

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, voorzitter raad van bestuur van de Dimence Groep, bestuurslid van de NVZD en voorzitter van de NVZD-kwaliteitscommissie

| | |
|--|----|
| Inleiding | 4 |
| 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: Stroomschema accreditatie | 32 |
| Bijlage V: Ervaringsverhaal Luc Demoulin | 34 |

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 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 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 Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

In 2017 heeft de Algemene Ledenvergadering van de NVZD besloten van geaccrediteerd zijn een lidmaatschapsvereiste te maken. Dit gaat in vanaf 1 januari 2020.

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: leiderschap, resultaatgericht sturen, verbindend samenwerken, maatschappelijk bijdragen en continu ontwikkelen.
- **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 in uw huidige organisatie en deel uit te maken van een intervisiegroep.



De voorbereiding

U meldt zich aan via de online Toolbox voor accreditatie. U vindt een link naar deze toolbox op de homepage van 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 en een ontwikkelplan. Bij wijze van zelfevaluatie vult u de 360 graden feedback vragenlijst ook over uzelf in. En u voert gesprekken met uw feedbackgevers, om nadere toelichting te krijgen op hun feedback. In het ontwikkelplan geeft u aan op welke punten, op welke wijze en op welke termijn u wilt werken aan uw professionele ontwikkeling.

In de toolbox vindt u een model voor het persoonlijk ontwikkelplan. U kunt hier ook de vragenlijsten voor de 360 graden feedback uitzetten.

Om het accreditatiegesprek in te plannen geeft u enkele voorkeursdata aan het bureau door via accreditatie@nvzd.nl. Hierbij is het van belang dat u rekening houdt met de aanlevertermijn van de stukken. Uw dossier moet uiterlijk vier 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. | U gaat na of u voldoet aan de voorwaarden: <ul style="list-style-type: none"> • U bent lid van de NVZD • U neemt deel aan een intervisiegroep • U heeft aantoonbaar hbo-/universitair werk- en denkniveau • U bent minimaal een jaar werkzaam als zorgbestuurder in uw huidige organisatie |
| 2. | U maakt een afspraak voor het accreditatiegesprek bij het bureau van de NVZD |
| 3. | U voldoet de betaling voorafgaand aan het accreditatiegesprek Kosten bedragen € 3.000 incl. BTW voor 5 jaar (u ontvangt een factuur van de NVZD). |
| 4. | U levert minimaal vier weken voor het accreditatiegesprek de benodigde documenten aan via de toolbox: <ul style="list-style-type: none"> • Curriculum vitae • Jaarverslag en jaarrekening instelling • 360 graden feedback (ingevuld door uw omgeving en uzelf) • Ontwikkelplan • Akkoordverklaring met de verwerking van uw (persoons) gegevens en de procedures en regels vastgelegd in het Handboek accreditatie |

Geldigheid registratie

De accreditatie is vijf jaar geldig. Voor heraccreditering doorloopt u opnieuw de procedure. U levert bij heraccreditering tevens een zelfreflectie op de afgelopen vijf jaar aan.

| | |
|-----|--|
| 5. | U bent in accreditatie |
| 6. | Uw dossier wordt getoetst <ul style="list-style-type: none"> • Het NVZD bureau toetst de compleetheid van het dossier. • De auditoren toetsen of het dossier van voldoende kwaliteit is om het gesprek aan te kunnen gaan. |
| 7. | U voert een gesprek met twee auditoren |
| 8. | Auditoren geven advies aan de accreditatiecommissie; accreditatiecommissie oordeelt over al dan niet accrediteren. U bent geaccrediteerd/niet-geaccrediteerd. |
| 9. | Geaccrediteerde bestuurders worden opgenomen 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 en bespreken 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?

