatie-uitingen en vernieuwde inschrijfformulieren. Daarnaast zijn procedures voor mutaties opgesteld en is het ledenbestand uitgebreid geanalyseerd. Op basis daarvan zijn een IST- en SOLL-situatie uitgewerkt, inclusief een groepad richting een gezonde en toekomstbestendige ledenmix.

Ook de contributiestructuur is onder de loep genomen. Historische ontwikkelingen zijn geanalyseerd, de inhoud van het lidmaatschap is herijkt en er ligt inmiddels een vereenvoudigd voorstel per doelgroep. De eerste financiële doorrekeningen zijn gestart. De definitieve uitwerking volgt zodra ook de geïntegreerde kringpropositie is afgerond.

### **Nieuw kringenbeleid**

De projectgroep Kringen heeft de afgelopen maanden een brede inventarisatie uitgevoerd van alle bestaande kringen binnen NCD. Uitgangspunt daarbij is dat de kringen nadrukkelijker onderdeel worden van de totale NCD-propositie. In de nieuwe opzet worden kringbijdragen geïntegreerd in het lidmaatschap en wordt gewerkt met een heldere minimumstandaard voor wat leden van een kring mogen verwachten.

Die standaard wordt momenteel in de praktijk getoetst. De volgende fase staat in het teken van afstemming met kringvoorzitters, het creëren van breed draagvlak en uiteindelijk de vastlegging van afspraken in een vernieuwd kringreglement.

## **Permanente Educatie en opleidingen**

Ook op het gebied van Permanente Educatie zijn belangrijke stappen gezet. De projectgroep heeft een strategische analyse uitgevoerd en gewerkt aan een duidelijke positionering van NCD binnen het opleidingslandschap. Deze positionering is inmiddels afgestemd binnen de Ledenraad en wordt nu verder geoperationaliseerd.

Belangrijk uitgangspunt is dat Permanente Educatie nadrukkelijk wordt omarmd als principe, zonder daarbij een eigen puntensysteem te introduceren. NCD positioneert zich daarbij als overkoepelende branchevereniging die samenwerkt met opleiders en inzet op een actief alumniprogramma en een leven lang ontwikkelen voor toezichthouders en bestuurders.

## **Vooruitblik en besluitvorming**

De komende periode staan meerdere belangrijke mijlpalen gepland. Zo wordt verder gewerkt aan de implementatie van het doelgroepenbeleid, onder andere zichtbaar op de website en in de ledencommunicatie. Ook de geïntegreerde kringpropositie en de verdere uitwerking van de opleidingsstrategie krijgen de komende maanden concreet vorm.

Halverwege het jaar volgt tijdens de ALV een nieuwe voortgangsupdate. Een belangrijk onderwerp op de agenda is dan de besluitvorming rondom de contributiestructuur voor 2027.



# Agenda 2026

DONDERDAG 28 MEI

Dag van de Ondernemer

DONDERDAG 18 JUNI

PE Training: Toezichthouden op een goed

Duurzaamheidsbeleid

DINSDAG 23 JUNI

NCD Golfdag

DONDERDAG 3 SEPTEMBER

Masterclass Systemdenken

VRIJDAG 18 SEPTEMBER

NCD Netwerkontbijt

DONDERDAG 17 SEPTEMBER

Prinsjesdag in Perspectief

DINSDAG 22 SEPTEMBER

Masterclass Psychologische Veiligheid

DONDERDAG 1 OKTOBER

PE Training: Effectief sturen op Gedrag

WOENSDAG 7 OKTOBER

Leergang Artificial Intelligence for Leaders  
and Governance

DINSDAG 27 OKTOBER

Masterclass Corporate Governance

DONDERDAG 5 NOVEMBER

Dag van de Commissaris

# In gesprek met de Kringvoorzitter van Kring Den-Haag

Ron de Bruijn is al 17 jaar verbonden aan kring Den Haag van de NCD. Als ondernemer pur sang, hij noemt zichzelf met een glimlach een “veelvraat-serie-ondernemer”, is hij actief in uiteenlopende sectoren. Zo houdt één van zijn bedrijven zich bezig met het toekennen van sterren aan hotels in Nederland, terwijl een ander bedrijf zich richt op het opsporen van eenzame burgers in verschillende gemeenten. Daarnaast is hij actief in vastgoedverhuur en runt hij samen met zijn oudste zoon een kunsthandel. Juist die brede ervaring maakt dat hij veel waarde hecht aan het delen van kennis en inzichten met anderen.

