

# Accreditatie **NVZD**

Informatie voor leden

**NVZD**

VERENIGING VAN  
BESTUURDERS IN  
DE ZORG

# INHOUD

”

Dat je je als bestuurder laat accrediten, net als de zorgverleners aan wie je leiding geeft, vind ik niet meer dan logisch.

”

Psychiater Herma van der Wal, lid raad van bestuur van de Dimence Groep, bestuurslid van de NVZD en voorzitter van de NVZD-kwaliteitscommissie

Inleiding	5
Inrichting accreditatiesysteem	6
Overzicht procedure accreditatie	8
Veelgestelde vragen & antwoorden	10
Bijlage I: De expertisegebieden	14
Bijlage II: Leden accreditatiecommissie	16
Bijlage III: Auditoren	17
Bijlage IV: Ervaringsverhaal Christianne Lennards	30

# INLEIDING

Als beroepsvereniging van bestuurders in de zorg voelt de NVZD zich sterk verantwoordelijk voor de kwaliteit van en het vertrouwen in de beroepsgroep van bestuurders in de zorg. Met de NVZD accreditatie kunnen bestuurders aantonen dat zij actief werken aan hun professionele ontwikkeling en beschikken over zelfreflectief vermogen; twee essentiële ingrediënten van goed bestuur. In het accreditatietraject verzamelt de bestuurder 360 graden feedback, stelt een zelfevaluatie en een ontwikkelplan op en voert een accreditatiegesprek met twee auditoren. De auditoren geven op basis van deze informatie een advies aan de accreditatiecommissie. Deze onafhankelijke commissie verleent al dan niet de accreditatie. Geaccrediteerde bestuurders worden vermeld in een openbaar register.

Het accreditatiesysteem van de NVZD is ontwikkeld onder leiding van prof. dr. Kim Putters in samenwerking met onder meer bestuurders, het ministerie van VWS, de vereniging van toezichthouders in de zorg (NVTZ) en de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ). Op 6 februari 2014 zijn de eerste accreditaties uitgereikt door staatssecretaris Van Rijn. Op 6 oktober 2016 werd de 100ste accreditatie uitgereikt aan Christianne Lennards (Máxima Medisch Centrum) door DG Bas van den Dungen namens minister Schippers.

In het accreditatietraject wordt getoetst of de bestuurder voldoet aan de volgende norm:

- **Werkt de bestuurder actief aan zijn (haar) professionele ontwikkeling?**  
Een belangrijke doelstelling van de accreditatie is een systematische bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van bestuurders: steeds beter worden in je vak. De bestuurder toont aan dat hij (zij) bereid is te blijven leren, in de breedste zin. De bestuurder is zich bewust van zijn ontwikkelpunten en is hier actief mee bezig. Het gaat om professionele ontwikkeling op vijf expertisegebieden: technisch-inhoudelijke kennis, persoonlijke professionaliteit, maatschappelijke inbedding, proces-architect zijn, en communicatie en verantwoording afleggen.
- **Beschikt de bestuurder over zelfreflectief vermogen?**  
In de accreditatie wordt getoetst of de bestuurder beschikt over het vermogen tot reflectie op het eigen handelen en het vermogen om die reflectie ook om te zetten in gedrag en in ander gedrag als dat nodig mocht blijken. Belangrijke vragen zijn: Hoe wordt de reflectie georganiseerd? Wie zijn de relevante anderen in de omgeving die de bestuurder aanspreken op zijn (haar) keuzes? Hoe heeft de bestuurder tegenspraak georganiseerd? Dit kan bijvoorbeeld zijn in de vorm van 360 graden feedback in de instelling. In een accreditatiegesprek laat de bestuurder zien op het eigen functioneren te kunnen reflecteren. Hier hoort een toetsbare en congruente opstelling van de bestuurder bij.

# INRICHTING ACCREDITATIESYSTEEM

Om geaccrediteerd te worden dient u aan een aantal voorwaarden te voldoen. U dient lid te zijn van de NVZD, aantoonbaar hbo-/universitair werk- en denkniveau te hebben, minimaal een jaar werkzaam te zijn als zorgbestuurder en deel uit te maken van een intervisiegroep.



## De voorbereiding

U meldt zich aan via de online Toolbox professioneel besturen. U vindt een link naar deze toolbox op de homepage van [www.nvzd.nl](http://www.nvzd.nl) wanneer u bent ingelogd op deze website. Na aanmelding heeft u een jaar de tijd om het accreditatietraject af te ronden.

Via de toolbox levert u een aantal documenten aan ter voorbereiding van het gesprek met de auditoren. Het gaat om een CV, het jaarverslag van de instelling, 360 graden feedback, een zelfevaluatie en een ontwikkelplan.

De zelfevaluatie geeft inzicht in het zelfbeeld van de bestuurder. Om te toetsen of dit zelfbeeld overeenstemt met het beeld van de omgeving, verzamelt u 360 graden feedback van uw omgeving.

In het ontwikkelplan geeft u aan op welke punten, op welke wijze en op welke termijn u wilt werken aan uw professionele ontwikkeling.