De De NVZD heeft een format voor de 360 graden feedback. Het format is in principe verplicht. Wanneer u redenen meent te hebben van dit format af te wijken, dan kunt u hierover contact opnemen met het bureau van de NVZD via accreditatie@nvzd.nl. Een afwijkend format dient voldoende handvatten te bieden om de norm voor accreditatie te kunnen toetsen. Dit wordt ter beoordeling aan twee auditoren voorgelegd. Daarnaast moet de 360 graden feedback aan de volgende vereisten voldoen:

- Er wordt aan de volgende partijen feedback gevraagd: raad van toezicht, ondernemingsraad, cliëntenraad, management, externe partij (bijvoorbeeld: gemeente, verzekeraar, samenwerkingspartner, maar geen externe toezichthouder of ministerie), en, indien van toepassing, medische staf en medebestuurder. Daarnaast vult de bestuurder zelf het feedbackformulier in.
Wanneer er geen ondernemingsraad is, wordt feedback gevraagd aan een of meerdere medewerkers. Wanneer er geen cliëntenraad is, wordt feedback gevraagd aan een of meerdere cliënten.
- U vraagt feedback op bij maximaal twaalf respondenten.
- In de aangeleverde feedback is duidelijk aan wie (in welke rol) feedback is gevraagd.

- Er wordt een totaaloverzicht aangeleverd waarin de feedback van alle partijen wordt gepresenteerd.
- De feedback is zo recent mogelijk en maximaal een jaar oud.
- De feedback is verzameld in een instelling waar u bij het verzamelen van de feedback ten minste een jaar als bestuurder werkzaam bent.

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 13.30 uur tot 16.30 uur. De gesprekken vinden plaats op dinsdag, donderdag of vrijdag. U kunt een afspraak maken door enkele voorkeursdata door te geven aan het bureau via accreditatie@nvzd.nl.

4. Hoe verloopt het accreditatiegesprek?

De auditoren krijgen, nadat u het dossier heeft ingediend 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 is een bijeenkomst van een groep bestuurders waarin vragen over het eigen functioneren centraal staan. Deze bijeenkomsten hebben tot doel de beroepsdeskundigheid op het juiste peil te houden en/of het functioneren te verbeteren. De eis die de NVZD aan intervisie stelt, is dat deze daadwerkelijk bijdraagt aan de professionele ontwikkeling van de bestuurder. De NVZD adviseert om een externe begeleider aan de intervisiegroep te verbinden; goede procesbegeleiding is een belangrijke succesfactor bij intervisie. 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.

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 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 professionele ontwikkeling), 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 heraccreditatie dient u actief als bestuurder te zijn.

8. **Wat gebeurt als ik een negatief advies van de auditoren krijg?**

Het advies van de auditoren gaat door naar de accreditatiecommissie. Wanneer de accreditatiecommissie beslist niet te accrediteren, wordt tevens besloten wanneer de bestuurder desgewenst een nieuw accreditatiegesprek kan voeren, op basis van het advies van de auditoren. Dit kan na een jaar zijn, maar in uitzonderingsgevallen ook al eerder. Tegen het voorgenomen besluit van de accreditatiecommissie kan bezwaar worden gemaakt. Dan volgt er een hoorzitting.

U kunt zich ook terugtrekken uit de procedure. Het laatste moment dat u zich kunt terugtrekken uit de procedure, is als het voorgenomen besluit van de accreditatiecommissie bij u voorligt. Consequentie van terugtrekken tijdens of na het accreditatiegesprek is dat u minimaal een jaar moet wachten voordat u opnieuw kunt opgaan voor accreditatie.

Als u een accreditatiegesprek heeft gevoerd dat niet heeft geleid tot accreditatie, bent u tijdelijk uitgezonderd van het lidmaatschapsvereiste 'geaccrediteerd zijn'. U heeft na het eerste gesprek nog twee jaar de tijd om zich te laten accrediteren.

