JAAR VERSLAG 2025

IMPACT LEIDERSCHAP



NCD

Jaarverslag NCD 2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2
Terugblik 2025 3
Wat we doen 6
Jaarthema 2025 6
Events 2025 7
- Dag van het Leiderschap 8
- Dag van de Commissaris 8

Kringen 10
Partners NCD 11
NCD in de media/highlights nieuwsberichten 13
NCD Academy 14
Organisatie 16
Transitie Bestuur-Raad van Toezicht 18
Audit Commissie verslag 2025 19
Financiële verantwoording: Jaarrekening 2025 20
Een Blik Vooruit: 2026 25

Terugblik 2025

Er is in 2025 weer veel gebeurd in onze mooie vereniging. Net zoals er veel verandert in de wereld, verandert er ook veel binnen NCD. Dit is voor een groot gedeelte inherent aan de nieuwe meerjarenvisie die wij samen met de leden hebben ontwikkeld maar daarnaast zeker ook het gevolg van de veranderingen die er ook buiten NCD plaatsvinden.

De grootste wijziging heeft wel te maken met de governancestructuur, deze is in opdracht van het Transitie Bestuur met goedkeuring van de ALV gewijzigd naar een model met een Raad van Toezicht en een Directeur-Bestuurder met alle daarbij horende statuten en reglementen. In november jongstleden zijn ook de leden van deze nieuwe Raad benoemd, namelijk: Boudijn Driesen (Voorzitter), Henk Schravemade (lid) en Melanie van den Berg (lid). Dit is een intensief proces geweest wat niet had kunnen plaatsvinden zonder de hulp van de governance commissie, de tijdelijke benoemingsadviescommissie en de externe hulp van juristen en een executive search bureau, dit alles om het proces zo onafhankelijk en zorgvuldig te laten verlopen.

Deze wijziging heeft ook tot gevolg dat per november 2025 de leden van het Transitie Bestuur zijn afgetreden evenals de leden van de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Deze commissies zijn nu ondergebracht in de RvT. Daarnaast is ook de governance commissie in overleg met leden afgetreden en zal alleen de klachtencommissie als onafhankelijke commissie blijven bestaan.

Onze dank gaat uit naar alle leden die zich in de commissies en het Transitie Bestuur, onbezoldigd hebben ingezet voor NCD.

Deze structuurwijziging was mede het resultaat van de vertaling van de meerjarenstrategie. Om zo wendbaar mogelijk te zijn, is het belangrijk dat de lijnen kort zijn, de rollen helder, de structuur duidelijk en de governance transparant, vandaar dat ervoor is gekozen om deze governancestructuur wijzigingen door te voeren.

We zijn nu een half jaar onderweg om de vastgestelde strategie te vertalen naar concrete activiteiten, keuzes en structuren die uitvoerbaar en schaalbaar zijn.
Om de strategie te operationaliseren zijn er drie key-projecten gedefinieerd, hiervoor zijn drie separate projectgroepen actief:
1.Doelgroepenaanpak en Lidmaatschaps-propositie wijzigen
2.Uitwerken van een nieuw kringenbeleid
3.Verdere uitwerking van Permanente Educatie, opleidingen en trainingen

Inmiddels zijn in afstemming met de ALV de doelgroepen vastgesteld en aangescherpt. Persona's zijn uitgewerkt en vertaald naar communicatie-uitingen en inschrijfformulieren. Procedures voor mutaties zijn opgesteld, het ledenbestand is geanalyseerd. Ook is er een IST- en SOLL-situatie met groeipad bepaald. De volgende stap is operationaliseren en activeren, met als doel een gezonde en toekomstbestendige ledenmix.

Met betrekking tot de Contributiestructuur, deze is historisch geanalyseerd, de lidmaatschapsinhoud herijkt en een vereenvoudigd voorstel per doelgroep uitgewerkt. Er is een begin gemaakt met de financiële doorrekening. Dit alles zal in de ALV van juni 2026 worden gepresenteerd.

Als we kijken naar de kringen is er een brede inventarisatie gedaan en een overzicht van alle kringen opgesteld. Kern is dat kringen onlosmakelijk worden verbonden met NCD en dat de kringbijdragen worden geïntegreerd in het lidmaatschap. Een minimumstandaard m.b.t. “wat mag men minimaal verwachten van een kring” is gedefinieerd. Praktijktoetsing loopt; vervolgstap is afstemming met kringvoorzitters, draagvlak maximaliseren en tot slot vastlegging in een nieuw kringreglement. Ook dit zal in de ALV van juni 2026 terugkomen.

Tenslotte zijn we hard aan de slag gegaan met Permanente Educatie en Opleidingen
Er is een strategische analyse uitgevoerd en een duidelijke positionering vastgesteld en afgestemd in de ALV. Deze wordt nu geoperationaliseerd. Permanente Educatie wordt als principe omarmd, voorlopig zonder eigen puntensysteem. NCD positioneert zich als overkoepelende brancheverenigingen, in samenwerking met opleiders en een actief alumniprogramma.

Belangrijke mijlpalen zijn de implementatie van het doelgroepenbeleid (o.a. op de website), afronding van de geïntegreerde kringpropositie en verdere uitwerking van de opleidingsstrategie. Ook zullen we in 2026 stappen gaan zetten naar een kennisplatform met een daarbij horende nieuwe website.

Vanzelfsprekend zijn we in 2025 niet alleen bezig geweest met de meerjarenstrategie, ook hebben we verder gebouwd aan de verdere uitbouw van de vereniging en hebben we flink ingezet op diversiteit, met het resultaat dat we het jaar zijn geëindigd met een mooie ledenwinst en we in ieder geval op het gebied van gender, kennisachtergrond, sectoren en leeftijd een mooie verandering kunnen waarnemen. Hier hebben de intensivering van onze partnerships met SER Topvrouwen en IIA zeker bij geholpen, echter we zijn er nog niet en zullen deze missie de komende jaren blijven voortzetten.

Op het gebied van Partnerships hebben we ook een nieuwe partnership met Advocatenkantoor Blenheim afgesloten, zij hebben 2025 gelijk het netwerk kunnen verrijken met een masterclass over de Wet DBA en de impact op zelfstandigen. Ook met andere partners hebben we mooie kennissessies mogen organiseren. Zo hebben we met Quaestus de masterclass Secured Based Leadership georganiseerd en met Grant Thornton het Prinsjesdagevent.

Het thema van het jaar 2025 was Impact leiderschap. Dit thema kwam terug in bijna al onze bijeenkomsten. We zien een mooie stijging van het aantal deelnemers die naar onze events komen waarbij de Dag van de Commissaris dit jaar met 200 aanwezigen de kroon spant.

Nieuw was dit jaar het Impactfestival in Terra Wolde, Zeewolde waarbij 120 mensen konden genieten van muziek, foodtrucks, kennis, inspiratie en mensen. Wat ook nieuw is zijn de stand up story´s waarbij ondernemers, bestuurders en toezichthouders hun verhaal over vallen en opstaan vertellen. Zo hadden we bijvoorbeeld Brownies en Downies. Terug van weggeweest waren in 2025 de bedrijfsbezoeken; zo zijn wij bijvoorbeeld naar Tommy Tomato geweest. Last but not least, we hebben binnen NCD voor het eerst een Podcast genaamd `De Podcast voor Leiderschap en Toezicht`Inmiddels zijn we 5 afleveringen verder en weten steeds meer mensen ons te vinden.