“Toen ik ondernemer werd, merkte ik dat ik behoefte had aan een plek waar ik ervaringen kon delen,” vertelt Ron. “Die vond ik bij de NCD, en specifiek binnen kring Den Haag.”

Een kring gebaseerd op vertrouwen en openheid. Wat kring Den Haag volgens Ron bijzonder maakt, is de sterke onderlinge band. We zijn een groep mensen die naar elkaar omkijkt. Er is openheid, vertrouwen en de bereidheid om elkaar echt verder te helpen. Het draait om geven en nemen: ervaringen en wijsheid delen.

“Toen ik ondernemer werd,  
merkte ik dat ik behoefte had aan  
een plek waar ik ervaringen kon  
delen”

**Ron de Bruijn**

Kringvoorzitter Kring Den-Haag

De bijeenkomsten zijn afwisselend en inhoudelijk sterk. Er worden externe sprekers uitgenodigd en bedrijfsbezoeken georganiseerd, maar ook leden zelf staan regelmatig centraal. Als iemand iets bijzonders meemaakt of met een vraagstuk zit, maken we daar ruimte voor. Dat kan variëren van een strategisch dilemma tot een persoonlijke uitdaging.

Een typische bijeenkomst begint met een informele inloop, waarin leden bijpraten en persoonlijke ervaringen delen. Daarna volgt het inhoudelijke programma: een spreker, presentatie of bezoek en wordt er gezamenlijk gediscussieerd. En voor wie wil, blijft daarna nog eten. Dat informele deel is minstens zo waardevol.



## **Diversiteit als kracht**

De samenstelling van kring Den Haag is breed en divers. Er zitten ondernemers, directeuren, adviseurs, commissarissen en zelfs politici in de kring. Mensen uit verschillende sectoren zoals uit de finance, horeca, ICT, innovatie, duurzaamheid en het publieke domein. Juist die mix maakt het interessant geeft Ron aan. Leden sluiten zich vaak aan met de wens om te sparren met gelijkgestemden. Je merkt dat mensen behoefte hebben aan een klankbord. Aan een plek waar je eerlijk kunt delen wat er speelt, zonder oordeel geeft Ron aan. Die openheid wordt actief gestimuleerd. De kring begint elke bijeenkomst met een 'nice-to-share'-ronde. Daarin vertelt iedereen wat hem of haar bezighoudt. Dat kan leiden tot één-op-één gesprekken, maar ook tot groepsdiscussies. Er komen soms zeer vertrouwelijke onderwerpen voorbij: van bedrijfsovernames tot carrièreswitches en personeelskwesaties.

## **Concrete impact en onderlinge steun**

De kracht van de kring zit volgens Ron vooral in de onderlinge steun. Er zijn talloze voorbeelden van leden die elkaar hebben geholpen. Denk aan interventies bij een crisis in de boardroom, advies bij het samenstellen van een directieteam of begeleiding bij een overnameproces.

## **Waarom aansluiten?**

Kring Den Haag is volgens Ron interessant voor een brede doelgroep. Juist doordat de groep zo divers is, voelt vrijwel iedereen zich welkom. Iedereen brengt zijn eigen verhaal mee, en dat verrijkt de groep. Het lidmaatschap levert concreet een vertrouwd netwerk op. Een omgeving waarin je je verhaal kwijt kunt, maar ook waar je jouw kennis en ervaring kunt delen. Dat werkt twee kanten op.

Op de vraag waarom juist nu aansluiten? Antwoordt Ron: "Omdat de wereld steeds complexer wordt. De vraagstukken waar bestuurders, ondernemers en toezichthouders mee te maken hebben, worden niet eenvoudiger. Dan is het waardevol om een groep om je heen te hebben die met je meedenkt."

## **De rol van de NCD**

Ron ziet een belangrijke rol voor de NCD, nu en in de toekomst. De NCD draagt bij aan fatsoenlijk leiderschap en goed toezicht. In een wereld die steeds individueler en soms harder wordt, is dat van grote waarde.

Volgens hem is juist het menselijke aspect essentieel. Technologie gaat ons niet volledig helpen in hoe we met elkaar samenwerken. Intermenselijke vaardigheden worden alleen maar belangrijker. De NCD speelt daarin een belangrijke rol, met leergangen, bijeenkomsten en de kennisdeling binnen kringen. Het helpt professionals om zich te blijven ontwikkelen, niet alleen inhoudelijk, maar ook als mens en leider.