EXPERTISEGEBIEDEN

Onderstaand overzicht beschrijft de expertisegebieden van bestuurders in de zorg: de kennis, houding, vaardigheden en het gedrag dat in algemene zin van bestuurders in de zorg wordt verwacht. De specifieke context van een individuele organisatie bepaalt waar accenten komen te liggen en voor welke opdracht een specifieke bestuurder staat. De expertisegebieden vormen de kapstok van het accreditatiesysteem voor bestuurders in de zorg. Ze geven een ontwikkelperspectief: wat behoeft aandacht, wat kan verder ontwikkeld worden? Het accreditatiesysteem is niet bedoeld om te toetsen of de bestuurder voldoet aan al deze punten; het gaat om het vermogen te reflecteren op het eigen functioneren en te zien welke ontwikkelpunten er zijn. **Reflectie en professionele ontwikkeling staan centraal.** De expertisegebieden vormen de basis van het 360 graden feedback instrument, verplicht onderdeel van de accreditatie.

Expertisegebied 1: Leiderschap

Inspireert en faciliteert individuen en teams tot optimale prestaties en stimuleert persoonlijk leiderschap van mensen met ruimte voor eigen professionaliteit.

- Is inspirerend en motiverend.
- Draagt algemene normen en waarden uit en vertoont voorbeeldgedrag:
 - spreekt aan en is aanspreekbaar
 - is betrouwbaar en integer
 - is open en transparant.
- Is (indien van toepassing) boegbeeld van de organisatie.
- Houdt voeling met de dagelijkse praktijk.
- Hanteert afhankelijk van de situatie verschillende leiderschapsstijlen.

Expertisegebied 2: Resultaatgericht sturen

Stuurt effectief op het realiseren van concrete resultaten en zet daarbij organisatiekundige kennis, kennis van het leiden van professionele organisaties en kennis van het primaire proces in.

- Stelt de koers van de organisatie vast, op basis van een lange-termijnvisie en strategie, zorgt voor draagvlak en stuurt op resultaten.
- Neemt zo nodig daadkrachtige besluiten, op basis van afgewogen risico's.
- Heeft kennis van het primaire proces, en maakt effectief gebruik van de expertise van professionals.
- Stelt eisen aan kwaliteit en veiligheid en stuurt op permanente kwaliteitsverbetering.
- Beschikt over kennis en inzicht in de bedrijfsvoering, incl. financiën.
- Creëert ruimte voor innovatie en ontwikkeling waardoor de organisatie proactief kan inspelen op ontwikkelingen in de markt en samenleving.

Expertisegebied 3: Verbindend samenwerken

Bouwt succesvolle samenwerkingsrelaties met interne en externe partijen waarbij het patiënt-/ cliëntbelang centraal staat en beschikt over het vermogen processen zorgvuldig en eenduidig in te richten en verbindingen te leggen.

- Creëert een gezamenlijke visie en weet deze over te brengen op anderen.
- Stuurt actief op samenwerking over grenzen van teams/ organisaties heen om de zorg voor de patiënt/ cliënt te optimaliseren.
- Organiseert medezeggenschap van patiënten/ cliënten, medewerkers en professionals zodanig dat ze invloed kunnen uitoefenen.
- Voert een open dialoog, werkt samen en onderhandelt met stakeholders (o.a. overheid, onderwijs en bedrijfsleven).
- Communiceert helder.

Expertisegebied 4: Maatschappelijk bijdragen

Levert een bijdrage aan kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg en kan afwegingen maken tussen publieke, private en professionele belangen.

- Is maatschappelijk sensitief.
- Is een actieve speler in het maatschappelijk veld.
- Neemt deel aan het maatschappelijk debat over zorg en gezondheid.
- Legt tijdig en op transparante wijze verantwoording af (aan interne en externe toezichthouders).
- Stuurt actief op de reputatie van de organisatie en is vaardig in het publiek profileren van de organisatie.

Expertisegebied 5: Continu ontwikkelen

Ontwikkelt zichzelf, individuen en teams continu. Zet zich in voor een lerende organisatie.