Niet alleen in de vereniging is er veel veranderd ook zijn er vernieuwingen doorgevoerd in de Academy. Zo is de verdieping AI voor bestuurders en toezichthouders geïntroduceerd, is de Governance Chair in een nieuw jasje twee maal gegeven en zijn er verschillende nieuwe modules en docenten in de Governance Essentials bijgekomen. Helaas hebben we de bestuurdersleergang moeten uitstellen aangezien er niet voldoende deelnemers waren om deze te kunnen geven, we zullen deze leergang in een nieuwe vorm alsnog in 2026 geven.

We hebben vijf ALV's (ook een bijzondere ALV) gehouden in 2025 waarbij de plannen voor het meerjarentraject, de begroting, jaarrekening zijn besproken, maar waar ook de nieuwe governancestructuurwijziging is voorgelegd ter goedkeuring evenals alle nieuwe reglementen en aanpassingen in bestaande reglementen en statuten.

ook zijn de nieuwe leden voor de Raad van Toezicht voorgedragen en benoemd en was er tijdelijk een benoemingsadviescommissie in het leven geroepen en benoemd om vanuit de leden het proces van werven en selecteren te monitoren en ondersteunen.

De Kringen blijven het kloppende hart van onze vereniging. We zijn het jaar 2025 geëindigd met 15 kringen. Bijna 50 procent van onze leden is momenteel lid, wat een mooie stijging is ten opzichte van vorig jaar. In 2026 zullen er twee nieuwe themakringen worden opgericht namelijk: " de kring voor Cyber- en of AI toezichthouders/experts) en de familiebedrijvenkring.

Helaas zullen we het jaar financieel gezien niet positief afsluiten. Dit heeft voor een groot deel te maken met de transitie van de verenging (De inhuur van externen), de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten, minder deelnemers van de Academy en het feit dat onze bijeenkomsten nog te weinig worden bezocht door betalende niet leden. Hier zullen we in 2026 flink mee aan de slag gaan, wij zullen bijvoorbeeld een nieuwe projectadministratie opzetten om nog beter te kunnen sturen en monitoren.

Tot slot namens het Bestuur en de RvT een oprecht woord van dank aan alle Kringvoorzitters, commissies en andere actieve leden, team en partners die dit jaar weer mogelijk gemaakt hebben.

Wat doet NCD

Een betere wereld begint bij goed Leiderschap!

Dit brengt NCD in de praktijk met:

- De NCD Podcast en online webinars
- NCD Events zoals de Dag van het Leiderschap, Dag van de Commissaris, Impactfestival, Prinsjesdag, Nieuwjaarsevent en nog veel meer
- Masterclasses
- Lezingen
- Bedrijfsbezoeken
- Stand up story´s
- Surveys / onderzoeken
- (Regionale) Kringen



En met het portfolio van de NCD Academy:

- Governance Essentials
- Governance Chair
- AI for Leaders & Governance/verdieping
- Executive Essentials (in ontwikkeling)
- Masterclasses en lezingen

Jaarthema 2025

Het jaarthema van 2025 was Impact Leiderschap. Een betere wereld begint bij beter leiderschap, het klinkt mooi maar hoe doe je dat dan? Binnen NCD zijn wij van mening dat het begint bij de leiders zelf en de impact die zij willen en kunnen maken. Voor 2025 hebben wij daarom gekozen voor het thema: “impact leiderschap”. Impact leiderschap is een benadering van leiderschap die gericht is op het maken van een positieve impact, zowel binnen een organisatie als in de bredere samenleving. Het gaat verder dan traditionele vormen van leiderschap door nadruk te leggen op waarden, duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid.

Belangrijke aspecten van impact leiderschap zijn:

- Waarden-gedreven: Leiders handelen vanuit een duidelijke set van waarden die hen richting geeft en inspireert.
- Duurzaamheid: Focus op het creëren van oplossingen die zowel economisch levensvatbaar als ecologisch verantwoord zijn.
- Inclusiviteit: Betrekken van diverse stemmen en perspectieven in besluitvormingsprocessen.
- Empowerment: Anderen aanmoedigen en ondersteunen om hun volledige potentieel te bereiken.
- Verantwoordelijkheid: Rekening houden met de gevolgen van beslissingen en acties, zowel op korte als lange termijn.

Impact leiderschap kan organisaties helpen om niet alleen succesvol te zijn, maar ook een positieve bijdrage te leveren aan de samenleving en de wereld om ons heen.

Events 2025

NCD

- Nieuwjaarsconference
- Dag van het Leiderschap
- Impact festival
- Dag van de Commissaris
- Prinsjesdag event
- Diverse masterclasses
- Executive masterclass
- Exclusieve Lezing
- Stand-up stories
- Bedrijfsbezoeken
- NCD Golfdag

Academy

- 4 Governance Essentials leergangen
- Frequente informatiebijeenkomsten (om de week)
- 2 Governance Chair leergangen
- 2 leergangen AI for Leaders & Governance
- Verdiepingsmodule AI





Dag van het Leiderschap

Op donderdag 3 april vond de jaarlijkse Dag van het Leiderschap plaats in de Krachtcentrale in Huizen. Het centrale thema dit jaar was impact leiderschap: hoe leiderschap kan bijdragen aan sociale gelijkheid, duurzame verandering en technologische vooruitgang. Prominente sprekers deelden hun ervaringen en inzichten, en boden praktische handvatten voor leiders die verder willen kijken dan winst en operationele doelen. Het evenement bood een inspirerend platform voor reflectie, verbinding en het versterken van leiderschap dat écht verschil maakt.

Focus op sociale, duurzame en persoonlijke impact

Het programma richtte zich op drie pijlers: sociale impact, duurzame impact en persoonlijke groei. Quirine de Weerd (Lidl) liet zien hoe strategisch leiderschap maatschappelijke verantwoordelijkheid kan vormgeven, Ron Fresen belichtte de rol van leiders in het navigeren van politieke en maatschappelijke veranderingen, en neuropsycholoog Margriet Sitskoorn gaf handvatten voor persoonlijke ontwikkeling als basis voor effectieve samenwerking. De Dag van het Leiderschap onderstreepte dat leiderschap dat bewust, inclusief en innovatief wordt vormgegeven, niet alleen organisaties versterkt, maar ook bijdraagt aan een betere toekomst voor samenleving en milieu.

Dag van de Commissaris

Op donderdag 6 november kwamen meer dan 150 deelnemers samen voor de jaarlijkse Dag van de Commissaris, met als thema De Wendbare Leider. In een tijd waarin technologische innovatie, geopolitieke verschuivingen en maatschappelijke uitdagingen elkaar in rap tempo opvolgen, stond het evenement in het teken van reflectie en verdieping op de rol van commissarissen als strategische denkers, moreel kompas en bruggenbouwers. De Dag bood ruimte om te bespreken hoe toezichthoudend leiderschap kan bijdragen aan duurzame waarde en toekomstbestendige organisaties in een complexe wereld.