Het CV en jaarverslag dienen als achtergrondinformatie voor de auditoren.

In de toolbox vindt u modellen voor de zelfevaluatie, de 360 graden feedback en het persoonlijk ontwikkelplan. U kunt hier ook de 360 graden feedback uitzetten.

Om het accreditatiegesprek in te plannen neemt u contact op met het bureau van de NVZD. Hierbij is het van belang dat u rekening houdt met de aanlevertermijn van de stukken. Uw dossier moet uiterlijk drie weken voor het gesprek met de auditoren compleet zijn.

## Het gesprek

In het gesprek wordt getoetst of u voldoet aan de norm voor accreditatie:

- Actief werken aan professionele ontwikkeling
- Beschikken over zelfreflectief vermogen

## Het besluit

De auditoren adviseren op basis van het gesprek over de accreditatie. De accreditatiecommissie neemt het besluit tot accreditatie.

Op basis van evaluatie en onderzoek kunnen we het traject bijstellen. We informeren onze leden hier tijdig over.

# OVERZICHT PROCEDURE ACCREDITATIE

1.	<ul style="list-style-type: none"><li>• U gaat na of u voldoet aan de voorwaarden:</li><li>• U bent lid van de NVZD</li><li>• U neemt deel aan een intervisiegroep</li><li>• U heeft aantoonbaar hbo-/universitair werk- en denkniveau</li><li>• U bent minimaal een jaar werkzaam als zorgbestuurder</li></ul>
2.	U maakt een afspraak voor het accreditatiegesprek bij het bureau van de NVZD
3.	U levert minimaal drie weken voor het accreditatiegesprek de benodigde documenten aan via de Toolbox: <ul style="list-style-type: none"><li>• Curriculum Vitae</li><li>• Jaarverslag instelling</li><li>• 360 graden feedback</li><li>• Zelfevaluatie</li><li>• Ontwikkelplan</li><li>• Akkoordverklaring algemene voorwaarden accreditatie</li></ul>
4.	U voldoet de betaling Kosten bedragen € 3.000 voor 5 jaar (u ontvangt een factuur van de NVZD).

## Geldigheid registratie

De registratie is vijf jaar geldig. Voor herregistratie doorloopt u opnieuw de procedure.

5.	U bent in accreditatie
6.	Uw dossier wordt getoetst Het NVZD bureau toetst de compleetheid van het dossier. De auditoren toetsen het dossier inhoudelijk.
7.	U voert een gesprek met twee auditoren
8.	Auditoren geven aan advies aan de accreditatiecommissie; accreditatiecommissie oordeelt over al dan niet accrediteren. U bent geaccrediteerd/niet-geaccrediteerd.
9.	Het NVZD-bureau neemt geaccrediteerde bestuurders op in het openbare Register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg. U vult het evaluatieformulier in via de Toolbox.
10.	U voert het ontwikkelplan uit

## Doorlooptijd accreditatietraject

De doorlooptijd van een accreditatietraject is gemiddeld drie à vier maanden. Houdt u er rekening mee dat vooral het verzamelen van de 360 graden feedback tijd kost.

# VEELGESTELDE VRAGEN & ANTWOORDEN

## 1. Hoe lever ik mijn dossier aan?

In de online Toolbox professioneel besturen stelt u uw dossier samen. Hier vindt u alle informatie en modeldocumenten. Het dossier vormt de basis voor het accreditatiegesprek.

Uw persoonlijke Toolbox is te bereiken na inloggen op de NVZD-website.

## 2. Welke voorwaarden zijn verbonden aan een 360 graden feedback instrument?

Vanuit de NVZD hebben wij een format voor de 360 graden feedback. Het format is in principe verplicht, maar u kunt hier in sommige gevallen van afwijken. Overleg hierover tijdig met het bureau. De 360 graden feedback moet aan de volgende vereisten voldoen:

- Er moet aan de volgende partijen feedback worden gevraagd: de raad van toezicht, de ondernemingsraad, de cliëntenraad, management, externe partij (bijvoorbeeld: gemeente, verzekeraar, samenwerkingspartner maar geen externe toezichthouders of ministerie(s)) en, indien van toepassing, medische staf en medebestuurder.
- In de aangeleverde feedback is duidelijk aan wie (in welke rol) feedback is gevraagd.
- De feedback is minder dan een jaar oud.

## 3. Wanneer worden de gesprekken gevoerd?

De gesprekken worden gevoerd in Zeist en duren maximaal drie uur. Er zijn twee dagdelen: van 10.00 uur tot 13.00 uur en van 14.00 uur tot 17.00 uur. De gesprekken vinden plaats op dinsdag, donderdag of vrijdag. U kunt een afspraak maken via het NVZD-bureau: 030 27 77 280 / info@nvzd.nl.