- Reflecteert op eigen handelen en functioneren, zet reflectie zo nodig om in ander gedrag en organiseert en benut tegenspraak.
- Zet zich in voor een lerende organisatie waarin:
 - talent wordt benut en gewaardeerd
 - teams en individuen zich continu ontwikkelen en verbeteren
 - mensen/ teams aan de professionele standaard voldoen
 - dilemma's worden besproken, fouten worden gemeld en van fouten wordt geleerd.
- Bevordert een continue functionerings- en beoordelingssystematiek voor alle medewerkers.

BIJLAGE II: LEDEN ACCREDITATIECOMMISSIE

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



Paul Schnabel (voorzitter)

Eerste Kamerlid, oud-directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en emeritus universiteitshoogleraar Universiteit Utrecht (UU).



Trude Maas

Toezichthouder en adviseur, onder meer voorzitter raad van advies van het CBP. Was business developer bij Hay Management Consultants en president van de Hay Vision Society. Oud-lid van de Eerste Kamer.



Willem Geerlings

Lid van de raad van toezicht van Amsterdam UMC en vicevoorzitter van de raad van commissarissen van verzekeraar ONVZ. Oud-bestuurder van Medisch Centrum Haaglanden en het Erasmus MC.

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, voorzitter RvT van Carintreggeland (VVT) en voorzitter RvT Wijkkracht. Daarnaast is hij voorzitter van het programma implementatie keten veldnorm levensloopfunctie en beveiligde bedden in de specialistische GGZ.

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 tien jaar bij organisatieadviesbureau Twynstra Gudde, waarvan vijf jaar als partner. Van 2000 tot 2011 was zij algemeen directeur tevens enig bestuurder van trainingsorganisatie SBI. Specialisaties zijn corporate social responsibility en financiën. Op dit moment is Lizzy Doorewaard professioneel toezichthouder, onder meer bij de Nederlandse Publieke Omroep NPO, Staatsbosbeheer en MVO-Nederland. Zij was tot voor kort tevens toezichthouder bij de landelijke zorgorganisatie 's Heeren Loo groep, accountantsorganisatie Grant Thornton en woonbedrijf leder1 in Deventer. Daarnaast is zij docent governance en doet zij check-up gesprekken met bestuurders/toezichthouders.



JOHAN DORRESTEIJN

“Besturen in de zorg is een uitdaging. De omgeving is nooit saai en belangen zijn er te over. Patiënten, medewerkers, professionals, de arbeidsmarkt, de politiek, verzekeraars, andere instellingen, adviesorganen en toezichthouders vragen uw aandacht. Accreditatie helpt u om stil te staan bij de gekozen aanpak en uw ontwikkeling.”

Profiel

Johan Dorresteiijn werkte veertien jaar als ziekenhuisbestuurder. Zijn loopbaan liep van werkvloer tot raad van bestuur. In 1972 startte hij als leerling verpleegkundige. Kwaliteitsvraagstukken en de organisatie van de zorg hadden vanaf het begin zijn interesse. De eerste twaalf jaar werkte Johan mee in de zorg en leerde hij het ziekenhuis, de psychiatrie en de ambulancewereld kennen. Zijn belangstelling in het waarom en de structuur van het werk maakte dat hij vanuit de rol van afdelingshoofd bedrijfskunde ging studeren. Het afstudeeronderwerp was beperkingen bij strategische beleidsplanning. Johan Dorresteiijn werkte gedurende zesenzeftig jaar in zes ziekenhuizen, de laatste jaren als bestuurder in het Maasstadziekenhuis. In maart 2018 stopte hij op 64-jarige leeftijd als bestuurder om tijd te maken voor nieuwe activiteiten voor zowel privé als werk. Naast zijn huidige werk als toezichthouder en adviseur ziet hij het auditorschap voor de NVZD mede door zijn ervaring als een mooie taak.

