

Hospital Leadership Monitor 2019

drs. Leonique Niessen

Inleiding en verantwoording

TIAS – Tilburg University introduceert de *Leadership Monitor Ziekenhuizen 2019*. Hierin wordt een overzicht gegeven van het aantal en percentage vrouwelijke bestuurders en toezichthouders in de Nederlandse ziekenhuizen per 31 december 2018. Het betreft alle algemene en academische ziekenhuizen en vier categorale ziekenhuizen in Nederland. Om de ontwikkeling van de afgelopen vijf jaar weer te geven is data verzameld van 2014, 2017 en 2018. Bronnen zijn de jaarverslagen 2014, 2017 en 2018 en de registraties in de Kamer van Koophandel. Peildatum is 31 december van het betreffende jaar.

De *Hospital Leadership Monitor 2019* is een publicatie van TIAS op initiatief van drs. Leonique Niessen en is uitgevoerd in samenwerking met prof. dr. Nardo van der Meer en prof. dr. Peter van der Voort van TIAS School for Business and Society. De Monitor is gebaseerd op de Female Board Index die sinds 2008 door prof. dr. Mijntje Lückers-Rovers (ook TIAS-Tilburg University) gepubliceerd wordt voor vrouwen in RvB en RvC van Nederlandse beursvennootschappen. TIAS is de business school van Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven.

De *Hospital Leadership Monitor* geeft de ontwikkeling weer van het aantal bestuurders en toezichthouders in de Nederlandse ziekenhuizen, de verdeling mannen/vrouwen en de leeftijd. De ziekenhuizen zijn gerangschikt naar het totale percentage vrouwen in de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

Het onderzoek en deze monitor is ontwikkeld om de maatschappelijk relevante vraag te kunnen beantwoorden wat de (ontwikkeling van) diversiteit in de top van de ziekenhuizen is en in hoeverre wordt voldaan aan het streefgetal van 30% vrouwen. Deze eerste Monitor onderzoekt het geslacht en de leeftijd van bestuurders en toezichthouders. Volgend jaar wordt het onderzoek uitgebreid met data zoals educatie, achtergrond en aandachtsgebieden van de bestuurders en toezichthouders.

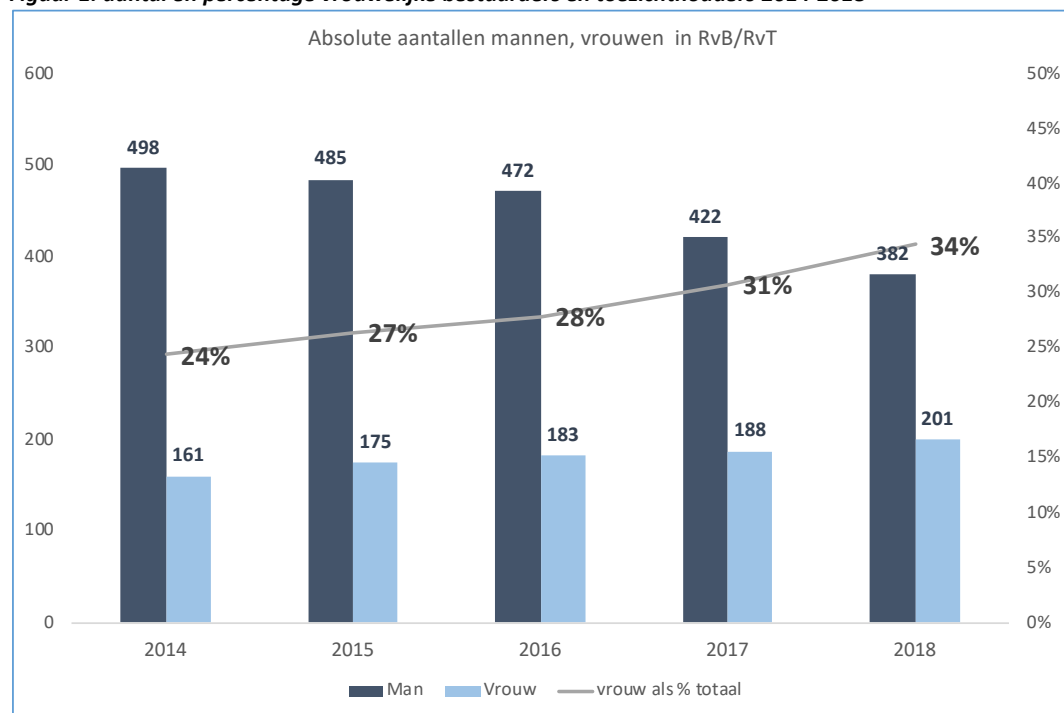
In 2014 zijn 82 ziekenhuizen onderdeel van de monitor. Tussen 2015-2018 is door faillissement, (bestuurlijke) fusie en ontvlechting het aantal ziekenhuisorganisaties in Nederland verminderd en zijn 72 ziekenhuizen eind 2018 onderdeel van de monitor. Het moment dat twee of meer ziekenhuizen onder een Raad van Bestuur en Raad van Toezicht komen, is het moment dat deze ziekenhuizen als een organisatie in de Monitor zijn meegenomen. Veelal is dit de datum van de bestuurlijke fusie. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de fusies, ontvlechting en faillissementen tussen 2015-2018.