## 4. Hoe verloopt het accreditatiegesprek?

De auditoren krijgen, nadat u zich heeft aangemeld en de namen van de auditoren aan u bekend zijn gemaakt, toegang tot uw documenten op de Toolbox en bereiden op basis hiervan agendapunten voor. Ze zullen aan het begin van het gesprek vragen of u zelf agendapunten heeft die u graag wilt bespreken. Het eerste gedeelte van het gesprek zal ongeveer 1,5 uur duren. Vervolgens overleggen de auditoren met elkaar (ongeveer een half uur) en koppelen daarna in het tweede gedeelte van het gesprek (ongeveer een half uur) hun bevindingen aan u terug. U krijgt na afloop een verslag van de auditoren met hun bevindingen. Op basis van het advies van de auditoren neemt de accreditatiecommissie een besluit over de accreditatie.

## 5. Welke voorwaarden zijn verbonden aan intervisie?

Intervisie helpt u een stap te zetten in uw ontwikkeling. Intervisie is een bijeenkomst van een groep bestuurders, waarin vragen over het eigen functioneren centraal staan. Deze bijeenkomsten hebben tot doel om de beroepsdeskundigheid op het juiste peil te houden en/of het functioneren te verbeteren. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen bestuurders vragen aan elkaar stellen, elkaar confronteren, aanvullen, adviseren en ondersteunen. Zo is intervisie een manier om van collega-bestuurders te leren door middel van elkaars ervaringen, aan de hand van concrete situaties die voorkomen of voorgekomen zijn. De frequentie van de bijeenkomsten wordt in onderling overleg binnen de groep afgesproken, maar normaal vinden deze bijeenkomsten eenmaal per zes à acht weken plaats.

Intervisie kan georganiseerd worden met of zonder externe begeleiding.

Een persoonlijke coach is geen vorm van intervisie. Waar bij coaching altijd een coach en gecoachte zijn, is dit bij intervisie anders. Bij intervisie gaan bestuurders vanuit een gelijkwaardige relatie het gesprek aan. Ook als de raad van bestuur zich laat begeleiden door een coach beschouwt de NVZD dit niet als intervisie.

De eis die de NVZD aan intervisie stelt, is dat deze daadwerkelijk bijdraagt aan uw professionele ontwikkeling. De NVZD is desgewenst behulpzaam bij het zoeken naar een intervisiegroep.

**6. Hoe verhoudt de accreditatie zich tot de rol van de raad van toezicht?**

Het accreditatiegesprek is geen functioneringsgesprek, dat is voorbehouden aan de raden van toezicht in de werkgeversfunctie. In het accreditatietraject wordt getoetst of de bestuurder voldoet aan de norm (beschikken over zelfreflectief vermogen en actief werken aan vakontwikkeling), niet of het een goede bestuurder op de juiste plek is. Door geaccrediteerd te worden toont een bestuurder wel aan te beschikken over belangrijke ingrediënten voor goed bestuur.

**7. Heeft een wisseling van baan invloed op de accreditatie?**

Nee, de accreditatie is persoonsgebonden en niet instellingsgebonden. U kunt dus geaccrediteerd blijven als u van baan wisselt. Echter, alleen actieve bestuurders kunnen worden geaccrediteerd. Dit kan dus niet als u in-between-jobs bent. Als u geaccrediteerd bent, wordt u niet uitgeschreven. Evenwel, voor herregistratie dient u actief als bestuurder te zijn.

**8. Wat is de rol van de accreditatiecommissie?**

De accreditatiecommissie beslist over de accreditatie, evalueert het proces, doet aanbevelingen aan het bestuur van de NVZD en meldt knelpunten. Ze vervullen de taak van het horen van bestuurder en auditoren bij bezwaar.

**9. Wie zijn de auditoren?**

Met alle kandidaat-auditoren is een zorgvuldige sollicitatieprocedure doorlopen. Zij moeten het strategisch niveau van besturen kennen en begrijpen, weet hebben van de zorgsector, gespreksvaardigheden bezitten en onafhankelijk zijn. De auditoren mogen zelf niet werkzaam zijn in de zorg, ook niet als bestuurder. Het kunnen wel oud-bestuurders in de zorg zijn, net als toezichthouders, commissarissen, wetenschappers of bestuurders van buiten de zorgsector. Elke auditor krijgt na aanstelling een introductieprogramma. De auditoren hebben daarnaast regelmatig onderlinge intervisie om ervaringen te delen, verbeteringen aan te brengen, de eenduidigheid van de uitkomsten te borgen en te versterken, en de kwaliteit te borgen.

# BIJLAGE I: DE EXPERTISEGEBIEDEN

## Expertisegebied 1: Technisch-inhoudelijke expertise

In dit eerste competentiegebied gaat het om organisatiekundige en bedrijfskundige kennis in de breedste zin van het woord, kennis van het leiden van professionele organisaties in het algemeen en gezondheidszorg instellingen in het bijzonder. Hiermee is niet bedoeld dat u al deze gebieden zelf moet beheersen, maar u moet wel kunnen leiding geven aan deze processen. Voor de gezondheidszorg geldt dat u ook inzicht heeft in en kennis van het primaire proces (medisch en verpleegkundig). Afhankelijk van uw achtergrond (zorginhoudelijk of economisch/juridisch) worden accenten gelegd. Een arts-bestuurder volgt bijvoorbeeld een leergang financieel bestuur als die kennis minder aanwezig is.