LYNNE KONIGSBERGER



“Leiders moeten zelf leven naar de normen die zij hun medewerkers voorhouden met betrekking tot werk, samenwerking, omgang met cliënten/patiënten en omgaan met fouten; ‘Walk your talk’. Dat levert een betrouwbaar en geloofwaardig leiderschap op.”

Profiel

Na een studie politicologie in Amsterdam heeft Lynne Konigsberger bij uiteenlopende organisaties gewerkt. Zij startte haar loopbaan als studentdecaan bij de Universiteit Utrecht en was daarna trainer/ organisatieadviseur bij NS. Daarna volgde een reeks van managementbanen: Arbodirecteur Regio West bij NS, projectdirecteur Arbo bij de BVG, terug bij NS als adjunct-directeur opleidingen, directeur van de faculteit Natuur en Techniek bij Hogeschool Utrecht en directeur HRM, lid van de directieraad RIVM. In totaal 24 jaar managementervaring.

Daarna begon Lynne Konigsberger met haar bedrijf ‘CoachinginChange’, gericht op het begeleiden van professionals op kruispunten in hun carrière. In dit kader was zij onder meer lid van de Landelijke Selectiecommissie Rechter, intervisiebegeleider voor rechters in opleiding, trainer van management, onder meer bij Passend Onderwijs Rotterdam en Bouwmaatschappij BAM, en selecteur voor directie en leden van de raad van toezicht van een milieuorganisatie. Lynne Konigsberger was lid raad van toezicht bij een grote middelbare school, een regiobibliotheek en een milieuorganisatie.



VINCENT MOOLENAAR

“In mijn eigen loopbaan heb ik zelf mogen ervaren hoe waardevol het kan zijn een degelijk persoonlijk ontwikkelplan op te stellen, daaraan opvolging te geven, en dat telkens te verbeteren op basis van zelfreflectie en feedback. Als onderdeel van het NVZD-accreditatieproces ondersteun ik graag bestuurders op hun ‘ontwikkelingsreis’ door met een positief-kritische blik naar hun ‘reisplan’ te kijken.”

Profiel

Na zijn studie bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit heeft Vincent Moolenaar (1963) dertig jaar gewerkt voor achtereenvolgens Shell en AholdDelhaize, in Nederland en in het buitenland. Hij heeft daar verschillende commerciële en algemeen management rollen vervuld. Bij AholdDelhaize was hij laatstelijk wereldwijd programmaleider voor de fusie tussen beide bedrijven. Hij heeft in zijn loopbaan altijd veel energie gelegd in het ontwikkelen en coachen van medewerkers en collega's. Tijdens zijn functie als hoofd Internal Audit bij Ahold was hij ook voorzitter van het Instituut van Internal Auditors, de beroepsvereniging. Inmiddels vervult Vincent Moolenaar ook een aantal toezichthoudende rollen waaronder bij Deloitte (Nederland), Slachtofferhulp Nederland, het European Leadership Platform en bij de Masteropleiding voor Internal Auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Ook zet hij zich graag in voor de beweging NL2025 voor een beter Nederland.

MARLIES OTT



“Mensen kunnen zich enorm ontwikkelen als ze in de spiegel durven kijken en zich gericht doelen stellen. Het accreditatieproces helpt hierbij. Ik vind het heel bevredigend om hieraan bij te dragen. Het besturen van zorgorganisaties is immers complex en vraagt het beste van bestuurders.”