De ziekenhuizen zijn ingedeeld naar hun soort en lidmaatschap: categoriaal, algemeen (SAZ en OVA), topklinisch (STZ) en universitair (UMC).

1. Het percentage vrouwelijke bestuurders/toezichthouders in ziekenhuizen neemt toe naar 34%

Het aantal vrouwelijke bestuurders en toezichthouders is in de afgelopen vijf jaar toegenomen van 161 (2014) naar 201 (2018). Dat is een absolute toename van bijna 25%. Het percentage vrouwelijke bestuurders en toezichthouders (gezaamenlijk) is van 24% (2014) gestegen naar 34% (2018). Het totaal aantal bestuurders en toezichthouders als gevolg van de afname van het aantal ziekenhuisorganisaties in de afgelopen vijf jaar afgenomen van 659 tot 583 posities.

Figuur 1: aantal en percentage vrouwelijke bestuurders en toezichthouders 2014-2018



Peildatum 2018 zitten in de Raden van Bestuur van ziekenhuizen 55 vrouwen (32%); in Raden van Toezicht zitten 145 vrouwen (36%). De absolute toename van het aantal vrouwen in de Raden van Bestuur is in de afgelopen vijf jaar groter dan de toename van het aantal vrouwen in de Raad van Toezicht. Het percentage vrouwelijke toezichthouders is daarentegen nog steeds hoger dan het percentage vrouwelijke bestuurders (tabel 1/figuur 2).

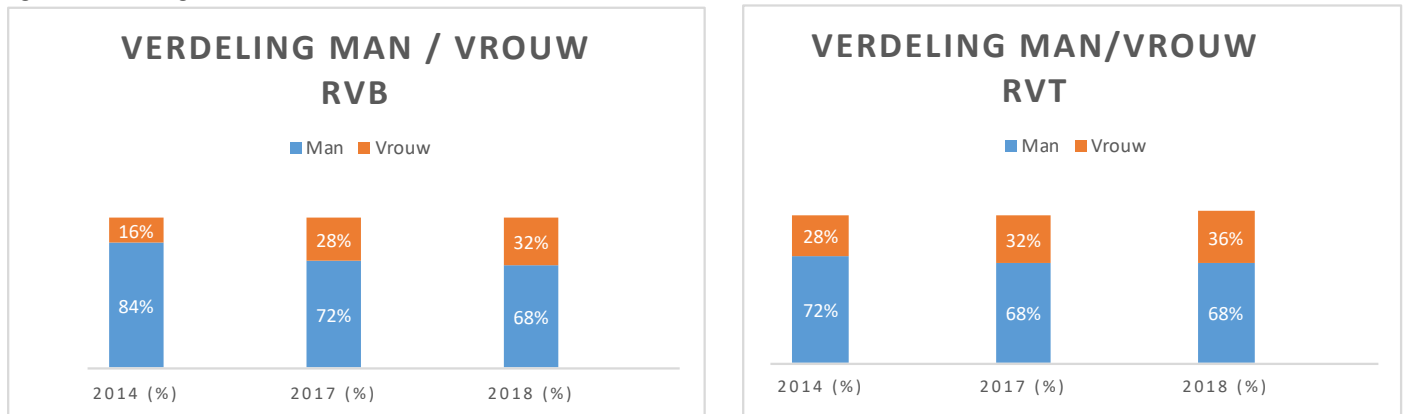
Tabel 1: man/vrouw verdeling Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, 2014, 2017 en 2018

Raad van Bestuur	2014*	%	2017*	%	2018*	%
Man	154	84%	129	72%	117	68%
Vrouw	30	16%	50	28%	55	32%
Totaal	184	100%	179	100%	172	100%

Raad van Toezicht	2014*	%	2017*	%	2018*	%
Man	344	72%	293	68%	265	64%
Vrouw	131	28%	138	32%	146	36%
Totaal	475	100%	431	100%	411	100%

RvB/RvT gezamenlijk	2014*	%	2017*	%	2018*	%
Man	498	76%	422	69%	382	66%
Vrouw	161	24%	188	31%	201	34%
Totaal	659	100%	610	100%	583	100%