## Expertisegebied 2: Persoonlijke professionaliteit

Hierbij gaat het om de verbinding en de vermenging tussen de technische inhoudelijke kennis aan de ene kant en de eigen mogelijkheden, onmogelijkheden, beperkingen en idealen aan de andere kant. Dit domein verwijst naar de internalisering van kennis in het eigen doen en laten: een authentieke toepassing van kennis en geaccumuleerde ervaringen. Dit domein heeft alles te maken met uw eigen stijl en uw vermogen om die stijl adequaat in te zetten in specifieke situaties. Van groot belang hier is het vermogen tot reflectie op het eigen handelen en het vermogen om die reflectie ook om te zetten in gedrag en in ander gedrag als dat nodig mocht blijken. Daarnaast hoort bij dit domein de wijze waarop die reflectie wordt georganiseerd: wie zijn de relevante anderen in uw omgeving die u aanspreken op uw keuzes? Hoe heeft u tegenspraak georganiseerd? Dit kan bijvoorbeeld zijn in een vorm van 360 graden feedback in de instelling.

## Expertisegebied 3: Maatschappelijke inbedding

Uw werk speelt zich nooit af in 'splendid isolation', maar altijd in een maatschappelijke context waar verschillende krachten op elkaar

inwerken en van invloed zijn op uw werk. U draagt een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor goede zorg en om deel te nemen aan het maatschappelijk debat als het recht op zorg in het geding is. De context van de zorginstellingen kenmerkt zich door meervoudigheid, het gaat altijd om een afweging van publieke, private en professionele belangen. U heeft in uw werk hier voortdurend mee te maken en de vraag is hoe u omgaat met deze meervoudigheid.

Welke bijdrage levert u aan het maatschappelijk debat, aan maatschappelijke meerwaarde en hoe vertaalt u daarbij de eisen en verlangens van andere belanghebbenden naar uw bestuurlijke opdracht?

## Expertisegebied 4: Proces-architect zijn

U bent vooraleerst verbindingsofficier en organisator van processen. Het gaat om uiteenlopende processen: samenwerkingsrelaties binnen en buiten de organisatie, communicatie met belanghebbenden binnen en buiten de organisatie, het inrichten en bewaken van de veranderkundige opdracht van de zorginstelling en het faciliteren van de interacties tussen groepen en individuen binnen de organisatie. Dit domein vraagt om gerichte procescompetenties en het vermogen om die processen ook zorgvuldig en eenduidig in te richten. Mensen in huis moeten weten waar ze aan toe zijn. Van kaderbrief tot projectorganisatie, tot de jaarlijkse managementconferenties en de inrichting van de onderhandelingen met de verzekeraars.

## Expertisegebied 5: communicatie/verantwoording afleggen

U dient als boegbeeld van de organisatie te kunnen optreden.

U bent zich bewust van uw performance en samenwerkingsvaardigheden/methoden. Hierin past een gevoel voor politiek en vaardigheid in het omgaan met media.



## BIJLAGE II: LEDEN

### ACCREDITATIECOMMISSIE

De leden van de accreditatiecommissie brengen ervaring en professionaliteit met zich mee. De accreditatiecommissie heeft een belangrijke rol. De commissie beheert het register waarin de geaccrediteerde bestuurders worden opgenomen. De accreditatiecommissie bestaat uit de volgende personen.



#### Thom de Graaf (voorzitter)

Lid Eerste Kamer, voorzitter van de Vereniging van Hogescholen, oud-minister en oud-burgemeester



#### Trude Maas

Toezichthouder, adviseur en commissaris (onder meer bij de Arbo Unie, College Bescherming Persoonsgegevens en Van Gogh Museum), oud-lid van de Eerste kamer



#### Marjanne Sint

Voorzitter STZ, voorzitter Transitie Autoriteit Jeugd, oud-zorgbestuurder

## BIJLAGE III: AUDITOREN

### NELLY ALTENBURG



“Goed bestuur is essentieel voor het winnen en behouden van vertrouwen. Zeker in de zorgsector, waar zoveel in beweging is wat mensen direct raakt. Laten zien dat de bestuurder zich voortdurend ontwikkelt en zich kwetsbaar en toetsbaar opstelt, helpt. Accreditatie is maar een schakel in dit proces, maar daarmee niet onbelangrijk. Ik heb respect voor alle bestuurders die zich hieraan ‘onderwerpen’. Mooi om daaraan mee te mogen werken en ervaring en inzicht toe te voegen.”

#### Profiel

Nelly Altenburg (1952) heeft, na verschillende opleidingen gericht op functies in vormingswerk en volwasseneducatie, een langdurige loopbaan bij de vakbeweging achter de rug. Ze vervulde er tal van functies van beleidsmedewerker tot lid van het dagelijks bestuur van AbvaKabo. Ze heeft een eigen adviesbedrijf en werkt als adviseur, bestuurder en toezichthouder. In haar vakbondperiode was ze lid van het pensioenfonds voor de zorg en welzijnssector en later vicevoorzitter van het ABP. Ze was geruime tijd vicevoorzitter van het NIP; bestuursvoorzitter van een welzijnsorganisatie, en lid van het College voor Zorgverzekeringen.