Inspiratie, dialoog en nieuwe inzichten voor toekomstgericht toezicht

De diverse keynote-sprekers gaven inzichten in het belang van flexibiliteit, empathie en visie binnen toezichthoudend leiderschap, en gingen in op hoe commissarissen effectief kunnen anticiperen op verandering zonder de kernwaarden uit het oog te verliezen. Daarnaast stond de uitreiking van de ‘Jonge Toezichthouder van het Jaar’ award centraal als erkenning voor jong talent dat innovatie en frisse perspectieven brengt in toezicht. De Dag van de Commissaris versterkte daarmee het besef dat wendbaarheid, leren en verbinding essentiële ingrediënten zijn voor commissarissen die impact willen maken binnen én buiten hun raden van toezicht.


WELKOM OP DE
Dag van het Leiderschap
NCD


NCD
DAG VAN DE COMMISSARIS






CHEQUE
VOOR DEELNAME AAN DE LEERGANG
Governance Essentials
t.w.v. € 12.500,-
JONGE TOEZICHTHOUDER VAN HET JAAR 2025
Een initiatief van:
NCD


NCD

Kringen

In 2025 speelden de NCD Kringen opnieuw een belangrijke rol in het versterken van ontmoeting, kennisdeling en regionale verbinding. In het hele land vonden waardevolle bijeenkomsten plaats, waarbij de samenwerking tussen de kringen onderling en met NCD landelijk verder werd verdiept.

Daarnaast hebben we onderzocht of er voldoende animo was voor een nieuwe kring in de omgeving Veluwe Ijssel. We hebben een aftrap gehad met een grote groep potentiële leden. Ondanks voldoende animo bleef de daadwerkelijke opkomst bij de bijeenkomsten laag. Verder werden er weer vele bijeenkomsten georganiseerd door verschillende kringen zoals een bedrijfsbezoek bij o.a. Royal Smilde, Theha, Kokosbrood en Pampus. Ook de kringvoorzitters verbinden steeds meer met elkaar. Zo hebben we tijdens het kringvoorzittersoverleg besloten een what's app groep te starten om zo thema's, sprekers en andere zaken met elkaar te kunnen delen.



Kringvoorzittersoverleg





Bedrijfsbezoek Theha Kokosbrood

In 2025 hebben we het jaarlijkse uitje samengevoegd met de Dag van de Commissaris. Alle bestuursleden, kringvoorzitter en het NCD bureau waren uitgenodigd om aansluitend aan deze dag met elkaar te dineren.

Het is geweldig om te zien hoe alle kringen hun netwerk inzetten en daardoor diverse inspirerende sessies georganiseerd konden worden, waaronder bedrijfsbezoeken, intervisies en presentaties van boeiende sprekers.

Met frisse energie en een duidelijke nadruk op verbinding blikken we terug op een waardevol jaar en bouwen we in 2026 vol enthousiasme verder op dit fundament.

Partners NCD

Nieuwe Partner
In 2025 zijn we op zoek gegaan naar nieuwe Legal Partner die goed aansluit bij de nieuwe missie en visie van NCD en de daarbij horende doelgroepen. We zijn trots om te vermelden dat we deze hebben gevonden in de vorm van Blenheim Advocaten uit Amsterdam. Een innovatief en ondernemend kantoor welke actief is op de voor NCD relevante rechtsgebieden zoals ondernemersrecht, arbeidsrecht en M&E.

Voor het overige zijn de partners hetzelfde gebleven dat betekent:

Partner Accountancy (waaronder cybersecurity, CSRD, Governance):
Grant Thornton

Partner Duurzaamheid
Future Up (Was MVO Nederland)

Partner Vitaliteit / Mobiliteit:
Friesland Lease

Partner Execututive Search/ Leadership
Quaestus

Partner Jonge ondernemers:/bestuurders
JCI (Junior Chamber International)

Partner Internal Audit-Commissaris
IIA (Internal Auditors) & RCBM

Internationaal:
ecoDa Toezichtnetwerk

Partner Diversiteit
SER Topvrouwen

Partner Diversiteit
2100

Netwerk Medezeggenschap
AMG

Netwerk Toezichthouders
Netwerk Toezicht

Met Grant Thornton hebben we afgelopen jaar weer samen het Prinsjesdagevent georganiseerd. Dan gaan de experts van Grant Thornton in op de miljoenennota en daarnaast zoeken we altijd een passende spreker erbij die goed bij het programma en de begroting past. Dit blijft al jaren een succes, we zullen het dan in 2026 weer gaan herhalen. Ook hebben hebben we een aantal impact podcasts in de planning staan. Hierin gaat Tjeerd Krumpelman (directeur Impacthouse GT) in gesprek met de Directeur over de ontwikkelingen op het gebied van CSRD, ESG, etc. Ook liggen er plannen voor een leergang m.b.t. de ketenverantwoordelijkheid.



Quaestus Leadership Innovators is zowel een C-Level executive search bureau alsmede zijn zij gespecialiseerd in de Secure Base Leadership methodiek. Afgelopen jaar hebben zij op meerdere manieren kennis gedeeld binnen NCD, via de masterclass Secure Base Leadership, diverse kringbezoeken, het delen van content, maar ook zijn we druk bezig met de voorbereiding om het Nieuwjaarsevent gezamenlijk te organiseren.



Daarnaast is een verdergaande samenwerking gestart met onze partner SER Topvrouwen, waarbij we over en weer proberen om diversiteit in de boardrooms te bevorderen en proberen we via de samenwerking met IIA de commissaris en de internal auditer met elkaar in verbinding te brengen.

Ten slotte werd er weer het partnerdiner georganiseerd waar ook partners met elkaar konden verbinden, konden partners bij onze events aanwezig zijn en hebben enkele ook vanuit hun functie deelgenomen aan de commissarisenopleiding.

Het einde van het jaar hebben we gebruikt voor het voeren van gesprekken met bestaande en nieuwe partners. We hopen in 2026 minimaal 1 nieuwe partner te verwelkomen.

Daarnaast willen we ook met andere opleidingsinstituten samenwerkingen aangaan, hier zullen we in de vooruitblik verder op ingaan.

NCD in de media/highlights nieuwsberichten

Management Scope

In het derde jaar van het project Verdiepte Governance zijn steeds meer bestuurders ervan overtuigd geraakt dat ethische reflectie thuishoort in de boardroom. Wie trouw is aan zijn principes kan professionele taken koppelen aan doelen voor langetermijnwaardecreatie. Governanceopleiders Esther de Jong (NCD) en Menno Maas (TIAS School for Business and Society) zien dat bestuurders er behoefte aan hebben, maar dat ze niet goed weten hoe ze persoonlijke waarden en normen kunnen combineren met de belangen van de onderneming. 'Wij leren ze die verbinding te maken.' Lees het artikel hier terug.

Dutch Leadership Day

Esther de Jong sprak tijdens de Dutch Leadership Day op 25 september over het belang van diversiteit in de boardrooms. Op de website werd zij gequoot: "Voor een betere wereld met toekomstgericht leiderschap kom je naar Leadership Day 2025, voor inzicht, actie en handelingsperspectief!". Lees hier meer details.

NCD TE GAST BIJ BNR

In BNR Zakendoen, hét zakelijke nieuwsprogramma van de Nederlandse radio met Thomas van Zijl, sprak Esther de Jong over diversiteit in de Bestuurskamers. Luister het gesprek hier terug.