Figuur 2: verdeling man/ vrouw in RvB en RvT, 2014, 2017 en 2018



Bij de universitair medische centra neemt het aantal vrouwen in de Raad van Bestuur relatief het meest toe: van 4 in 2014 naar 10 vrouwen in 2018 (van 15% naar 38%). Het aantal vrouwen in de Raad van Toezicht neemt relatief het meest toe bij de STZ-ziekenhuizen, namelijk van 42 in 2014 naar 53 vrouwen in 2018 (van 27% naar 35%). (Tabel 2)

Tabel 2: Aantal vrouwen in RvB en RvT ten opzichte van totaal aantal bestuurders en toezichthouders per type ziekenhuis

Raad van Bestuur per type ziekenhuis									
	2014			2017			2018		
	RvB	Vrouw	% vrouw	RvB	Vrouw	% vrouw	RvB	Vrouw	% vrouw
CAT	10	2	20%	9	2	22%	9	2	4%
OVA	27	4	15%	27	7	26%	22	6	27%
SAZ	54	9	17%	49	15	31%	48	17	35%
STZ	66	11	17%	67	18	27%	67	20	30%
UMC	27	4	15%	27	8	30%	26	10	38%
Totaal	184	30	16%	179	50	28%	172	55	32%

Raad van Toezicht per type ziekenhuis									
RvT	2014			2017			2018		
	RvT	Vrouw	% vrouw	RvT	Vrouw	% vrouw	RvT	Vrouw	% vrouw
CAT	26	9	35%	25	10	40%	25	9	36%
OVA	73	21	29%	64	20	31%	56	19	34%
SAZ	178	43	24%	149	45	30%	140	49	35%
STZ	155	42	27%	151	48	32%	150	53	35%
<u>UMC</u>	<u>43</u>	<u>16</u>	<u>37%</u>	<u>42</u>	<u>15</u>	<u>36%</u>	<u>40</u>	<u>16</u>	<u>40%</u>
Totaal	475	131	28%	431	138	32%	411	146	36%

2. 29 ziekenhuizen (40,2%) voldoen aan het wettelijke streefcijfer van minimaal 30% vrouwelijke bestuurders én 30% vrouwelijke toezichthouders.

De wet 'Streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van de zetels van het Bestuur en Raad van Commissarissen grote naamloze en besloten vennootschappen'¹ is formeel niet van toepassing op de gezondheidszorg. Volgens de Female Board Index 2018 (Lückerath-Rovers, 2018) voldoen slechts vijf van de 90 Nederlandse NV's die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam aan het streefgetal van 30% vrouwen in Raad van Bestuur én Raad van Commissarissen. Dit aantal is in de gezondheidszorg hoger. In 2018 hebben 29 ziekenhuizen ten minste 30% vrouwelijke bestuurders of toezichthouders in de Raad van Bestuur én in de Raad van Toezicht. Dit is 40,2% van alle ziekenhuizen in de Monitor 2019. In 2014 voldeden 7 ziekenhuizen aan het streefgetal in beide organen.

Op peildatum 2018 voldoen 40 ziekenhuizen aan het streefgetal voor de RvB (2014: 24 ziekenhuizen); 52 ziekenhuisorganisaties voldoen aan het streefgetal van 30% in de RvT (2014: 33 ziekenhuizen).

¹ Staatsblad 2017, 68

Voor een overzicht van de *Hospital Leadership Monitor 2019* van alle ziekenhuizen in 2014, 2017 en 2018, zie bijlage 2. Dit geeft het overzicht van het percentage vrouwelijke RvB/RvT-leden gezamenlijk per ziekenhuis.

3. Er is eind 2018 nog maar een ziekenhuis dat geen vrouwelijke bestuurder en geen vrouwelijke toezichthouder heeft

In 2014 waren er vijf ziekenhuizen die zowel in de Raad van Bestuur als in de Raad van Toezicht geen vrouwelijke bestuurders/ toezichthouders hebben. Dit waren Slotervaart Ziekenhuis, Ommelander Ziekenhuisgroep, Amphia Ziekenhuis, Havenziekenhuis en Van Weel Bethesda Ziekenhuis. In 2017 en in 2018 is dit alleen nog Spijkensise Medisch Centrum.

In de Raden van Bestuur is het percentage vrouwelijke bestuurders in de periode 2014-2018 gestegen van 16% naar 32% (tabel 2, bladzijde 3). 27 ziekenhuizen hebben in 2014 een of meerdere vrouwelijke Raad van Bestuursleden. In 2018 zijn dit 46 van de 72 ziekenhuizen. 26 ziekenhuizen in Nederland (36%) hebben eind 2018 derhalve nog geen vrouwelijke bestuurder(s).

36% van alle toezichthouders in de ziekenhuizen in 2018 is vrouw.