Ze heeft een brede bestuurlijke en maatschappelijke expertise, in het bijzonder van de pensioen- en zorgsector. Ze is voorzitter van het pensioenfonds voor de media en heeft verschillende functies als toezichthouder, waaronder het voorzitterschap van de RvT bij het Zaans Medisch Centrum.



## SYBREN BANGMA

“Steeds beter willen worden in het belang van de cliënten/patiënten die aan je zorg zijn toevertrouwd, is de belangrijkste uitdaging voor zorgorganisaties, maar zeker ook voor de bestuurder zelf. Ik ben ervan overtuigd dat het accreditatietraject daaraan een belangrijke bijdrage kan leveren. Daaraan mee te mogen werken als auditor is een uitdaging en een voorrecht.”

### Profiel

Sybren Bangma (1951) is sinds 1973 werkzaam in de zorg. Na een opleiding als medisch socioloog en later als bedrijfseconoom werkte hij 15 jaar bij de Geneeskundige Inspectie voor de Geestelijke Volksgezondheid, onder meer als Inspecteur in algemene dienst. Na 1988 vervulde hij verschillende bestuurlijke en directiefuncties in de zorg. Zo was hij directeur van RIAGG Almelo en Adhesie en lid RvB van Forensisch psychiatrisch centrum Oldenkotte. Vervolgens was hij jarenlang voorzitter RvB van Dimence en de Dimence Groep. Sybren Bangma was lange tijd bestuurslid en vicevoorzitter van GGZ Nederland en haar rechtsvoorgangers. Momenteel is hij lid van het coöperatiebestuur van PGGM en voorzitter RvT van Carintreggeland (VVT). Ook is hij voorzitter van het programma Continuïteit van Zorg in de Forensische keten.

## JOZIEN BENSING



“Je leert veel van kritisch in de spiegel kijken. Je leert nog meer door af en toe in de spiegel te kijken door de ogen van anderen: de patiënt, collega, zorgverzekeraar. Ik zie mijn rol als auditor in het scherpen en verruimen van die blik in de spiegel. Dat helpt bij vragen als: Doe ik het goed? En: Doe ik ook het goede?”

### Profiel

Jozien Bensing is emeritus hoogleraar gezondheidspsychologie aan de Universiteit Utrecht en voormalig directeur van het NIVEL. In 2006 ontving zij de prestigieuze NWO-Spinozapremie voor haar wetenschappelijk onderzoek naar communicatie in de gezondheidszorg. Zij is lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen. Gedurende haar gehele professionele loopbaan heeft Jozien Bensing zich op verschillende manieren bezig gehouden met kwaliteitsvraagstukken. Zo was zij lid van diverse Nederlandse en buitenlandse onderzoekvisitatiecommissies en voorzitter van een van de beoordelingscommissies van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie NVAO. Binnen de Universiteit Utrecht was zij voorzitter van een universiteitsbrede adviescommissie ten behoeve van de ontwikkeling van het Academisch Leiderschap binnen de universiteit. De laatste jaren is zij vooral actief in een aantal Raden van Toezicht, vooral (maar niet uitsluitend) in diverse ziekenhuizen en een revalidatiecentrum. Hierin beheert zij over het algemeen de portefeuille Kwaliteit.



## JOEP CHERIEX

“Zorg ga je pas echt waarderen als je er direct mee te maken krijgt. Dan ervaar je de complexiteit ervan en ondervind je de waarde van échte aandacht! Om de complexiteit te beheersen en de menselijke aandacht te waarborgen, is aandacht voor het besturingsproces van wezenlijk belang. Ik draag graag bij aan de eigen toetsing van dit besturingsproces door de bestuurders zelf in dit accreditatietraject.”

### Profiel

Joep Cheriex (1951) is na zijn loopbaan als beroepsofficier (KMA, Weg- en Waterbouw) in 1985 het bedrijfsleven ingegaan. Bij Nutricia/Numico heeft hij managementfuncties bekleed in verschillende disciplines in binnen- en buitenland. Als Member of the Executive Board was hij verantwoordelijk voor de activiteiten van het bedrijf in Centraal Europa. In een latere fase leidde hij de zuiveldivisie van Nutricia en ging hij met deze divisie over naar Friesland Coberco Dairy Foods (FCDF). Na zijn vertrek in 2005 bij FCDF heeft Joep Cheriex de operationele leiding gehad van een regionale supermarktketen in Nederland en is hij vanaf 2008 als investeerder, adviseur en mediator actief in het midden- en kleinbedrijf. Joep Cheriex heeft commissariaten gehad bij twee familiebedrijven in de voedingssector in Nederland.