EXTERN BOEKVERMELDING MET CITAAT VAN ESTHER DE JONG

In verschillende boekvermeldingen (bijv. via Bol.com en andere boekhandels) van het boek High Impact MT door Steven van den Heuvel wordt een quote gebruikt van Esther de Jong als directeur van de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren.

NCD Academy

Governance Essentials

De leergang Governance Essentials heeft vier startmomenten gekend. In januari, april, september en november. In totaal zijn er 56 nieuwe commissarissen en toezichthouders die de opleiding hebben gevolgd.

Vernieuwging van de leergang is een continu proces. Hier zijn we in 2025 dan ook weer druk mee bezig geweest en zo hebben wij weer enkele nieuwe onderwerpen en sprekers erbij.

Governance Chair

De leergang Governance Chair heeft in 2025 maar liefst 2 keer gedraaid! Ervaren commissarissen en voorzitters die zich nog verder wilden verdiepen. We hebben gemerkt dat de vernieuwde leergang goed aan slaat en gaan ook vooral door met het blijven verbeteren en vernieuwen. Ook in 2026 staat de leergang 2 keer op de planning.



Ketenverantwoordelijkheid en Leiderschap

In samenwerking met onze partner Grant Thornton/Impact House zijn we bezig een training/leergang te ontwikkelen over ketenverantwoordelijkheid en leiderschap. Ketenverantwoordelijkheid draagt bij aan de weerbaarheid in de keten. Grip op negatieve effecten in de keten betekent dat ze op tijd en samen met ketenpartners kunnen worden aangepakt. Dit voorkomt onnodige (reputatie)risico's, verbetert relaties met externe stakeholders en draagt bij aan een duurzamere economie.
We hopen dit in 2026 aan te kunnen bieden.

AI for Leaders & Governance/verdieping

In samenwerking met Business School Nederland organiseren we de leergang AI for Leaders & Governance. Het is één van de meest besproken onderwerpen op de agenda binnen organisaties en voornamelijk de snelheid en ontwikkeling maken het een uitdagende tool.

In 2025 is de leergang AI twee keer gestart. Zowel in het voorjaar als in het najaar. In het najaar heeft er tevens een verdieping plaatsgevonden. Dit is het vervolg van de normale leergang voor de mensen die behoefte hebben aan nog meer verdieping op het onderwerp.

Leergang voor bestuurders

Bestuurders en directeuren spelen een sleutelrol in het ontwikkelen, implementeren en verantwoorden van strategieën binnen hun organisatie. Daarbij is een constructieve samenwerking met de raad van commissarissen (RvC) of raad van toezicht (RvT) essentieel. Maar hoe zorg je ervoor dat je niet alleen strategisch koersvast blijft, maar ook effectief draagvlak creëert en bestuurlijke regie voert?

We hadden voor 2025 de eerste leergang Executive Essentials gepland. Deze is niet van start gegaan in verband met te weinig animo. We gaan ermee aan de slag om te kijken hoe we dit nog beter kunnen maken en scherper in de markt kunnen zetten.

CEDEO

In 2025 heeft weer het CEDEO klanttevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. Bij dit onderzoek worden oud deelnemers door CEDEO gevraagd wat zij vonden van de opleidingen. Wij hebben een mooie score gekregen van een 9,2! Het volgende onderzoek vindt plaats in 2027.







Organisatie

We hebben afgelopen jaar flink gebouwd aan de nieuwe vereniging NCD. Dit gaat niet zonder slag of stoot, zo is de hele governance structuur wijziging een intensief proces geweest waar veel tijd, energie en geld in is gaan zitten om het zo zuiver en zorgvuldig mogelijk te doen.

Gelukkig konden de bijeenkomsten, events, masterclasses en leergangen wel gewoon doorgang vinden en waren bijeenkomsten en events zo goed als “uitverkocht”. Er zijn weer meer vrouwen en meer jonge leden bijgekomen, dit was goed zichtbaar op de diverse bijeenkomsten. Deze nieuwe mix zorgt voor een goede dynamiek en veel energie.

In de transitie hebben we na langdurig onderzoek en analyse met behulp van werkgroepen met leden onder de begeleiding van een extern bureau gewerkt aan de nieuwe doelgroepen met bijhorende diensten en producten, toegangscriteria en persona's. Dit heeft erin geresulteerd dat we vanaf 2027 drie doelgroepen hebben met daaronder subdoelgroepen:

- Bestuurders (CEO, DGA, Bestuurder, Directeur)
- Toezichthouders (starter, ervaren en van de beursgenoteerde ondernemer)
- Trusted Advisor (de persoon die nauw samenwerkt met de Bestuurder of Toezichthouder)

Nieuwe doelgroepen betekent ook het bepalen van:

- Toegangscriteria per doelgroep
- Aanbod afgestemd op behoefte per doelgroep
- Toegang tot events, bijeenkomsten, bedrijfsbezoeken per doelgroep
- Toegang tot 1 kring passend bij doelgroep
- Permanente educatie per doelgroep
- Toegang tot (online) interactie per doelgroep
- Toegang tot kennis per doelgroep

Ook hebben we samen met een afvaardiging vanuit de kringvoorzitters gewerkt aan de toegang van elk lid tot een kring. Dit om meer uniformiteit, duidelijkheid en overzicht te kunnen aanbrengen. Hierbij hebben we gekeken naar de toegang, identiteit, grootte, aansturing, ondersteuning, soorten kringen, kringreglement, levensfase kringen, afdracht kringen en verbinding met landelijk. Hier zijn we nog volop mee bezig. In juni zullen we komen met een voorstel. Er zal ook een programmaraad worden opgericht. Dit is een inspiratieraad van een afvaardiging vanuit de kringen die ervoor moet zorgen dat de afstand tussen de kringen en landelijk kleiner wordt en de thema's beter op elkaar aansluiten.

We hebben ook onderzoek gedaan naar permanente educatie, een alumniprogramma en al dan niet accrediteren. We zijn van mening dat het goed is om een goed alumniprogramma met PE-punten te ontwikkelen en in te zetten op permanente educatie om zo de deelnemers van de academy beter te laten doorstromen naar

het netwerk en te behouden voor NCD. Dit programma moet ook toegankelijk zijn voor leden/deelnemers van andere brancheorganisaties die PE plichtig zijn zodat deze personen bij ons punten kunnen halen. Hiervoor zullen we komende tijd actief organisaties benaderen die hiervoor in aanmerkingen komen.

Daarnaast zullen wij ook de samenwerking zoeken met andere opleidingsinstituten die net als wij een commissarisopleiding aanbieden zodat mensen na hun opleiding lid kunnen worden van NCD. Veel opleidingsinstituten worstelen met hun alumni programma's/netwerken. Wij zijn primair geen opleider maar een netwerk, door deze samenwerkingen maken we ons netwerk krachtiger. De eerste gesprekken staan gepland. Vooralsnog leggen we nog niet de focus op het accrediteren. Wel voeren we momenteel gesprekken met het RCBM.

In 2026 staat de vervolgfase van de transitie op de planning, we zullen hier in de vooruitblik op ingaan. Hierbij staan het nieuwe contributiestelsel, het kennisplatform en nieuwe kringen/kringreglement centraal. Evenals marketing & communicatie op basis van de nieuwe doelgroepen/indeling.

