

---

# MARCBOWMEESTER

---

06 51 999 235  
marc@marcbouwmeester.nl  
www.marcbouwmeester.nl

---

## PROFIEL

Mijn drijfveer is het tot leven brengen van potentieel in mensen en organisaties. Dit doe ik door mensen en organisaties met enthousiasme en toewijding te begeleiden in hun verander- of transformatieproces.

Als mens ben ik ondernemend, conceptueel sterk en een teamspeler. Ik leg makkelijk verbinding en kan goed de vertaling maken van abstract naar concreet. Mijn stijl van werken is mens- en resultaatgericht. Als Bouwmeester wil ik iets tot stand brengen.

In organisaties begeleid ik mensen en teams bij vraagstukken over veranderen, ontwikkelen en samenwerken. Dat doe ik door de eigen kracht van mensen en teams te versterken. Ik heb ruime ervaring als leidinggevende, verandermanager en projectmanager in de overheid, zorg en verzekeringen.

Ik weet helder denken en helder voelen te combineren, waardoor ik de vinger leg op wat organisaties en mensen nodig hebben om in beweging te komen. Ik breng structuur aan, met mijn enthousiasme en lichtheid laat ik de vonk bij anderen overslaan en maak ik ideeën praktisch uitvoerbaar.

Aspecten in mijn persoonlijke stijl die door klanten als onderscheidend worden benoemd zijn: hoge mate van betrokkenheid, resultaatgerichtheid, sensitiviteit en humor.

## OPLEIDING

Ik heb de volgende opleidingen afgerond:

- Informatica (IHBO Enschede), 1987
- Psychologie (propedeuse), 1988

Daarnaast heb ik diverse trainingen en opleidingen op het gebied van leiderschap en management, veranderingsmanagement en projectmanagement gevolgd. Laatst genoten opleidingen:

- Betekenis economie & ondernemerschap (SMO), 2018
- Aankomend Toezichthouder Zorg & Welzijn (NVTZ), 2018
- Appreciative Inquiry (Eerste Huis), 2018
- Certified OBM practitioner (VU), 2018
- HeartMath (HeartMath Instituut), 2017
- Mindfulness (Mindfulness werkt), 2014
- Leiderschapstraining (Mannenwerk), 2013
- Pathologie en gezondheid in organisaties (Piet Weisfelt), 2012
- Professionele begeleiding van organisaties (Phoenix), 2010
- Systemisch werken (Phoenix), 2009
- Engaging Leadership (Engaging Leadership), 2008
- Management van veranderingen in organisaties (SIOO), 2006
- Implementeren van veranderingen (Pentascopie), 2007
- ITIP (driejarige psychologische opleiding), 1999



---

## WOONPLAATS

Amersfoort

## GEBOORTEDATUM

19 april 1964

## ERVARING BIJ

### *Financiële instellingen:*

Achmea, Fortis  
Rabobank, OHRA  
Univé, Zorg en Zekerheid

### *Overheid:*

Gemeente Enschede,  
Gemeente Amsterdam  
Provincie Utrecht, Wigo4it

### *Zakelijke dienstverlening:*

Mobilee, Riddervis, Pentascopie,  
Atos Origin

### *Zorg:*

Waardigheid & trots (VWS), LUMC,  
ZONL, Baalderborg Groep,  
Vanboeijen

## ROLLEN

Organisatiecoach/begeleider  
Coach, Business coach  
Verandermanager  
Lid Raad van toezicht  
Interim Manager  
Trainer

## ERVARING — DIVERSE RELEVANTE PROJECTEN

### **Teamcoach, ZONL**

(maart 2019 – heden)

Als teamcoach begeleid ik het team van leidinggevenden van de ondersteunende diensten van ZONL.