Wat de NCD-kringen onderscheidt van andere netwerken: Veel netwerken zijn gericht op zakendoen. Bij ons staat dat niet centraal. Wij richten ons op kennisdeling, reflectie en ondersteuning. Als daar uiteindelijk samenwerking uit ontstaat, is dat mooi meegenomen, maar het is niet het doel. Ook een keer benieuwd naar deze kring? Kom dan naar de volgende bijeenkomst op 26 mei, waarin we een inspirerend bedrijfsbezoek combineren met inhoudelijke verdieping en ontmoeting.

Het bedrijfsbezoek vindt plaats in het Museum-Omniversum, hét Haagse museum en dometheater waar wetenschap, cultuur, techniek en educatie samenkomen. Tijdens deze bijeenkomst neemt directeur-bestuurder Nancy Zomer-Carolus u mee in het verhaal van de organisatie en haar ontwikkeling richting een toekomstgericht kennis- en belevingsplatform.

## “Leiderschap vraagt om verbinding, juist als het spannend wordt

*“Een schip is veilig in de haven, maar dat is niet waarvoor het gebouwd is.”*

Voor Ruben van der Lecq vat die uitspraak veel samen van hoe hij naar leiderschap, governance en organisaties kijkt. Vanuit zijn achtergrond in de bedrijfskunde werkt hij als organisatieadviseur en transitie-manager, vaak juist daar waar de druk hoog is en verandering onvermijdelijk wordt.



“Juist op momenten waarop complexiteit oploopt, externe druk toeneemt en de tijd om te veranderen beperkt is, word ik vaak gevraagd,” vertelt hij. In die situaties draait het volgens hem om het zorgvuldig verbinden van organisatie-doelen met de mensen binnen de organisatie. “Het gaat uiteindelijk altijd om de vertaalslag van strategie naar praktijk.”

### **Governance zit in kleine keuzes**

Zijn visie op governance en leiderschap werd gevormd door de uiteenlopende organisaties waarin hij werkte. Zowel positieve als negatieve voorbeelden leerden hem één belangrijke les: context is bepalend.

“Wat in de ene context uitstekend werkt, kan in een andere juist averechts uitpakken.”

Volgens Ruben wordt governance te vaak gezien als iets groots en formeels, terwijl de echte impact juist ontstaat in de dagelijkse praktijk. “Een optelsom van kleine interventies heeft vaak het grootste effect. Governance zit zelden in één grote ingreep, maar juist in de samenhang van vele kleinere keuzes.”

Die manier van kijken sluit aan bij zijn sterke focus op systeemdenken. In zijn huidige werk probeert hij organisaties letterlijk in beweging te krijgen door verhoudingen opnieuw te ordenen. “Soms betekent dat spanning opzoeken, soms juist belangen verbinden zodat niemand gezichtsverlies lijdt.”

### **Vertrouwen als uitgangspunt**

Ook persoonlijk leiderschap speelt daarin een grote rol. Ruben laat zich inspireren door een stoïcijnse levenshouding: niet de gebeurtenis zelf bepaalt wie je bent, maar hoe je ermee omgaat.

“Tegenslagen en situaties buiten je comfortzone bieden vaak de meeste leermomenten, voor individuen én voor organisaties.”

Daarbij hoort volgens hem ook de moed om ondanks negatieve ervaringen opnieuw vanuit vertrouwen te vertrekken. “Als je nog ooit benadeeld bent, ben je niet goed genoeg van vertrouwen,” zegt hij met een glimlach.



Dat vertrouwen ziet hij als essentieel in leiderschap. Niet naïef, maar bewust gekozen. Juist in tijden van onzekerheid.

### **De spanning rond governance en maatschappelijke druk**

Binnen governance ziet Ruben momenteel grote veranderingen ontstaan door toenemende maatschappelijke en activistische druk op organisaties. Thema's als klimaat, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid schuiven steeds nadrukkelijker door naar de bestuurskamer.

Hoewel hij de intentie achter die ontwikkelingen begrijpt, waarschuwt hij ook voor de keerzijde. "Er ontstaat een risico dat beeldvorming zwaarder gaat wegen dan inhoudelijke besluitvorming."

Volgens hem moeten bestuurders oppassen dat leiderschap niet reactief wordt. "Leiderschap moet niet volgen, maar leiden. Besluitvorming moet in de eerste plaats uitlegbaar zijn, niet alleen populair."