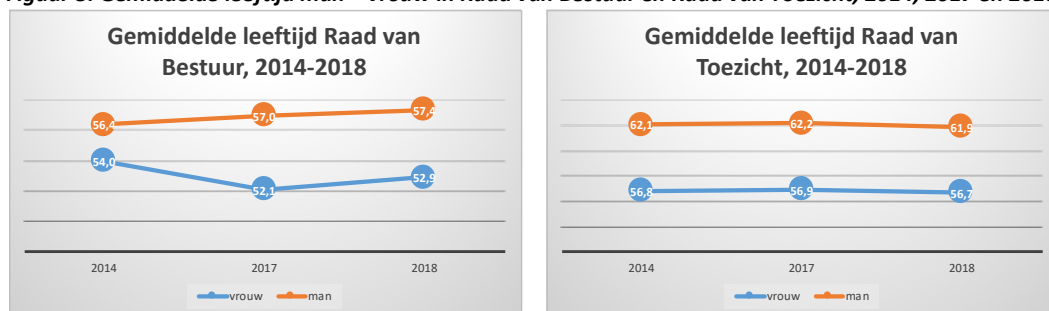
4. Een vrouwelijke bestuurder of toezichthouder is in 2018 gemiddeld 4,5 (RvB) en 5,2 (RvT) jaar jonger dan hun mannelijke collega's (figuur 3).

Een bestuurder (RvB) van een ziekenhuisorganisatie is in 2018 gemiddeld 55,9 jaar.

Vrouwelijke bestuurders zijn in 2014 gemiddeld 54,0 jaar en in 2018 52,9 jaar. Opvallend is dat de gemiddelde leeftijd van een vrouwelijke bestuurder (RvB) in de afgelopen vijf jaar is gedaald, vooral tussen 2014 en 2017 heeft verjonging plaatsgevonden. In tegenstelling tot de mannelijke bestuurder. De gemiddelde leeftijd van een mannelijke bestuurder (RvB) was in 2014 56,4 jaar. In 2018 is dit 57,4 jaar. Het verschil in leeftijd tussen een mannelijke en vrouwelijke bestuurder is gemiddeld 4,5 jaar.

Toetredende vrouwelijke bestuurders in 2018 zijn jonger dan hun mannelijke collega's die toetreden tot de Raad van Bestuur: 51,0 jaar versus 55,8 jaar.

Figuur 3: Gemiddelde leeftijd man – vrouw in Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, 2014, 2017 en 2018



Een toezichthouder (RvT) van een ziekenhuisorganisatie is in 2018 gemiddeld 60,1 jaar.

Een vrouwelijke toezichthouder is eind 2018 gemiddeld 56,7 jaar. Dit scheelt 5,2 jaar met de mannelijke collega's. De gemiddelde leeftijd van een mannelijke toezichthouder is op peildatum 2018 namelijk 61,9 jaar.

Toetredende toezichthouders zijn gemiddeld 59,1 jaar (man) en 54,8 (vrouw).

5. Voorzitters Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn veelal man

Bij de bestuursvoorzitters neemt het aantal vrouwen toe van 5 in 2014 naar 15 vrouwelijke bestuursvoorzitters in 2018. Het betekent dat 21% van de ziekenhuizen een vrouwelijke bestuursvoorzitter heeft.

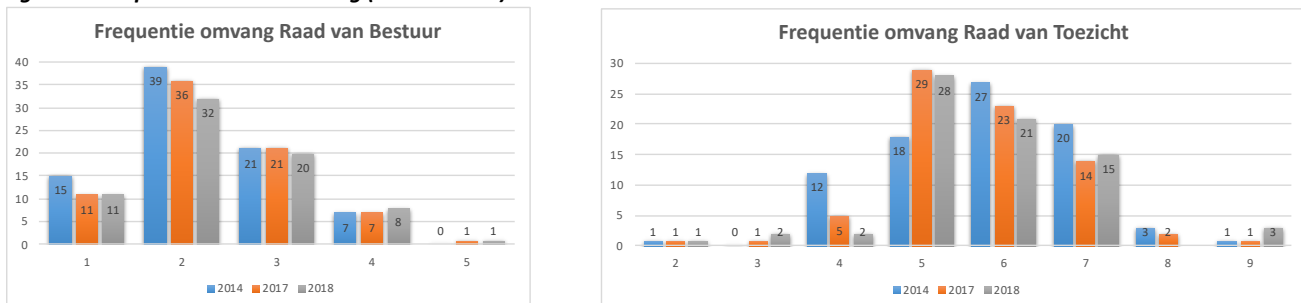
Het aantal vrouwelijke RvT-voorzitters neemt daarentegen af. In 2014 hadden 12 ziekenhuizen een vrouwelijke voorzitter van de Raad van Toezicht. In 2018 is dit aantal teruggelopen naar 7 van de 72 ziekenhuisorganisaties (9 voorzittersposities in 2017).