## LIZZY DOOREWAARD



“Met elkaar zijn we op zoek naar een nieuwe vorm van toezichthouden en besturen om grote uitglijders te voorkomen en onszelf in het belang van de sector continu te verbeteren. Reflectie is daarbij het sterkste instrument. Na de governancecodes zijn accreditaties een manier om ons zo verder te ontwikkelen. De zorgsector loopt in deze ontwikkeling voorop. Dat is geweldig. Ik draag daar vanuit mijn bredere achtergrond graag aan bij.”

### Profiel

Dr. Lizzy Doorewaard (1962) studeerde bestuurs- en bedrijfskunde en deed promotieonderzoek bij de economische faculteit van de VU Amsterdam. Vervolgens werkte ze 10 jaar bij organisatieadviesbureau Twijnstra Gudde, waarvan 5 jaar als partner. Van 2000 tot 2011 was zij algemeen directeur van trainingsorganisatie SBI. Specialisaties zijn Corporate Social Responsibility en Financiën. Op dit moment is Lizzy Doorewaard professioneel toezichthouder, onder meer bij de landelijke zorgorganisatie 's Heeren Loo, de Nederlandse Publieke Omroep NPO, accountantsorganisatie Grant Thornton, Staatsbosbeheer, MVO-Nederland en woonbedrijf Ieder1 te Deventer.



## GERT VAN ESSEN

“Ik ben zeer onder de indruk van de complexiteit van de agenda van de zorgbestuurder vandaag de dag. Juist nu is het van groot belang om de kwaliteit van de bestuurders tegen het licht te houden, aan te geven hoe stijl de leercurve zou moeten zijn en aanbevelingen te doen voor verdere ontwikkeling. Ik werk daar graag aan mee vanuit een praktisch en toekomstgericht perspectief.”

### Profiel

Gert van Essen is van oorsprong registeraccountant en adviseur, maar sinds 1998 werkzaam geweest in diverse leidinggevende rollen bij KPMG. Waaronder lid van het management team van Europa, Midden-Oosten en Afrika met de verantwoordelijkheid voor HR en als lid van de raad van bestuur in Nederland met de verantwoordelijkheid voor HR, partner admission en partner development. Momenteel is hij actief als toezichthouder in de zorg, kunst en cultuur en adviseur HR-strategie.

## HEINO VAN ESSEN



“Ik ben sterk gemotiveerd om als auditor aan dit accreditatieproces deel te nemen, omdat de kwaliteit van bestuur en toezicht in de maatschappelijke wereld onder een vergrootglas ligt en de toetsbaarheid daarvan een belangrijke bijdrage kan leveren aan verbetering van die kwaliteit, maar vooral ook aan het noodzakelijke herstel van het maatschappelijk vertrouwen. Ik vind het mooi om daaraan te mogen bijdragen.”

### Profiel

Heino van Essen is na een studie Bedrijfseconomie in Groningen in 1971 gestart bij Philips, waar hij de gelegenheid kreeg om postdoctoraal Accountancy te studeren. In 1977 begon hij bij het CWZ, waar hij in 1998 afscheid nam als voorzitter van de Raad van Bestuur om een directiefunctie bij PGGM te aanvaarden. Daar ging hij als voorzitter van de Hoofddirectie in 2009 met pensioen. Zijn werkzame leven werd gecontinueerd met een portefeuille aan nevenfuncties, zoals Voorzitter Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties, Voorzitter RvC Menzis, lid RvT Jeroen Bosch Ziekenhuis, Voorzitter Revalidatie Nederland en Voorzitter RvT Pensioenfonds Horeca en Catering.

## HESKE VAN EYCK VAN HESLINGA



“Wie stopt met beter worden, houdt op met goed te zijn. Als zorgbestuurder heb je de verantwoordelijkheid om je te blijven scholen en ontwikkelen om je functie goed te kunnen uitoefenen. Accreditatie stimuleert de continue ontwikkeling van bestuurders en het is een voorrecht om daar als auditor van de NVZD een bijdrage aan te leveren.”

### Profiel

Heske van Eyck van Heslinga is sparring partner van bestuurders op het gebied van strategie, bestuursgeschillen en besturing- en governancevraagstukken. Ze is verbonden aan de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam en wordt aangesteld als tijdelijk bestuurder, commissaris en beheerder van aandelen bij organisaties waar een gegronde twijfel is aan het gevoerde beleid. Zij is oud-directeur van Conquaestor Holding BV en Berenschot Groep BV en vervulde managementfuncties bij Bakkenist Management Consultants en Akzo.

Daarnaast is zij toezichthouder bij meerdere organisaties en als docent verbonden aan de beroepsopleiding voor advocaten en DeNieuweCommissaris. Heske heeft diverse boeken en artikelen gepubliceerd over ondernemingsbestuur, crisismanagement en corporate governance. Zij is medeauteur van het Preadvies 2016 van de Vereniging van Zorgrecht advocaten met als onderwerp het functioneren en disfunctioneren van zorgprofessionals, bestuurders en toezichthouders.

