

## Curriculum Vitae Leo Broekman

### Personalia

Naam L.F.J. Broekman MBA MHA (Leo)  
E-mail leobroekman@ateroa.nl  
Telefoon +31 (0)6 43 88 77 67

Burgerlijke staat Getrouwd  
Geboortedatum 02-03-1963

### Profiel

#### Kernmerken

- Resultaatgericht met goede betrokkenheid vanuit de organisatie
- Realiseren van transitie door combinatie van advies en programmamanagement
- Brede oriëntatie op strategie en realisatie – ‘ambitie werkbaar maken’
- Heldere communicatie, verbindende stijl van werken, geëngageerd
- Partner van inhoudelijk professional en bestuurder
- Al meer dan 15 jaar actief bij instellingen in de gezondheidszorg

### Toelichting recente ervaringen naar vier kernthema's

#### ■ Fusie en andere vormen van strategische samenwerking tussen organisaties

##### Resultaat

- Fusiebegeleiding van twee ziekenhuizen, twee hogescholen, een GGZ-instelling en een Jeugdzorginstelling
- Fusie van MSB's en VMS-en tot een gecombineerde Coöperatie van Medisch specialisten
- Fusie en integratie van medische diagnostiek (microbiologie, klinische chemie, pathologie) waarbij vakgroepen en meerdere ziekenhuizen betrokken zijn
- Fusiebegeleiding van verschillende maatschappen/vakgroepen
- Versterking van netwerksamenwerking in regionaal verband door duiding van elkaars belangen en versterking van de besturing

##### Kenmerken

- Opdrachtgeverschap bij Raden van Bestuur
- Vrij vroeg in traject zijn knock-out factoren fusie op tafel en besproken
- Meerwaarde fusie vanuit primair proces beredeneerd (belang van de patiënt)
- Overall projectleiderschap en samen met de opdrachtgever kiezen van passende interne experts stafafdelingen en externe experts (juristen, fiscalisten, accountants)
- Bij fusies van maatschappen/vakgroepen oog voor medische inhoud, proces en relaties. Betrokkenheid van stafafdelingen

■ **Opzet en ontwikkeling van Medisch Specialistisch Bedrijf**

*Resultaat*

- In 2014 in opdracht van drie met elkaar fuserende ziekenhuizen gelijktijdig drie MSB's ontwerpen die de samenwerking kunnen versterken
- In een algemeen ziekenhuis een MSB inrichten dat een nieuwe impuls geeft aan de gelijkgerichtheid tussen partijen
- Als directeur/bestuurder mee inhoud geven aan strategisch denken en handelen vakgroepen, ontwikkelen van de professionals en sturing aan de bedrijfsvoering
- Adviseren bij vastgelopen bestuur MSB. Doorbraak bereikt en ontwikkeling voortgezet

*Kenmerken*

- Projecten in gezamenlijk opdrachtgeverschap bestuur medische staf en Raad van Bestuur
- Regierol gericht op het totaal; inhoud en proces krijgen aandacht
- Grote interne betrokkenheid organiseren via inhoud, projectorganisatie, verbinding met mensen en door middel van communicatie

■ **Decentralisatie en slagkracht; ruim baan voor de professional**

*Resultaat*

- Opzet, invoering en ontwikkeling van decentrale structuren (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden, zelfsturende teams) bij vier verschillende ziekenhuizen, bij drie instellingen in de GGZ en bij twee instellingen in de Jeugdzorg
- De medische maatschap/vakgroep als sturende kern in de zorgketen; koers en marsroute bepalen, met de groepen een beleidsplan tot stand brengen
- Structuur en besturing (governance) versterken de slagkracht en verminderen de bureaucratie; korte en directe lijnen tot stand brengen tussen het 1e en 2e echelon

*Kenmerken*

- Projecten met een organisatie brede scope
- Extern projectleiderschap in nauwe samenwerking met mensen uit de organisatie zelf
- Commitment voor langere periode (tussen de 12 en 18 maanden, beperkt aantal dagen per week) zodat de ontwikkeling ook echt geborgd is in de organisatie
- Zowel aandacht voor de systeemkant van de organisatie als voor de mensen die er invulling aan geven