6. Gemiddelde omvang van de Raad van Bestuur neemt licht toe, omvang Raad van Toezicht neemt iets af.

Het aantal ziekenhuisorganisaties binnen de *Hospital Leadership Monitor* neemt af van 82 in 2014, 76 in 2017 naar 72 in 2018. Het aantal RvB- en RvT-leden neemt in absolute zin ook af.

Het gemiddeld aantal leden binnen de Raad van Bestuur is in de periode 2014-2017 toegenomen: 2014: 2,2 leden, in 2017 en 2018: 2,4 leden. Tegelijkertijd neemt het aantal 1 en 2-persoons Raden van Bestuur af (zie figuur 4).

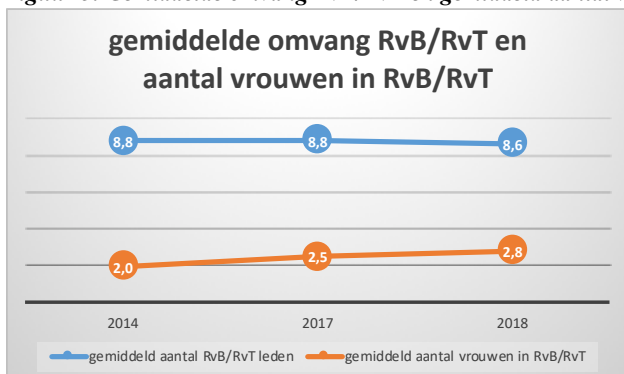
Figuur 4: Frequentie van de omvang (aantal leden) Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.



De gemiddelde omvang van de Raad van Toezicht neemt iets af van 5,8 leden in 2014 naar 5,7 leden in 2018. Deze verschuiving zit aan de onderkant, waar steeds minder ziekenhuizen een RvT hebben met 4 of minder leden.

Het gemiddelde aantal vrouwen per ziekenhuisorganisatie groeit, terwijl het gemiddeld aantal gezamenlijke RvB/RvT leden per ziekenhuis afneemt. Opvallend is dat grotere Raden van Toezicht significant vaker minder vrouwen hebben dan de kleinere Raden van Toezicht. Er is geen verband gevonden tussen grotere Raden van Bestuur en meer vrouwen in de RvB.

Figuur 5: Gemiddelde omvang RvB/RvT en gemiddeld aantal vrouwen RvB/RvT, in 2014, 2017 en 2018



Bijlage 1: Overzicht fusies, ontvlechting en faillissementen tussen 2015-2018.

2015:

- Rijnland Ziekenhuis en Diaconessenhuis Leiden fuseren tot Alrijne ziekenhuis
- Orbis Medisch Centrum en Atrium Medisch Centrum fuseren tot Zuyderland
- Onze Lieve Vrouwe Gasthuis en St. Lucas Andreas Ziekenhuis fuseren tot OLVG Amsterdam
- Zorgpartners Friesland wordt bestuurlijk ontvlochten in de twee deelnemende ziekenhuizen en de ouderenzorgorganisatie. Vanaf 2015 zijn Leeuwarden Medisch Centrum en Ziekenhuis Tjongerschans onderdeel van de *Leadership Monitor Ziekenhuizen*. Zorgpartners Friesland vervalt.
- 't Lange Land Ziekenhuis wordt onderdeel van de ReinierHaga Groep

2016:

- Hofpoort Ziekenhuis en St Antonius Ziekenhuis fuseren tot St Antonius Ziekenhuis

2017:

- Streekziekenhuis Koningin Beatrix en Slingeland Ziekenhuis fuseren tot Santiz
- Westfries Gasthuis en Waterland Ziekenhuis fuseren tot Dijklander Ziekenhuis

2018:

- VU Medisch Centrum en AMC Medisch Centrum fuseren tot Amsterdam UMC
- Faillissement Slotervaart en IJsselmeerziekenhuizen. Ziekenhuizen houden op te bestaan
- Havenziekenhuis houdt als ziekenhuis op te bestaan