Profiel

Marlies Ott is arbeids- en organisatiepsycholoog. Zij is verbonden aan het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Daar is zij verantwoordelijk voor de Governance Class, een programma voor ervaren toezichthouders. Zij stond aan de wieg van de Top Class, het programma voor potentiële bestuurders dat zij zeventien jaar heeft geleid. Bij Universiteit Nyenrode was zij directeur van het Management Research Centre. Bij het NZi, het latere Prismant, was zij eindverantwoordelijk voor onderzoek en advies op het gebied van Personeels- en Arbeidsvraagstukken, in opdracht van de brancheverenigingen en grote instellingen in de zorgsector. Ze deed onder meer onderzoek naar collegiale relaties en beleid bij traumatische ervaringen op het werk. Na haar promotie was zij ruim twee jaar als visiting scholar verbonden aan Harvard en de M.I.T. Sloan School. Columns van haar hand verschenen in Intermediair, Zorgvisie en Boardroom Zorg. Ze is een ervaren toezichthouder, momenteel als voorzitter van de raad van toezicht van Zorgbalans.



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.



BAS SCHREUDER

“Accreditatie draagt bij aan de professionele standaard van bestuurders. Dokters en rechters hebben professionele standaarden die gebaseerd zijn op een gemeenschappelijke opleiding. De achtergrond van bestuurders is multidisciplinair. Juist daarom is een gezamenlijk gedragen standaard waarvan accreditatie deel uitmaakt, een belangrijk instrument voor de kwaliteit van ons werk.”

Profiel

Dr. Bas Schreuder (1949) werd opgeleid als psychiater. Hij werkte van 1979 tot 2014 in de GGZ. Hij combineerde een vakinhoudelijke loopbaan in de psychiatrie met verschillende bestuursfuncties en RvT-lidmaatschappen. Hij was onder andere bijzonder hoogleraar psychotrauma in Leiden en bijzonder hoogleraar transgeneratiele oorlogsgevolgen in Nijmegen. Ook was hij A-opleider psychiatrie in het AMC. Bas Schreuder was bestuurslid van het College Beroepen en Opleidingen in de Gezondheidszorg, lid van het College Geneeskundige Specialismen, voorzitter van de Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten en voorzitter van de Commissie Kwaliteitsvisitatie Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie. Als voorzitter raad van bestuur werkte hij bij Centrum '45, GGz Meerkanten en GGz Centraal. Op dit moment is hij voorzitter raad van toezicht van de Levensindekliniek, van ZorgAccent (VVT) en van Woonzorg Flevo (VVT). Daarnaast is hij auditor bij het NIAZ.



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 (1956) 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 raad van bestuur van Simac. Hans Stellingsma heeft momenteel een aantal toezichthoudende functies in de profitsector, in de zorg, bij woningcorporaties en bij goededoelenorganisaties. Hij is docent bij Avicenna voor de NVTZ en is initiatiefnemer van Governance by Meaning, vooral gericht op het verjongen van toezicht.