### **Zakenpartner / businesscoach, Hannah Cuppen**

(april 2018 – heden)

Hannah Cuppen werkt sinds 2008 als zelfstandig auteur/trainer/therapeut. Door de introductie van haar boek *Liefdesbang* in 2014 is alles in een stroomversnelling gekomen, zodanig dat zij het werk alleen niet meer aan kon. Als zakenpartner ondersteun ik haar om een *next step* te maken in haar bedrijf. Samen zijn we een twee-eenheid en vullen we elkaar aan. Ik zorg voor alle randvoorwaarden op het gebied van systemen, financiën, resourcing en de bedrijfsvoering, zodat Hannah zich zo veel mogelijk kan richten op wat zij het liefste doet en het beste kan: het schrijven van boeken, het geven van lezingen en trainingen.

### **Projectleider Samenwerken in de driehoek, Vilans / ministerie van VWS**

(augustus 2017 – januari 2019)

Als onderdeel van Waardigheid en trots zijn een aantal organisaties aan de slag gegaan met een pilottraject rondom het thema 'Samenwerken in de driehoek'. Aan de pilot is deelgenomen door medewerkers, familie en ouderen van twee afdelingen van Zorggroep Groningen en van een nieuwe huiskamer van Westerholm Zorgcentrum in Haren. Deze pilot is door Eline Roelofsen en mij begeleid.

De kern van de pilot is dat verzorgenden, familie en netwerk zich verplaatsen in elkaars positie en in die van de bewoner. Om dit te bereiken hebben we werkvormen toegepast waarbij alle deelnemers in de driehoek letterlijk in elkaars positie zijn gaan staan: bewoner, familie en medewerker. Via deze werkwijze ervaren de deelnemers hoe betrokkenen naar een situatie kijken. Daardoor krijgt men zicht op elkaars standpunten en verwachtingen ten aanzien van de situatie en de samenwerking en of de driehoek in balans.

**Resultaat:** *In de pilot hebben we gezien dat 'Door het kijken door de ogen van de ander' in korte tijd veel bewustwording ontstaat bij familieleden en medewerkers over mogelijkheden om de samenwerking te versterken. De resultaten van de pilot zijn samengevat in de publicatie Samenwerken in de driehoek:*

<https://www.waardigheidentrots.nl/tools/publicatie-samenwerken-in-de-driehoek>

### **Thema-coördinator Waardigheid en trots, Vilans / ministerie van VWS**

(oktober 2015 – januari 2018)

Het programma Waardigheid en Trots heeft tot doel de kwaliteit van de verpleeghuiszorg te verbeteren en toekomstbestendig te maken. Met waardigheid: zorg die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de cliënt, met warme betrokkenheid van familie en naasten. En met trots: Zorg die met plezier geleverd wordt door gemotiveerde verzorgenden, verpleegkundigen en behandelaars. Een kopgroep van 150 instellingen in de verpleeghuiszorg wordt begeleid en gestimuleerd om te innoveren en te excelleren.

Als thema-coördinator heb ik acht verpleeghuizen ondersteund door mee te denken op diverse gebieden, samenwerking tussen instellingen te stimuleren en de goede voorbeelden op te halen. Vanuit mijn rol als thema-coördinator had ik contact met diverse gremia binnen het verpleeghuis: bestuurder, leidinggevenden, verzorgenden, bewoners en mantelzorgers/cliëntenraden.

### **Interim manager bedrijfsvoering, LUMC**

(januari 2016 – februari 2017)

Als interim manager bedrijfsvoering heb ik leiding gegeven aan de afdeling Klinische Chemie en Laboratoriumgeneeskunde (KCL) van het LUMC. Deze afdeling verleent 24-uurs dienstverlening in het LUMC en perifere ziekenhuizen op het gebied van bloedafname, laboratoriumbepalingen voor bloedtransfusie, algemene hematologie, algemene en speciële stolling en klinische chemie en de uitgifte van bloedproducten. Het KCL is in 2012 ontstaan uit de samenvoeging van verschillende perifere afdelingen en heeft in totaal 150 medewerkers. Alle units van de afdeling KCL zijn ISO15189 geaccrediteerd.