### **AI maakt de menselijke factor belangrijker**

Een tweede grote ontwikkeling ziet hij in de opkomst van AI. Opvallend genoeg verwacht Ruben niet dat technologie de menselijke factor minder belangrijk maakt, juist het tegenovergestelde.

"Door AI wordt de menselijke factor belangrijker, niet minder."

Volgens hem vraagt dit om meer aandacht voor filosofie, ethiek en integriteit binnen toezicht en bestuur. Daarnaast ontstaat spanning doordat technologische ontwikkelingen zich veel sneller bewegen dan traditionele governanceprocessen.

De snelheid van AI past slecht bij de klassieke cadans van toezicht."

"Dat vraagt volgens hem om toezichthouders die niet alleen technologische ontwikkelingen begrijpen, maar ook in staat zijn om morele en maatschappelijke consequenties mee te wegen. Authentiek en wendbaar leiderschap

Kijkend naar de toekomst ziet Ruben leiderschap verschuiven richting meer authenticiteit en wendbaarheid. Organisaties hebben volgens hem behoefte aan leiders die ergens echt in geloven, maar tegelijkertijd snel kunnen schakelen.

"Wat vandaag werkt, kan morgen alweer achterhaald zijn."

Daarom worden eigenschappen als systeemdenken, besluitvaardigheid en communicatie steeds belangrijker. "In die volgorde," benadrukt hij. "Eerst begrijpen hoe dingen samenhangen, dan keuzes maken en die vervolgens helder en consequent communiceren."

### **Verbonden leiderschap binnen NCD**

Die focus op verbondenheid is ook de reden waarom Ruben zich aansloot bij NCD en JongNCD. Voor hem vertegenwoordigt NCD een netwerk waarin leiderschap actief wordt ontwikkeld én besproken.

"NCD is voor mij een netwerk van ervaren professionals met maatschappelijke impact."

Binnen JongNCD vindt hij daarnaast verdieping met een nieuwe generatie leiders. Juist die combinatie maakt het netwerk volgens hem relevant en toekomstbestendig.

Hij ziet voor NCD ook een duidelijke rol richting de toekomst. Niet alleen als kennisnetwerk, maar als actieve aanjager van verandering. Bijvoorbeeld op thema's als diversiteit en vernieuwing binnen toezicht.

"NCD kan echt verschil maken door ambities concreet te maken."

Dat geldt volgens hem ook voor het daadwerkelijk verbinden van mensen aan toezichthoudende rollen, iets wat hij zelf recent heeft ervaren. "Dat maakt leiderschapsontwikkeling tastbaar."

Tot slot benadrukt hij dat verbonden leiderschap ook betekent dat NCD actief verbinding blijft zoeken met andere netwerken en organisaties. "De samenwerking met partijen zoals het IIA zie ik dan ook als een positieve en noodzakelijke ontwikkeling."

“Het was een bewuste keuze om van een internationale corporate carrière over te stappen naar een familiebedrijf uit mijn eigen regio”



Richard Heerink (45) is opgegroeid in Ootmarsum en woont met zijn vrouw Joyce en kinderen Mick en Lois in Tilligte, in Twente. Zijn achtergrond is Register Controller (Nyenrode), maar zijn loopbaan kenmerkt zich door brede commerciële, strategische en algemeen directeur rollen.

De afgelopen twee decennia werkte Richard voornamelijk in Duitsland en Roemenië voor Asahi, voorheen SABMiller en moederbedrijf van Grolsch. Een internationale corporate omgeving die hem een scherp gevoel gaf voor strategie, governance en organisatieontwikkeling in complexe, multiculturele contexten.

Recentelijk maakte hij een bewuste stap: van internationale corporate carrière naar een familiebedrijf uit de eigen regio. Goed voorbereid via de leergang Leiderschap in een DGA- en Familiebedrijf is hij nu Algemeen Directeur bij Van Keulen Interieurbouw, een bedrijf in de derde generatie en de grootste interieurbouwer van Nederland.

Richard sloot zich aan bij de NCD via Jong NCD, aangetrokken door de openheid en diversiteit van de kring. Hij ziet kansen om governance bij familiebedrijven verder op de agenda te zetten. Na het afronden van de leergang Toezicht nieuwe stijl is hij actief op zoek naar een rol als commissaris of lid van een Raad van Advies, waarbij hij zijn internationale en familiebedrijfservaring kan verbinden.



# NCD

**Volgende editie:  
november 2026**