## MARIËLLE ROMPA



“De versnelling die de laatste jaren is opgetreden in de inzichten over governance, bijvoorbeeld waar het gaat om verantwoordelijkheden en competenties, betekent een grote uitdaging voor de bestuurders in het publieke veld. Of en hoe zij deze issues oppakken, is van cruciaal belang voor het goed functioneren van onze publieke dienstverlening in het algemeen; graag werk ik mee aan het bevorderen van goed bestuur, in het bijzonder in de gezondheidszorg.”

### Profiel

Mariëlle Rompa studeerde kunstgeschiedenis en in een later stadium geschiedenis en economie. Na een aantal jaren verblijf in Afrika in het kader van ontwikkelingswerk volgde terug in Nederland een periode in het onderwijs. Vanaf 1990 begon een loopbaan in het bedrijfsleven. Via advieswerk, interim management en diverse directiefuncties, onder meer bij de arbodienst van Philips, NS en de Rijksoverheid, werd zij in 2000 directeur van ActiZ. In die periode werd zij ook commissaris bij diverse semi-publieke organisaties. Na de beëindiging van haar actieve loopbaan werd zij commissaris bij woningcorporaties, zorginstellingen en een ziekenhuis alsook branchevoorzitter. Op dit moment is zij onder meer voorzitter RvT van SamenVeilig Midden Nederland (jeugdzorg) en Voorzitter RvT Cordaan. Leidend in al deze activiteiten is de interesse in de integrale benadering van vraagstukken in het toezicht.



## LEO SCHOOTS

“De complexiteit van de rol van bestuurder op het grensvlak van de zorgorganisatie en maatschappij is de afgelopen jaren indrukwekkend toegenomen. Reflectie op de eigen rol en blijven werken aan het verbeteren van het handelingsrepertoire is part of the job. Ik lever daar als auditor graag een bijdrage aan.”

### Profiel

Leo Schoots is een ervaren bestuurder in de zorg. Na een aantal jaren als praktiserend tandarts, is hij vanaf 1990 tot 2015 werkzaam geweest in directie- en bestuursfuncties, waarvan het merendeel op tijdelijke basis in de ziekenhuissector. Leo Schoots heeft in samenwerking met opleidingsinstituut Sioo in 2008 de opleiding Succesvol Besturen van Ziekenhuizen vormgegeven en heeft als kerndocent zeven edities verzorgd. Na zijn besluit om te stoppen als interim-bestuurder is hij nu actief als adviseur en toezichthouder. Daarnaast coacht Leo bestuurders en managers bij ingrijpende veranderingen en wordt hij regelmatig betrokken bij samenwerkingsproblemen in de top van organisaties.

## MARJAN SPRECHER-ISRAËLS



“Goede zorg ligt mij na aan het hart. De kwaliteit van de zorg, in relatie tot het bestuur van de organisatie, staat regelmatig ter discussie. Het getuigt van kracht en professionaliteit dat bestuurders in de zorg zich extern en onafhankelijk te laten toetsen. 360° Feedback en zelfreflectie zijn cruciaal. Door het accreditatieproces wordt het risico op blinde vlekken verkleind en verkrijgt de bestuurder uitkomsten om mee verder te gaan. Het is een voorrecht om een bijdrage te kunnen leveren aan deze professionalisering en maatschappelijke legitimatie van het zorgbestuur.”

### Profiel

Marjan Sprecher-Israëls voltooide in 1981 de opleiding geneeskunde aan de UvA. Daarna werkte zij onder meer als arts in de jeugdgezondheidszorg en als voorzitter van de OR in de thuiszorg. De laatste twintig jaar was zij met veel plezier werkzaam als bestuurder en toezichthouder in de zorg. Medio 2015 nam zij gepland afscheid van een fulltime werkzaam leven. Marjan Sprecher-Israëls zet zich nu in voor maatschappelijke organisaties, onder meer als voorzitter van de stichting MDA en voorzitter RvT van de Gezondheidscentra in Diemen. Het is voor haar een logische stap en een genoegen haar kennis en ervaring ook te kunnen inzetten bij het accreditatieproces van bestuurders in de zorg.



## HANS STELLINGSMA

“Professionalisering van bestuur en toezicht is en blijft nodig. De context waarin zorgbestuurders werken is complex en verandert snel. Accreditatie is daarbij een nuttig instrument. Als auditor draag ik daar graag aan bij.”

### Profiel

Hans Stellingsma heeft na een aantal academische studies in zijn loopbaan veel bestuurlijke en toezichthoudende ervaring opgedaan. Hij was executive bij organisaties als Microsoft, KPN, Content en Origin. En was (managing) partner bij internationale strategieconsultancies als Arthur D. Little en Monitor. De laatste zeven jaar heeft hij gewerkt als lid RvB van Simac.

Hans Stellingsma heeft momenteel een aantal toezichthoudende functies in de profitsector, in de zorg, bij woningcorporaties en bij goededoelenorganisaties.

## FRANS DE WUFFEL



“Ik vind het moedig dat de zorgbestuurders dit accreditatietraject hebben willen inzetten. Zelfreflectie en professionele aandacht voor de eigen ontwikkeling is altijd al van groot belang, maar nu meer dan ooit. Ik werk daar graag aan mee door samen met de bestuurder te kijken waar de mogelijke blinde vlekken zitten die je in je eentje zo moeilijk ontdekt.”