Bijlage 2: Overzicht Hospital Leadership Monitor 2014, 2017 en 2018

Ziekenhuis	Totaal			
	Man	Vrouw	RvB/RvT	% vrouw
Flevoziekenhuis	3	5	8	63%
Martini Ziekenhuis	4	5	9	56%
Oogziekenhuis Rotterdam	4	4	8	50%
Meander Medisch Centrum	5	4	9	44%
Ziekenhuis Bernhoven	4	3	7	43%
St Anna Ziekenhuis Geldrop	4	3	7	43%
Maastricht UMC+	4	3	7	43%
Noordwest Ziekenhuisgroep	5	3	8	38%
Westfries Gasthuis	5	3	8	38%
Franciscus Vlietland Ziekenhuis	5	3	8	38%
Ziekenhuis Gelderse Vallei	5	3	8	38%
RadboudUMC	7	4	11	36%
Reinier Haga Groep	7	4	11	36%
UMC Utrecht	7	4	11	36%
Diaconessenhuis Leiden	4	2	6	33%
St Lucas Andreas Ziekenhuis	4	2	6	33%
Medisch Spectrum Twente	6	3	9	33%
Elkerliek ziekenhuis Helmond	6	3	9	33%
Wilhelmina Ziekenhuis Assen	4	2	6	33%
Bravis Ziekenhuis	9	4	13	31%
Treant Zorggroep	7	3	10	30%
Prinses Maxima Centrum	7	3	10	30%
Haaglanden Medisch Centrum	7	3	10	30%
Rijnland Ziekenhuis	5	2	7	29%
Rivas Zorggroep (Beatrix Ziekenhuis)	5	2	7	29%
Maxima Medisch Centrum	5	2	7	29%
IJsselland Ziekenhuis	5	2	7	29%
Hofpoort Ziekenhuis Woerden	5	2	7	29%
IJsselmeer ziekenhuizen	5	2	7	29%
Slingeland Ziekenhuis	5	2	7	29%
Deventer Ziekenhuis	5	2	7	29%
AMC	5	2	7	29%
St Maartenskliniek	5	2	7	29%
ZorgSaam	5	2	7	29%
Saxenburgh Groep	3	1	4	25%
SJG Weert	6	2	8	25%
LUMC	6	2	8	25%
Erasmus MC	6	2	8	25%
Catharina Ziekenhuis	6	2	8	25%
Tergooi Ziekenhuizen	6	2	8	25%
Ziekenhuis Amstelland	6	2	8	25%
Maasstad ziekenhuis	6	2	8	25%
Groene Hart Ziekenhuis	6	2	8	25%
Ziekenhuis Rivierenland	6	2	8	25%
ZGT Almelo /Hengelo	6	2	8	25%
Rijnstate Arnhem	6	2	8	25%
Bovenij	6	2	8	25%
Admiraal de Ruyter Ziekenhuis	7	2	9	22%
Zaans Medisch Centrum	7	2	9	22%
CWZ Nijmegen	7	2	9	22%
Spaarne Gasthuis	7	2	9	22%
Jeroen Bosch Ziekenhuis	7	2	9	22%
Rode kruis Ziekenhuis Beverwijk	4	1	5	20%
Spijkens Medisch Centrum	4	1	5	20%
VU Medisch Centrum	8	2	10	20%
Onze Lieve Vrouwe Gasthuis	4	1	5	20%
Antoni van Leeuwenhoek	9	2	11	18%
Zorgpartners Friesland	9	2	11	18%
Albert Schweitzer Ziekenhuis	5	1	6	17%
Diakonessenhuis Utrecht, Zeist	6	1	7	14%
Lange Land Ziekenhuis	6	1	7	14%
Antonius Ziekenhuis Sneek	6	1	7	14%
Waterland Ziekenhuis	6	1	7	14%
Laurentius Ziekenhuis	6	1	7	14%
Streekziekenhuis Koningin Beatrix	6	1	7	14%
Maasziekenhuis Pantein	6	1	7	14%
Atrium Medisch Centrum	7	1	8	13%
Ziekenhuis Ny Smellinghe	7	1	8	13%
UMC Groningen	7	1	8	13%
Ikazia Ziekenhuis	7	1	8	13%
Ziekenhuis St. Jansdal	8	1	9	11%
Viecuri	8	1	9	11%
Orbis Medisch Centrum	8	1	9	11%
St Antonius Ziekenhuis	8	1	9	11%
Gelre Ziekenhuizen Apeldoorn	8	1	9	11%
Isala Kliniek	9	1	10	10%
Elisabeth - TweeSteden Ziekenhuis	11	1	12	8%
Slotervaart	9	0	9	0%
Ommelander Ziekenhuis	6	0	6	0%
Amphia Ziekenhuis	7	0	7	0%
Van Weel Bethesda Ziekenhuis	10	0	10	0%
Havenziekenhuis	5	0	5	0%
Totaal	498	161	659	24%