BETTY VAN DE WALLE

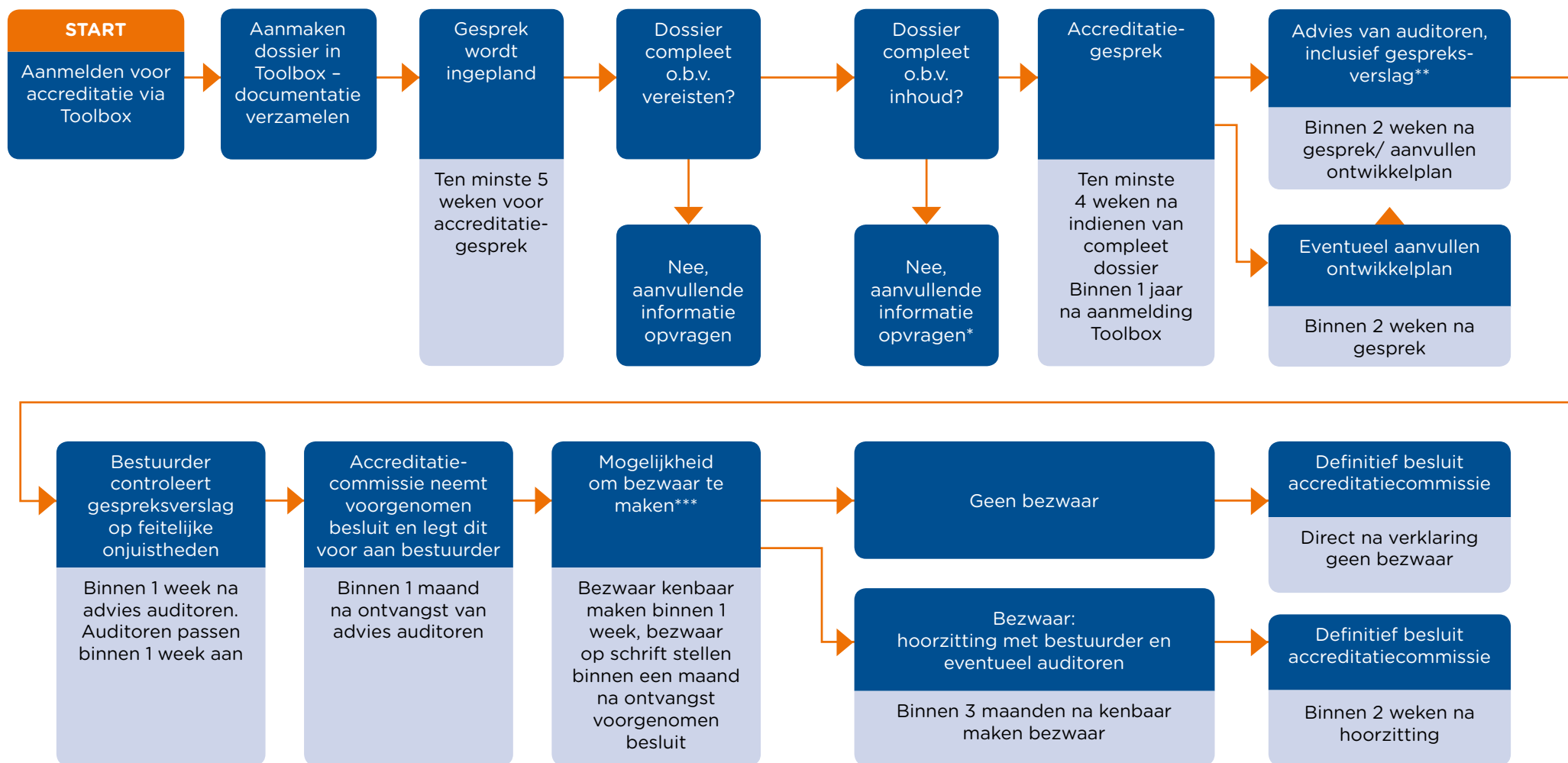


“Als bestuurder in de zorg verwacht je van alle professionals in de organisatie dat zij zich toetsbaar opstellen, laten visiteren , bijscholen etc. Dat mogen zij, maar ook patiënten, cliënten en andere stakeholders, ook van de bestuurder verwachten. Accreditatie is daarbij behulpzaam. Als auditor draag ik daar graag aan bij.”

Profiel

Betty van de Walle is vanaf 1971 werkzaam geweest in de zorg. Gestart op de werkvloer als radiologisch laborante, zette zij loopbaan voort in verschillende ziekenhuizen. Tijdens haar werk heeft ze vele opleidingen gedaan, onder meer in de nucleaire geneeskunde en een studie rechten. Na verscheidene managementfuncties in ziekenhuizen bekleed te hebben, werd zij bestuurder van het Elkerliek ziekenhuis in Helmond. Deze functie heeft ze in 2017 neergelegd. In die 46 jaar ziekenhuiszorg heeft Betty van de Walle ook vele nevenfuncties bekleed in het onderwijs en de kinderopvang, en als toezichthouder van de Pompe kliniek in Nijmegen (tbs-kliniek) en in de ouderenzorg. Ook is zij auditor bij het NIAZ. Momenteel is Betty van de Walle voorzitter van een tweetal raden van toezicht in de ouderenzorg, commissaris bij een bank en toezichthouder van een eerstelijnsorganisatie.