Marketing & Communicatie

We zijn nog intensiever de campagnes gaan monitoren en hebben deze continue aangepast aan de ontwikkelingen. Nog steeds blijven LinkedIn en Google het meest effectief, maar inmiddels hebben wij ook Instagram ingezet als een van de kanalen waarop we informatie delen.



Team

In 2025 hebben er een aantal veranderingen plaats gevonden op het bureau. Zo hebben we een nieuwe programmamanager met de naam Annemiek van Raalten aangenomen en is de collega Kirsten Gerritsen, die Priscilla van den Born heeft vervangen tijdens haar zwangerschapsverlof, gebleven. Verder is het contract van de directeur van een zzp contract omgezet naar een arbeidscontract. Bij de overgang naar de nieuwe governance structuur is deze rol uitgebreid naar Directeur-Bestuurder. Dit is vastgelegd in de statuten en een bestuursreglement (deze heeft het directiereglement vervangen).

Jaargids

In 2025 hebben we de jaargids opnieuw ontwikkeld en uitgebracht. Ook dit jaar is hier door de leden positief op gereageerd. Naast deze editie wordt er ook elke kwartaal een online gids ontwikkeld en verspreid.

Nieuw kantoor

In november 2025 hebben we ons kantoor in de bossen van Doorn omgeruild voor de Werkvilla in Hilversum! Een hele fijne ruimte voor ons als team en voor onze leden om samen te komen.

Transitie Bestuur - Raad van Toezicht

Transitie-Bestuur

Sander Boomman	12 jun 2024	27 nov 2025
Natascha van den Ende	1 jan 2025	27 nov 2025
Gerard Ekhart	1 jan 2025	27 nov 2025



Sander Boomman
Bestuurslid Financiën



Natascha van den Ende
Bestuurslid Academy & Services



Gerard Ekhart
Bestuurslid Academy & Services

Raad van Toezicht

	Herkiesbaar per
Boudijn Driesen (voorzitter)	27 nov 2025	27 nov 2029
Melanie van den Berg	27 nov 2025	27 nov 2029
Henk Schravemade	27 nov 2025	27 nov 2029



Boudijn Driesen
Voorzitter RvT



Melanie van den Berg
Lid RvT
HR en leiderschap



Henk Schravemade
Lid RvT
Finance, IT, digitalisering, CSR, Risicomanagement

Audit Commissie verslag 2025

Jaarverloop 2025

De auditcommissie bestaande uit Marie-Louise Dibbets en Evert Oosterhuis, hebben als laatste activiteit gekeken naar de meest recente cijfers van 2025 en het jaarplan en het budget van 2026 en de onderliggende risico's waarmee de NCD hier in 2025 en 2026 mee te maken heeft. Deze risico's' zijn onder meer benoemd in het jaarplan.

De twee belangrijkste risico's hebben betrekking op :

1. De afhankelijkheid van de NCD van de netto resultaten van de opleidingen. De winst gemaakt met dezen opleidingen dekt een groot deel van de kosten.
2. Het aantal leden en de financiële basis via contributiebetaling voor de dekking van de kosten van de NCD. Te weinig leden zorgt voor onvoldoende dekking van de kosten en de impact van het NCD in de samenleving wordt bij een te gering aantal leden beperkt.

Het bestuur heeft in o.a. in het jaarplan en in de transitie die momenteel gaande is van vereniging naar community hiervoor mitigerende maatregelen voorgesteld of genomen.
Een transitie zoals op dit moment gaande is gaat gepaard met hogere kosten, die veelal eenmalig zijn. Gelukkig bedraagt het eigen vermogen van de NCD genoeg en kunnen deze eenmalige kosten , als ze niet gedekt worden door de lopende resultaten, opgevangen worden door deze prima eigen vermogenspositie.

Alle door de commissie gestelde vragen over activiteiten, risico's en andere zaken in relatie tot de cijfers 2025 en het jaarplan en de begroting 2026 zijn door het bestuur bij monde van de penningmeester adequaat beantwoordt.

De auditcommissie heeft dan ook positief geadviseerd.

De auditcommissie dankt het transitiebestuur en Esther de Jong voor de prima interactie en positieve communicatie gedurende onze actieve periode van bijna 1.5 jaar en wensen de nieuwe Raad van Toezicht/ Raad van Commissarissen en de nieuwe bestuurder veel plezier en wijsheid toe met hun activiteiten voor de NCD.

Namens de auditcommissie

Financiële verantwoording: Jaarrekening 2025

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

BATEN	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€		€
Contributies/entreegelden	274.053	299.420	286.957
Opbrengst NCD Academy	630.252	828.550	682.096
Overige opbrengsten	114.650	71.000	108.640
Opbrengsten uit activiteiten	37.562	55.600	28.879
Algemene baten	5.448	0	7.245
	1.061.965	**1.254.570**	**1.113.817**
LASTEN			
Bureau	462.731	459.570	419.839
Kosten NCD Academy	357.884	427.930	320.518
Materiele uitgaven	30.501	51.250	33.067
Events	94.398	92.150	59.152
Bestuur	16.645	48.890	45.810
Automatisering/Internet/CRM	30.100	37.240	25.965
Branding, positionering en ledenwervinç	2.800	0	2.800
Huisvestingskosten	19.788	27.500	26.840
Communicatie/Public relations	68.070	70.000	56.756
Organisatie- en juridisch advies	70.342	40.000	15.620
Administratie en accountant	17.646	21.000	13.855
Voorziening debiteuren	0	4.000	0
Afschrijving kantoorinventaris	1.589	2.000	1.763
Resultaat kringen (tekort)	12.502	0	1.491
	1.184.995	**1.281.530**	**1.023.475**
SALDO	-123.030	-26.960	90.342
Diverse baten en lasten	0	0	0
RESULTAAT	-123.030	-26.960	90.342

Financiële verantwoording: Jaarrekening 2025

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Bestemming van het resultaat		
Onttrekking bestemmingsreserve kringen	-12.502	-1.491
Onttrekking bestemmingsreserve meerjarenstrategie	-27.000	
Mutatie overige reserves	-83.527	91.833
	-123.030	90.342

Financiële verantwoording: Jaarrekening 2025

Toelichting financieel jaar 2025

Jaar van Transitie

Het financieel jaar 2025 kenmerkt zich door grote incidentele uitgaven voor de transitie naar de nieuwe structuur met een Raad van Toezicht en de nieuwe meerjarenstrategie en een redelijk normale bedrijfsvoering voor de reguliere activiteiten.

Het financieel jaar is afgesloten met een negatief saldo van 123.030 ten opzichte van een begroot saldo van negatief 26.960. In totaal derhalve 96.070 euro slechter dan begroot. Hierin zitten zoals gemeld diverse incidentele posten, die eerst worden toegelicht.

Incidentele kosten

De transitie naar de nieuwe governance is uitgebreid aan de orde geweest in de diverse ledenvergaderingen gedurende het jaar. De volgende incidentele uitgaven hebben hiermee te maken:

1. Inhuur van K+V voor werving van nieuwe Raad van Toezicht leden en begeleiding leden van de Benoemings Advies Commissie. 23.000 euro.
2. Inhuur van Blue Legal juridische adviseurs voor begeleiding bij statutenwijziging en reglementen aanpassingen. 28.938 euro.
3. Notariskosten voor statutenwijziging 4.758 euro.