Ziekenhuis	Totaal			
	Man	Vrouw	RvB/RvT	% vrouw
Admiraal de Ruyter Ziekenhuis	3	4	7	57%
Maastricht UMC+	4	4	8	50%
Bravis Ziekenhuis	4	4	8	50%
Flevoziekenhuis	4	4	8	50%
Amphia Ziekenhuis	4	4	8	50%
Zaans Medisch Centrum	4	4	8	50%
Alrijne Ziekenhuis	5	5	10	50%
Laurentius Ziekenhuis	3	3	6	50%
IJsselmeer ziekenhuizen	3	3	6	50%
Franciscus Vlietland Ziekenhuis	4	4	8	50%
Jeroen Bosch Ziekenhuis	5	4	9	44%
Oogziekenhuis Rotterdam	4	3	7	43%
Albert Schweitzer Ziekenhuis	4	3	7	43%
Catharina Ziekenhuis	4	3	7	43%
St Maartenskliniek	4	3	7	43%
UMC Utrecht	6	4	10	40%
Treant Zorggroep	6	4	10	40%
SJG Weert	5	3	8	38%
Slotervaart	5	3	8	38%
Ziekenhuis St. Jansdal	5	3	8	38%
Meander Medisch Centrum	5	3	8	38%
Ziekenhuis Gelderse Vallei	5	3	8	38%
Ziekenhuis Tjongerschans	5	3	8	38%
Medisch Centrum Leeuwarden	5	3	8	38%
Reinier Haga Groep	7	4	11	36%
St Anna Ziekenhuis Geldrop	4	2	6	33%
Maasstad ziekenhuis	6	3	9	33%
Elkerliek ziekenhuis Helmond	6	3	9	33%
Gelre Ziekenhuizen Apeldoorn	6	3	9	33%
UMC Groningen	6	3	9	33%
Erasmus MC	6	3	9	33%
Ziekenhuis Bernhoven	4	2	6	33%
Prinses Maxima Centrum	7	3	10	30%
Dijklander ziekenhuis	7	3	10	30%
RadboudUMC	7	3	10	30%
Antoni van Leeuwenhoek	7	3	10	30%
Maasziekenhuis Pantein	5	2	7	29%
CWZ Nijmegen	5	2	7	29%
AMC	5	2	7	29%
Wilhelmina Ziekenhuis Assen	5	2	7	29%
Saxenburgh Groep	5	2	7	29%
Deventer Ziekenhuis	5	2	7	29%
Ziekenhuis Rivierenland	5	2	7	29%
Viecuri	5	2	7	29%
Ziekenhuis Amstelland	5	2	7	29%
Rivas Zorggroep (Beatrix Ziekenhuis)	5	2	7	29%
Isala Kliniek	8	3	11	27%
Bovenij	6	2	8	25%
Spaarne Gasthuis	6	2	8	25%
Zuyderland	9	3	12	25%
VU Medisch Centrum	6	2	8	25%
LUMC	6	2	8	25%
Elisabeth - TweeSteden Ziekenhuis	6	2	8	25%
Antonius Ziekenhuis Sneek	6	2	8	25%
ZGT Almelo /Hengelo	6	2	8	25%
Noordwest Ziekenhuisgroep	7	2	9	22%
Rijnstate Arnhem	7	2	9	22%
St Antonius Ziekenhuis	7	2	9	22%
Martini Ziekenhuis	7	2	9	22%
Haaglanden Medisch Centrum	7	2	9	22%
Maxima Medisch Centrum	7	2	9	22%
Santiz	8	2	10	20%
OLVG Amsterdam	8	2	10	20%
Havenziekenhuis	4	1	5	20%
Medisch Spectrum Twente	8	2	10	20%
Rode kruis Ziekenhuis Beverwijk	5	1	6	17%
Ziekenhuis Ny Smellinghe	5	1	6	17%
Ommelander Ziekenhuis	5	1	6	17%
Groene Hart Ziekenhuis	6	1	7	14%
Diakonessenhuis Utrecht, Zeist	6	1	7	14%
Tergooi Ziekenhuizen	6	1	7	14%
IJsselland Ziekenhuis	6	1	7	14%
Van Weel Bethesda Ziekenhuis	7	1	8	13%
ZorgSaam	7	1	8	13%
Ikazia Ziekenhuis	7	1	8	13%
Spijkens Medisch Centrum	4	0	4	0%
Totaal	422	188	610	31%