■ **Organisatie vraagstukken rond strategie en realisatie**

*Resultaat*

- Het concept van gedeeld leiderschap (medisch professional en organisatorisch professional) verder operationaliseren
- Strategie en ontwikkelvraagstukken van professionele dienstverleners (ziekenhuis, advocatenkantoor, communicatiebureau, adviesbureau) ondersteunen
- Strategie ontwikkelen en start van realisatie voor een instelling in de Jeugdzorg
- Begeleiding van een nieuw managementteam na reorganisatie (inhoud in combinatie met ontwikkeling leiderschap) in ziekenhuis en GGZ
- Interimmanagement als middel voor transitie in beleidsafdeling en bij de stafdiensten

*Kenmerken*

- Kijken en luisteren zijn belangrijke instrumenten voor begrip van de situatie
- Maatwerk in optreden en handelen
- De ervaring laten spreken. Gebruik maken van bijna 30 jaar ervaring op het gebied van strategie, verandermanagement, bedrijfsvoering
- In nauwe samenwerking stappen zetten, dichtbij en persoonlijk

## Samenvatting professionele ervaring

### 2007 – heden Ateroa Organisatie Advies

Strategie en resultaatgerichtheid in zorginstellingen realiseren.  
Brede ervaring in ziekenhuizen (academie, STZ, perifeer), verslavingszorg, GGZ, Jeugdzorg en Revalidatie. Werkend als adviseur en/of programmamanager.

### 1986 – 2006 Berenschot Organisatie Advies

#### 2004 – 2006 Berenschot Zorg

Senior managing consultant voor strategie en bedrijfsvoering bij instellingen in de gezondheidszorg. Opdrachten met als thema: strategiebepaling, kostenreductie, portfoliomanagement en outsourcing. Direct in opdracht van Raad van Bestuur

#### 2000 – 2003 Managing Director business unit Business Process Excellence

#### 1999 – 2000 Managing Director Utility Start up

#### 1996 – 1998 Senior managing consultant Onderneming Strategie en Bestuur

#### 1990 – 1996 Managing consultant Bedrijfsvoering Openbare Sector

#### 1986 – 1989 Consultant Productivity Plus (dochteronderneming Berenschot)

### *Toezichthoudende rol*

#### 2014 – 2018 Raedelijk (ROS)

Lid van de Raad van Toezicht.  
Voorzitter van de auditcommissie.

#### 1990 – 2000 Centrum Maliebaan Utrecht (Verslavingszorg)

Lid van de Raad van Toezicht.  
Governance model aangepast naar een Raad van Toezicht model.  
Lid van het audit committee. Vernieuwend in besturing en toezicht.

## Opleiding

2018 Holacracy (andere sturing in de organisatie), Foundation, Brian Robertson

2014 Foundation Course 'Theory U', Scharmer e.a., Berlin

2005 – 2006 TIAS/NIMBAS, Master in Health Administration (Cum Laude)

2002 Opleiding tot Mediator

1999 St. Bedrijfskunde – Management van niet Rationele en Disfunctionele processen

- 1994 – 1997 enkele modules NLP/psychologie
- 1995 AAO - Effectief beïnvloeden
- 1989 – 1991 NIMBAS/Bradford, Master in Business Administration
- 1990 AAO – Consulting skills
- 1986 Project management Systems Management
- 1986 MOC – basis kennis en vaardigheden voor analyse primaire proces
- 1986 HEAO Arnhem, bedrijfseconomische variant

## Publicaties

- 2008 Financieel Dagblad, 'Maatschap prima vertrekpunt voor ondernemerschap'
- 2008 Zorgmarkt, artikel 'dokters aan de knoppen'
- 2006 Organisatienetwerken in de Zorg, congresboekje Kluwer, icm prof.dr. Th. Camps, voorzitter Berenschot Groep