In totaal derhalve 56.696 euro die hiermee te maken hebben. Deze kosten waren niet begroot voor 2025.

Andere oorzaken lager resultaat dan begroot

In hoofdlijnen zijn dan ten opzichte van de begroting nog een aantal andere oorzaken voor het lager resultaat.

4. Lagere inkomsten Academy, gedeeltelijk gecompenseerd door lagere uitgaven academy. Dit komt vooral door het uitstel van de bestuurdersleergang (wel begroot) en minder (volledig tarief betalende) cursisten voor Governance Essentials dan begroot. Wel konden we een extra Governance Chair leergang uitvoeren. Op de uitgaven voor programma management kon bespaard worden. Per saldo is dit een effect van 128.232 negatief ten opzichte van de begroting.
5. Minder volledig betalende normale leden, gecompenseerd met iets meer Premium leden. Het effect hiervan is 25.367 minder dan begroot.
6. Hogere overige inkomsten en activiteiten dan begroot. Het effect is 31.061.
7. Gelukkig konden we ook op sommige uitgaven besparen, zoals het niet meer hebben van een betaalde voorzitter, beperking van abonnementen en andere materiele kosten, lagere uitgaven aan de meerjarenstrategie, uitstel van investeringen in de IT omgeving etc.

Samenvatting

Samengevat ziet dat er dan als volgt uit:

Lager resultaat dan begroot	96.070	
Waarvan incidentele kosten transitie naar RvT model	56.696	
Lager regulier resultaat dan begroot		*39.374*
Lagere academy resultaten	128.232	
Lagere leden contributie inkomsten	25.367	
Hogere overige inkomsten	-31.061	
Minder overige uitgaven en besparingen	-32.430	
Verklaarde posten		*39.374*

Het negatief saldo brengen wij ten laste van de reserves van de vereniging. Deze zien er dan als volgt uit:

Reserves begin boekjaar (inclusief kringen)	410.212
Af: Resultaat boekjaar 2025 (inclusief kringen)	-123.030
Reserves einde boekjaar (inclusief kringen)	287.182

Financiële sturing versterking

Het komend jaar zullen wij investeren in de financiële beheersing van de vereniging omdat wij willen voorkomen dat de resultaten slechter worden dan de begroting. Dit is tevens van belang omdat we de meerjarenstrategie met nieuwe verdienmodellen voor de vereniging zullen gaan behandelen, waardoor het gedetailleerd financieel inzicht van essentieel belang is om goed effecten van de meerjarenstrategie te kunnen overzien.

Een Blik Vooruit: 2026

In 2026 is het thema “wendbaar leiderschap en toezicht”. NCD gelooft dat een betere wereld begint bij beter leiderschap en toezicht. In een tijd waarin verandering de enige constante is, volstaat de traditionele leider of toezichthouder niet langer. Om te kunnen blijven functioneren, presteren en floreren in onzekerheid, is wendbaarheid onmisbaar. Het vraagt om het vermogen strategie te verbinden met flexibiliteit, richting te geven én ruimte te scheppen.

De complexiteit in vrijwel elke sector neemt toe. Technologische innovaties, maatschappelijke verschuivingen, geopolitieke spanningen, duurzaamheidseisen, digitalisering, AI, veranderende wet- en regelgeving en personeelstekorten stellen leiders en toezichthouders dagelijks op de proef. Wendbaar worden, zijn én blijven is daarom essentieel. Daarom staat bij NCD het jaar 2026 in het teken van de wendbare leider en toezichthouder.

We hebben in 2025 al even geproefd aan dit thema doordat wij “De Dag van de Commissaris” rond dit thema hadden georganiseerd. Met bijna 200 deelnemers aan dit event kun je stellen dat dit thema leeft onder de mensen.

Meerjarenstrategie

Zoals al in het voorwoord aangegeven zullen we dit jaar weer verder bouwen aan de nieuwe organisatie. Vooral het nieuwe contributiestelsel, het nieuwe kennisplatform + website, de nieuwe doelgroepen met toegangscriteria, de programmaraad en het permanente educatieprogramma zullen centraal staan. Op dit moment worden er gesprekken gevoerd met alle kringvoorzitters om te kijken wat de veranderingen voor gevolgen per kring hebben. Niets ligt nog vast, de kringen maar ook alle andere leden zullen betrokken worden in elke stap die wordt genomen en de ALV in juni zal het nieuwe contributiestelsel moeten goedkeuren. Het kan zijn dat het nodig is dat we een overgangsfase inrichten om gefaseerd naar de nieuwe situatie over te gaan.

Ook zijn de eerste stappen genomen naar het formeren van een programmaraad (inspiratieraad). Om de afstand tussen het NCD landelijk en de kringen onderling te verkleinen.

De volgende doelstellingen zijn voor de programmaraad gedefinieerd:
- Het aan laten sluiten van onderwerpen en thema’s van NCD op actuele ontwikkelingen in de economie.
- Het aan laten sluiten van onderwerpen en thema’s van NCD op door NCD gekozen speerpunten vanuit haar strategie.
- Het aan laten sluiten van onderwerpen en thema’s van NCD op de kennisbehoefte van haar leden.
- Consistentie bewerkstelligen tussen centraal georganiseerde NCD-activiteiten en onderwerpen in de kringen.
- In redelijke wijze consistentie organiseren tussen de kringen onderling.

Er zullen rond de 5 leden plaats gaan nemen in deze raad. De eerste verkenning heeft inmiddels plaatsgevonden.

Nieuw in 2026 is ook het PE Alumni Programma. Als aanvulling op de bestaande masterclasses, leergangen, events en bedrijfsbezoeken, lanceert NCD in 2026 haar PE programma. Na de commissarissenopleiding, is het belangrijk om je kennis en vaardigheden bij te houden en duurzame ontwikkeling te stimuleren. Zo dragen we bij aan de kwaliteit van toezichthouders. We zullen jaarlijks het aanbod samenstellen op basis van de behoefte van de alumni en ook de trends en ontwikkelingen in de markt in de gatenhouden. Het programma zal niet alleen toegankelijk zijn voor onze eigen alumni maar ook voor deelnemers/alumni van andere brancheorganisaties en opleidingsinstituten die hun PE punten moeten halen. Denk hierbij aan:

- IIA/SVRO register
- KNB
- NBA
- NOB
- NOREA
- NOvA
- NVTZ
- RCBM
- VTW
- VTH
- VRC
- Nyenrode Business Universiteit

Het aanbod van 2026 bestaat naast onze reguliere leergangen en masterclasses de volgende onderwerpen:

- Strategisch crisismanagement
- Financieel Management voor toezichthouders en commissarissen
- Toezichthouden op een goed duurzaamheidsbeleid
- Effectief sturen op gedrag

Naast dat we het alumni/PE programma gaan ontwikkelen, zullen we ook gesprekken voeren met RCBM over de samenwerking en het accrediteren van toezichthouders.