### Profiel

Frans de Wuffel (1954) is afgestudeerd als ontwikkelings- en cultuurpsycholoog, en was na promotie werkzaam als management consultant bij Bureau Zuidema en vervolgens personeelsdirecteur bij Bank Mees & Hope, MeesPierson en Fortis Group (Utrecht/Brussel). Verantwoordelijk voor onder andere cultuur- en organisatieontwikkeling, meerdere reorganisaties, herziening van salarissystemen en optieregelingen, afvloeiing van personeel, onderhandelingen met vakbonden, management audits van het topkader en een intern innovatieprogramma. Daarnaast en nadien actief als toezichthouder in de publieke sector (jeugdzorg, onderwijs, thuiszorg, woningcorporaties).

# CHRISTIANNE LENNARDS OVER ACCREDITATIE



Christianne Lennards is lid van de raad van bestuur van het Máxima Medisch Centrum (MMC) in Eindhoven en Veldhoven. Op 6 oktober 2016 ontving zij als 100e geaccrediteerde bestuurder in de zorg het certificaat uit handen van DG Bas van den Dungen namens minister Schippers. Wat heeft Christianne Lennards ertoe bewogen op te gaan voor accreditatie? Wat heeft het haar opgeleverd?

'Het accreditatietraject heeft me nieuwe inzichten gegeven met betrekking tot mijn eigen handelen en mijn visie op de koers voor de zorg verbreed.'

'Een moderne bestuurder vindt het belangrijk dat de maatschappij het vertrouwen heeft dat de zorg op een goede en zorgvuldige wijze wordt bestuurd. Wij betalen de zorg immers met zijn allen. De politiek en het publiek vragen daarom van bestuurders dat zij zich transparant en toetsbaar opstellen. Accreditatie

is daarbij een waardevol instrument. 'Bovendien vragen we als bestuurders elke dag van onze professionals dat zij elkaar feedback geven in een veilige sfeer en met elkaar een leerklimaat creëren. Daarvoor is het nodig dat zij zich kwetsbaar durven op te stellen. Als leidinggevende moet je voorbeeldgedrag tonen. Hoe kunnen anderen zich kwetsbaar opstellen als je daartoe zelf niet toe bereid bent? Het goede voorbeeld geven begint bij de raad van bestuur. Als je dat predikt, is het logisch dat je ook zelf opgaat voor accreditatie.'

## Positief verrast

'De 360 graden feedback heeft me echt wat opgeleverd, evenals de gesprekken met de feedbackgevers. Maar dat was nog niet alles. Het gesprek met de auditoren heeft me positief verrast; er is veel meer naar voren gekomen dan ik had verwacht. De auditoren zijn wijze mensen met veel ervaring.

Het was daarom niet alleen een stevig maar ook heel zinvol gesprek. Uiteraard is daar besproken hoe ik mijzelf ontwikkel. Maar we hebben ook gesproken over mijn visie op integrale zorg, met de gezondheid en kwaliteit van leven van de patiënt als uitgangspunt voor onze koers. En hoe ik en wij daar in het Máxima Medisch Centrum invulling aan geven. Het was een echt gezamenlijk gesprek met diepgang. Ik kan het iedereen aanbevelen.

'Het accreditatietraject heeft me nieuwe inzichten gegeven met betrekking tot mijn eigen handelen. Maar ook mijn visie op de zorg en hoe wij als MMC daarin staan, heeft zich verder ontwikkeld; mijn blik is verbreed. Accreditatie is voor mij dan ook geen doel op zich maar een instrument dat je helpt. Uiteraard blijft de raad van toezicht uiteindelijk verantwoordelijk voor de beoordeling en evaluatie van bestuurders. Onze RvT doet jaarlijks een ronde langs de adviesgremia. Ook die feedback kun je als

bestuurder meenemen, zo versterkt het elkaar.'

## Genuanceerder

'Ik hoop dat accreditatie eraan bijdraagt dat de maatschappelijke en politieke kijk op het werk van zorgbestuurders ook wat genuanceerder wordt. De zorg in Nederland behoort tot de beste zorg ter wereld. Uiteraard is dat een verdienste van onze bevoegden en goed opgeleide professionals. Maar óók van betrokken en integere bestuurders. Dat ik als 100e geaccrediteerde bestuurder het certificaat mocht ontvangen uit handen van de DG namens minister Schippers, is voor mij een hele mooie kers op mijn accreditatietaart.'

## Benieuwd naar de ervaringen van andere bestuurders?

Op onze website vindt u meer ervaringsverhalen van geaccrediteerde bestuurders: [www.nvzd.nl](http://www.nvzd.nl).



[www.nvzd.nl](http://www.nvzd.nl)

Noordweg Noord 150, 3704 JG Zeist  
Postbus 112, 3700 AC Zeist

Tel. 030 277 7280  
[info@nvzd.nl](mailto:info@nvzd.nl)