Ziekenhuis	Totaal			
	Man	Vrouw	RvB/RvT	% vrouw
Zaans Medisch Centrum	3	5	8	63%
Laurentius Ziekenhuis	2	3	5	60%
Franciscus Vlietland Ziekenhuis	4	6	10	60%
Admiraal de Ruyter Ziekenhuis	3	4	7	57%
SJG Weert	3	4	7	57%
Catharina Ziekenhuis	4	5	9	56%
Flevoziekenhuis	4	4	8	50%
St Anna Ziekenhuis Geldrop	3	3	6	50%
Ziekenhuis Bernhoven	3	3	6	50%
Ziekenhuis St. Jansdal	4	4	8	50%
UMC Utrecht	5	5	10	50%
Maastricht UMC+	4	4	8	50%
Alrijne Ziekenhuis	5	4	9	44%
Jeroen Bosch Ziekenhuis	5	4	9	44%
Albert Schweitzer Ziekenhuis	4	3	7	43%
Amphia Ziekenhuis	4	3	7	43%
Groene Hart Ziekenhuis	4	3	7	43%
IJsselland Ziekenhuis	4	3	7	43%
Meander Medisch Centrum	4	3	7	43%
St Maartenskliniek	4	3	7	43%
Wilhelmina Ziekenhuis Assen	4	3	7	43%
Elkerliek ziekenhuis Helmond	3	2	5	40%
Reinier Haga Groep	6	4	10	40%
UMC Groningen	6	4	10	40%
Antonius Ziekenhuis Sneek	5	3	8	38%
Bravis Ziekenhuis	5	3	8	38%
Gelre Ziekenhuizen Apeldoorn	5	3	8	38%
LUMC	5	3	8	38%
Maasstad ziekenhuis	5	3	8	38%
Tergooi Ziekenhuizen	5	3	8	38%
Medisch Centrum Leeuwarden	5	3	8	38%
Ziekenhuis Gelderse Vallei	5	3	8	38%
Amsterdam UMC	7	4	11	36%
Zuyderland	7	4	11	36%
Bovenij	4	2	6	33%
Elisabeth - TweeSteden Ziekenhuis	6	3	9	33%
Erasmus MC	6	3	9	33%
Noordwest Ziekenhuisgroep	6	3	9	33%
Ziekenhuis Ny Smellinghe	4	2	6	33%
Isala Kliniek	7	3	10	30%
OLVG Amsterdam	7	3	10	30%
Prinses Maxima Centrum	7	3	10	30%
RadboudUMC	7	3	10	30%
St Antonius Ziekenhuis	7	3	10	30%
Dijklander ziekenhuis	7	3	10	30%
Antoni van Leeuwenhoek	7	3	10	30%
Deventer Ziekenhuis	5	2	7	29%
Diakonessenhuis Utrecht, Zeist	5	2	7	29%
Maasziekenhuis Pantein	5	2	7	29%
Oogziekenhuis Rotterdam	5	2	7	29%
Rivas Zorggroep (Beatrix Ziekenhuis)	5	2	7	29%
Saxenburgh Groep	5	2	7	29%
Ziekenhuis Amstelland	5	2	7	29%
Ziekenhuis Tjongerschans	5	2	7	29%
Viecuri	5	2	7	29%
Ziekenhuis Rivierenland	5	2	7	29%
Treant Zorggroep	8	3	11	27%
CWZ Nijmegen	3	1	4	25%
Spaarne Gasthuis	6	2	8	25%
Van Weel Bethesda Ziekenhuis	6	2	8	25%
Maxima Medisch Centrum	7	2	9	22%
Rijnstate Arnhem	7	2	9	22%
ZGT Almelo /Hengelo	7	2	9	22%
Martini Ziekenhuis	8	2	10	20%
Medisch Spectrum Twente	8	2	10	20%
Santiz	8	2	10	20%
Haaglanden Medisch Centrum	9	2	11	18%
Rode kruis Ziekenhuis Beverwijk	5	1	6	17%
Ommelander Ziekenhuis	6	1	7	14%
Ikazia Ziekenhuis	7	1	8	13%
ZorgSaam	9	1	10	10%
Spijkens Medisch Centrum	4	0	4	0%
Totaal	382	201	583	34%

Over de auteur

Drs. Leonique Niessen is directeur-bestuurder en toezichthouder in de gezondheidszorg. Opgeleid als gezondheidswetenschapper aan de Erasmus Universiteit, werkt zij al jarenlang in verschillende zorginstellingen, waaronder ziekenhuizen. Zij is acht jaar directeur geweest van Santeon, de ziekenhuisgroep van zeven topklinische ziekenhuizen in Nederland. In 2018 was zij directeur van het Institute for Positive Health. Zij is toezichthouder bij ziekenhuis Bernhoven, Reinaerde, Equipe Zorgbedrijven, Stichting Huisartsenposten Midden-Brabant en het Erasmus Trustfonds. Sinds 2018 werkt zij aan de *Hospital Leadership Monitor 2019* in samenwerking met prof dr. Peter van der Voort en prof dr. Nardo van der Meer van Health LAB, TIAS School for Business and Society.

Over TIAS

TIAS is de business school van Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven. Bij TIAS School for Business and Society doceren we vanuit de gedachte dat inzichten van vandaag niet de oplossingen van morgen zijn. Daarom leggen we, naast het overbrengen van kennis en vaardigheden, de nadruk vooral op het stimuleren van een kritische, nieuwsgierige benadering. Andere vragen stellen om te weten hoe het echt zit. Op zoek naar antwoorden met impact op organisaties, business en de samenleving. TIAS heeft een breed portfolio aan masters, MBA opleidingen, executive education en maatwerk oplossingen.



drs. Leonique Niessen



prof. dr. Nardo van der Meer



prof. dr. Peter van der Voort