Bij de nieuwe website zal het uitgangspunt zijn:

- Website en ledenomgeving zijn nu versnipperd
- Beperkte schaalbaarheid
- Veel handmatig beheer

Doel:

- Eén vast platform
- Betere dienstverlening voor leden
- Efficiënter beheer voor NCD

Wat wordt er gebouwd

Twee hoofdonderdelen:

- Nieuwe NCD website (publiek)
- Mijn NCD –leden & beheeromgeving

Waarbij alles draait op één platform, modulair en schaalbaar is naar de toekomst toe met een:

- Moderne uitstraling
- Gericht op leden en bezoekers
- Programma's, agenda, kennisdeling
- Heldere toegang tot ledenomgeving

Belangrijkste kenmerken o.a.:

- Content op basis van doelroep beschikbaar (gesloten) naast publiek (open)
- Het is mogelijk om communicatie versturen per doelgroep (en) en algemeen vanuit 1 systeem
- Permissies per leden doelgroep
- Met een AI agent
- Whatsapp integratie
- Linkedin integratie
- Nieuwsbrief connecten per doelgroep, algemeen, alumni etc
- Social sharing
- Kennisbank
- Interactie leden omgeving
- Vacaturebank
- Leden dashboard
- Event personalisatie
- Integratie betaalmethode en facturatie
- Beheer NCD en leden zelf
- Betaalde diensten (cv check, zelfevaluatie, etc)

Naast het verder bouwen van de organisatie zullen we vanzelfsprekend ook we nieuwe events ontwikkelen en aanbieden zo zijn we bezig met de Dag van de Ondernemer en zijn we begonnen met het organiseren van aparte bijeenkomsten voor commissarissen. Ook bezoeken we nog steeds alle kringen om goed te kijken wat er speelt, nodig is en hoe we nog beter op de behoefte kunnen inspringen. Kortom er gebeurt genoeg!

Op naar een mooi jaar!

Namens het team NCD en de Raad van Toezicht

Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren
Jaarrekening 2025

BALANS PER 31 december 2025
(NA VERWERKING RESULTAATBESTEMMING)

ACTIEF		2025 €		2024 €	
VLOTTENDE ACTIVA					
Kantoorinventaris			6.291		1.362
VORDERINGEN					
Debiteuren	-1	28.162		73.169	
Overige vorderingen en overlopende activa	-2	20.521		16.863	
			48.683		90.032
LIQUIDE MIDDELEN	-3		409.987		457.380
LIQUIDE MIDDELEN KRINGEN	-4		87.534		89 .025
			552.495		637.800

Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren
Jaarrekening 2025

BALANS PER 31 december 2025
(NA VERWERKING RESULTAATBESTEMMING)

PASSIEF		2025		2024	
		€		€	
EIGEN VERMOGEN					
Overige reserves	-5	212.150		295.677	
Bestemmingsreserve meerjarenstrategie				27.000	
Bestemmingsreserve kringen	-6	75.032		87.534	
			287.182		410.212
KORTLOPENDE SCHULDEN					
Crediteuren	-7	68.721		39.246	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-8	8.542		9.476	
Overige schulden en overlopende passiva	-9	188.051		178.866	
			265.313		227.588
			552.495		637.800

Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren
Jaarrekening 2025

NEDERLANDSE VERENIGING VAN COMMISSARISSEN EN DIRECTEUREN

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
B ATE N		€		€
Contributies/entreegelden	-10	274.053	299.420	286.957
Opbrengst NCD Academy	-11	630.252	828.550	682.096
Overige opbrengsten	-12	114.650	71.000	108.640
Opbrengsten uit activiteiten	-13	37.562	55.600	28.879
Algemene baten	-14	5.448	0	7.245
		1.061.965	1.254.570	1.113.817
LASTEN				
Bureau	-15	46 2.731	459.570	419.839
Kosten NCD Academy	-16	357.884	427.930	320.518
Materiele uitgaven	-17	30.501	51.250	33.067
Events	-18	94.398	92.150	59.152
Bestuur	-19	16.645	48.890	45.810
Automatisering/Internet/CRM	-20	30.100	37.240	25.965
Branding, positionering en ledenwerving	-21	2.800	0	2.800
Huisvestingskosten	-22	19.788	27.500	26.840
Communicatie/Public relations	-23	68.070	70.000	56.756
Organisatie- en juridisch advies	-24	70.342	40.000	15.620
Administratie en accountant	-25	17.646	21.000	13.855
Voorziening debiteuren	-26	0	4.000	0
Afschrijving kantoorinventaris		1.589	2.000	1.763
Resultaat kringen	-27	12.502	0	1.491
		1.184.995	1.281.530	1.023.475
SALDO		-123.030	-26.960	90.342
Diverse baten en lasten		0		0
RESULTAAT		-123.030		90.342
Bestemming van het resultaat				
Onttrekking bestemmingsreserve kringen		-12.502		-1.491
Onttrekking bestemmingsreserve meerjarenstrategie		-27.000		
Dotatie overige reserves		-83.527		91.833
		-123.030		90.342

Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren
Jaarrekening 2025

TOELICHTING

ALGEMEEN
NCD is feitelijk gevestigd op Graaf Florislaan 40 te Hilversum en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 40532104. Statutair gevestigd in Amsterdam.

DOELSTELLING
De vereniging heeft ten doel het bevorderen van het persoonlijk functioneren van de leden in de praktijk, door:
a. het bevorderen van de uitwisseling van ervaring en informatie tussen de leden;
b. het bevorderen van de onderlinge betrekkingen en solidariteit van de leden;
c. het wekken van begrip en het vragen van aandacht voor de taken en de positie van de bestuurder bestuurder en de commissaris van ondernemingen en voor de aard van hun werkzaamheden; onder “ondernemingen” wordt in de zin van deze statuten mede verstaan: instellingen die het oogpunt van bestuur en toezicht met ondernemingen vergelijkbaar zijn;
d. het doen horen van de stem van leden en/of categorieën van leden daar waar dit in het belang is van de leden en/of van het bedrijfsleven en/of van de samenleving in het algemeen;
e. het bevorderen van de kwaliteit van het besturen van ondernemingen en van toezicht daarop en het vernieuwen en bijhouden van de kennis en vaardigheden van de leden.

ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING
De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJK C1 kleine organisaties zonder winststreven.
De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van verkrijgingsprijs. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en de passiva opgenomen tegen de nominale waarde.
Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING
LONEN, SALARISSEN EN SOCIALE LASTEN
De pensioenen van de werknemers zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappij Zwitserleven.
De vereniging heeft geen verdere verplichting dan het betalen van de jaarlijkse pensioenpremie.

BELASTINGEN
De vereniging is omzetbelasting verschuldigd over het geheel van haar activiteiten.
De voorbelasting op kosten met BTW kan volledig worden teruggevorderd.
De vereniging is niet vennootschapsbelastingplichtig volgens de criteria die daartoe relevant zijn.