ACCREDITATIETRAJECT



* Wanneer bepaalde informatie ontbreekt en niet aan te vullen blijkt, bepaalt het auditorenkoppel of het gesprek wel of niet gevoerd kan worden.

** Indien er sprake is van niet te overbruggen onenigheid tussen de auditoren onderling treden de auditoren in overleg met (één van de leden van) de accreditatiecommissie, om tot een voorgenomen besluit te komen.

*** Bestuurder kan zich terugtrekken uit het traject. Het laatste moment dat dit mogelijk is, is het moment dat het voorgenomen besluit voorligt.

LUC DEMOULIN OVER ACCREDITATIE



Luc Demoulin is lid raad van bestuur van het St. Antonius Ziekenhuis, een van de grootste topklinische ziekenhuizen in Nederland. Op 15 juni 2018 ontving hij als 250e geaccrediteerde zorgbestuurder het certificaat uit handen van DG Bas van den Dungen namens minister De Jonge. Wat heeft Luc Demoulin ertoe bewogen op te gaan voor accreditatie? Hoe heeft hij het traject ervaren?

“Concreet heeft het accreditatietraject mij een meerjarenplan opgeleverd voor mijn persoonlijke ontwikkeling.”

‘Accreditatie is een van de belangrijkste activiteiten van de NVZD. De NVZD staat ten eerste voor professionalisering en verantwoording van onze beroepsgroep als bestuurders, en ten tweede voor belangenbehartiging.

Het is ook in ons belang dat wij ons verantwoorden. Persoonlijk hecht ik meer aan professionele ontwikkeling dan aan verantwoording. Dat laatste zie ik vooral als een hygiënefactor.

‘360 graden feedback ophalen doen we als raad van bestuur in ons ziekenhuis ook, iedere twee jaar. Deelnemen aan intervisie- en directiegroepen deed ik ook al wel. Dit accreditatietraject voegt nog iets toe, dat was de reden dit te doen; in het traject wordt een concrete leidraad geboden aan de hand van vijf expertisegebieden van zorgbestuurders. Die vormen een goede en doordachte structuur voor reflectie.’

Meerjarenperspectief

‘In dit traject word je aangemoedigd om met de respondenten van de 360 graden feedback hun input door te spreken. Die gesprekken waren zinvol. Ik doe ook andere 360 graden feedback, dat is altijd anoniem.

Dit is een mooie aanvulling.

‘De zelfreflectie en de uitkomsten van de 360 graden feedback vormen samen een prima input voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan. Dat plan heeft een meerjarenperspectief; het loopt door tot aan de heraccreditatie <na vijf jaar, red.>. Ik dacht altijd maar een jaar vooruit, nu werd mij gevraagd om verder te kijken, dat was een eyeopener. Concreet heeft het accreditatietraject mij dan ook een meerjarenplan opgeleverd voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Dat biedt houvast.’

Oude rotten

‘Het accreditatiegesprek was voor mij als relatief jonge en onervaren bestuurder bijzonder om te doen. Het bood mij de gelegenheid om te praten met twee oude rotten in het vak: Mariëlle Rompa en Heino van Essen. Captains of industry zijn dat, zeer ervaren bestuurders. Zij hebben ook al zoveel accreditatiegesprekken gevoerd. Als zij die aandacht voor je hebben, je dossier zo zorgvuldig bekeken hebben, de tijd nemen voor een open en diepgaand gesprek, dan is dat waardevol voor een relatief onervaren bestuurder als ik. Ik heb het dan ook als positief ervaren.’

Benieuwd naar de ervaringen van andere bestuurders?

Op onze website vindt u meer ervaringsverhalen van geaccrediteerde bestuurders:

www.nvzd.nl.

www.nvzd.nl

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

Tel. 030 277 7280
info@nvzd.nl