SPECIFICATIES

BALANS

1 DEBITEUREN	2025	2024
	€	€
Debiteuren	44.080	90.297
Af: Voorziening dubieuze debiteuren	-15.918	-17.128
	28.162	73.169

2 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA	2025	2024
	€	€
Omzetbelasting	13.416	
Waarborgsom huisvesting	5.747	
Te ontvangen ziekengeld	1.358	
Vooruitbetaalde kosten	0	12.267
Nog te factureren omzet		3.000
Nog te ontvangen interest		1.596
	20.521	16.863

3 LIQUIDE MIDDELEN	2025	2024
	€	€
ABN AMRO Bank NV, rekening-courant	109.987	107.380
ABN AMRO Bank NV, bonus spaarrekening	300.000	350.000
	409.987	457.380

4 LIQUIDE MIDDELEN KRINGEN	2025	2024
	€	€
ABN AMRO Bank NV, bestuurrekeningen	87.534	89 .025

EIGEN VERMOGEN

5 OVERIGE RESERVES

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	295.677	230.844
Resultaat boekjaar	-123.030	90.342
	172.648	321.186
Bestemmingsreserve meerjarenstrategie	27.000	-27.000
Afname bestemmingsreserve kringen	12.502	1.491
Stand per 31 december	212.150	295.677

BESTEMMINGRESERVES

ONTWIKKELING MEERJARENSTRATEGIE

	2025	2024
	€	€
Reservering t/m vorig boekjaar	27.000	
Onttrekking reserve boekjaar	-27.000	27.000
	0	27.000

6 KRINGEN

	2025	2024
	€	€
Reservering t/m vorig boekjaar	87.534	89 .025
Onttrekking reserve boekjaar	-12.502	-1.491
	75.032	87.534

KORTLOPENDE SCHULDEN

7 CREDITEUREN

	2025	2024
	€	€
Crediteuren	34.274	39.246
Betalingen onderweg	34.447	
	68.721	39.246

8 BELASTINGEN PREMIES SOCIALE VERZEKE

	2025	2024
	€	€
Omzetbelasting		5.752
Loonheffing	8.542	3.724
	8.542	9.476

9 OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	2025	2024
	€	€
Accountantskosten	8.000	12.850
Reservering vakantiegeld personeel	13.482	4.857
Academy doorlopend volgend boekjaar	113.843	138.250
Al gefactureerd Academy volgend boekjaar	43.858	0
Al gefactureerd lidmaatschap volgend jaar	868	2.410
Opbrengst kennispartners volgend boekjaar	7.500	7.500
Over ige	500	13.000
	188.051	178.866

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

BATEN

10 CONTRIBUTIES EN ENTREEGELDEN	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€		€
Contributies	269.178	285.845	279.532
Entreegelden	4.875	13.575	7.425
	274.053	299.420	286.957

De contributies en entreegelden zijn lager dan begroot door minder leden dan verwacht, alsmede door minder volledig betalende nieuwe leden.

11 OPBRENGST NCD ACADEMY

Governance Essentials	567.224	688.000	650.956
Governance Chair	52.300	30.000	19.000
Bestuurdersleergang	0	57.012	0
Overige opbrengst Academy	10.728	53.538	12.140
	630.252	828.550	682.096

De inkomsten Academy zijn lager door minder volledig betalende GE deelnemers en door het uiststellen van de bestuurdersleergang en minder maatwerktrajecten.

12 OVERIGE OPBRENGSTEN

Kennispartners	60.000	60.000	67.500
Overige opbrengsten	54.650	11.000	41.140
	114.650	71.000	108.640

De hogere overige opbrengsten komen door diverse nieuwe opbrengsten, zoals AI cursussen.
Hier zit een verschuiving met de begroting overige opbrengsten Academy, zie ook punt 11.

13 OPBRENGSTEN UIT ACTIVITEITEN

Bijeenkomsten	37.562	55.600	28.879
	37.562	55.600	28.879

De opbrengst uit activiteiten is lager dan begroot door minder betalende deelnemers aan Dag van het Leiderschap & Dag van de Commissaris door premium lidmaatschappen dan begroot.

14 ALGEMENE BATEN

Bankrente	5.448	0	7.245
	5.448	0	7.245

LASTEN

15 BUREAU	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€		€
Lonen en salarissen en ingehuurd personeel	377.157	350.519	248.944
Sociale lasten	50.977	90.630	20.734
Pensioenen	14.697	In sociale lasten	11.182
Autolease kosten	13.935	14.000	13.764
Overige personeelskosten	4.950	4.421	4.645
Kosten directie (in 25 in lonen en salarissen)	1.015		120.571
	462.731	459.570	419.839

16 KOSTEN NCD ACADEMY

Kosten NCD Academy	357.884	427.930	320.518
	357.884	427.930	320.518

De kosten Academy zijn lager door minder activiteiten en lagere kosten programmamanagement.

17 MATERIELE UITGAVEN

Drukwerk	2.216	3.600	3.653
Portikosten	2.022	3.000	2.281
Telefoon	2.068	3.000	1.513
Kantoorbenodigdheden	113	2.000	836
Lease inventaris	1.912	2.700	1.758
Bankkosten	1.130	2.000	738
Representatiekosten	2.112	5.000	3.605
Lidmaatschappen	18.397	25.300	17.627
Overige	531	4.650	1.057
	30.501	51.250	33.067

De materiele uitgaven zijn lager door actief beleid om te besparen op materiele uitgaven.

18 EVENTS

Ledenbijeenkomsten en evenementen	94.398	92.150	59.152
	94.398	92.150	59.152

19 BESTUUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Voorzitter	0	30.000	31.314
Bestuur algemeen	13.339	16.890	12.994
Kringvoorzitters	3.306	2.000	1.502
	16.645	48.890	45.810

De lagere kosten bestuur zijn doordat we geen betaalde voorzitter hebben aangesteld.

20 AUTOMATISERING/INTERNET/CRM			
Reguliere kosten	30.100	37.240	25.965
	30.100	37.240	25.965

21 BRANDING, POSITIONERING EN LEDENWERVING			
Branding en positionering	0	0	0
Ledenwerving	2.800	0	2.800
	2.800	0	2.800

22 HUISVESTINGSKOSTEN			
Huur en servicekosten	19.788	27.500	26.840
	19.788	27.500	26.840

23 COMMUNICATIE/PUBLIC RELATIONS			
Communicatie/Public relations	68.070	70.000	56.756
	68.070	70.000	56.756

24 ORGANISATIE- EN JURIDISCH ADVIES			
Juridische kosten	33.696	10.000	15.620
Meerjarenstrategie	36.645	30.000	
	70.342	40.000	15.620

De juridische kosten en de meerjarenstrategie zijn aanzienlijk hoger door begroot. Dit heeft te maken met het inhuren van juristen voor aanpassen reglementen als gevolg van de introductie van een Raad van Toezicht en de werving van de leden van de Raad van Toezicht.

25 ADMINISTRATIE EN ACCOUNTANT	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Administratiekosten	1.846	1.000	1.005
Accountantskosten	15.800	20.000	12.850
	17.646	21.000	13.855

26 VOORZIENING DEBITEUREN			
Voorziening debiteuren	0	4.000	0
	0	4.000	0

27 RESULTAAT KRINGEN			
Bijdragen leden	56.095		56.799
Kosten	-68.597		-58.289
	-12.502	0	-1.491

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN
Huur
Per 1 december 2025 is er een huurverplichting aangegaan voor het huren aan de Graaf Florislaan 40 te Hilversum. Deze huurverplichting heeft een duur van tenminste 1 jaar, eindigt op 30 november 2026. Daarnaast betreft er een automatische verlengen voor onbepaalde tijd.
Er geldt een opzegtermijn van zes (6) kalendermaanden. De huurverplichting betreft een bedrag ad. € 26.125.

Ondertekening Bestuur en Raad van Toezicht, Hilversum d.d. 22/5/2026

E. de Jong

B.J. Driesen

M.F.M. van den Berg - Vlems

H. Schravemade