In een meerjarenplan dat in 2012 werd gestart wordt intensief gewerkt aan de inrichting van een nieuwe innovatieve labstraat. Een combinatie van een hoog ambitieniveau, een continue grote werkdruk en



vraagstukken op het gebied van integrale samenwerking hebben gezorgd voor een discontinuïteit in de personele bezetting.

Om de ambities te kunnen realiseren en het werkklimaat te verbeteren heb ik me gericht op:

- Rust en overzicht brengen: Structureren en afstemmen doelstellingen, activiteiten, prioriteiten en bezetting door het inrichten van stuurinformatie.
- Faciliteren bij functionerings- en jaargesprekken met leidinggevenden (op basis van 360 graden feedback) om (dis)functioneren bespreekbaar te maken.
- Coaching on the job: Doorbreken inefficiënte en niet-effectieve gedragspatronen in het werk en het individueel begeleiden van leidinggevenden.
- Traject leidinggevenden: versterken van de eigen kracht van leidinggevenden en de samenwerking tussen leidinggevenden.

**Resultaat:** *Een herinrichting van het team van leidinggevenden. Meer ontspanning en vertrouwen tussen leidinggevenden (er wordt weer met elkaar gesproken in plaats van over elkaar gesproken). Toegenomen veiligheid en autonomie waardoor leidinggevenden lastige zaken bespreekbaar durven maken en een stevigere positie innemen naar de mensen die ze zelf leidinggeven.*

## **Begeleiden van een familiebedrijf in de keukenmontage**

(Januari 2016 – Januari 2017)

Ik heb een goed lopend bedrijf van een hechte familie in de keukenmontage begeleidt. Het werk nam een grote plek in de familie in. Het dreigde ten koste te gaan van de gezondheid en de onderlinge familie verhoudingen. Het patroon van (te) veel werken was er vele jaren. Er was bij de familie geen perspectief om uit deze klem te komen, waardoor een machteloos gevoel ontstond. Ik heb met de gehele familie twee dagen op een externe locatie stil te gestaan bij zowel de familiedynamiek als de bedrijfsvoering.

**Resultaat:** *Er zijn antwoorden gekomen op onbeantwoorde vragen: hoe ziet het bedrijf er over 2-3 jaar uit, hoe kan het bedrijf georganiseerd worden om dit voor elkaar te krijgen, hoe kan de overdracht van vader op zoons plaatsvinden? Dit alles gedocumenteerd en twee aanvullende bijeenkomsten om de ingeslagen weg vast te houden.*

## **Begeleider MT, Enexis**

(september 2015 – heden)

Een ontwikkelingstraject met een groep van 30 leidinggevenden om ieders eigenheid en het onderling vertrouwen te vergroten zodat over alles gesproken kan worden (geen taboes) en dat daarmee kansen en mogelijkheden die er liggen worden benut.

## **Adviseur, gemeente Enschede**

(oktober 2014 – december 2014)

Onderzoeken van de werkwijze van bezwaar en beroep van de gemeente Enschede vanuit eerdere ervaringen bij de gemeenten Amsterdam en te komen met een analyse en advies over verbetermogelijkheden.

## **Business developer, Mobilee management & advies**

(maart 2014 – dec 2014)

In de driehoek van zorg, overheid en financiële dienstverlening doen van acquisitie en netwerkontwikkeling. Veel kennis opgebouwd over de decentralisaties en met verschillende contactpersonen van gemeenten in het sociale domein daarover in gesprek.

## **Teamcoach Gemeente Amsterdam, Dienst Werk en Inkomen**

(september 2014)

Ondersteuning van de teammanager bij het verbeteren van de prestaties van het team.

## **Projectmanager, Achmea International**

(mei 2014 – juli 2014)

De internationale divisie van Achmea is een programma gestart om een geavanceerde front-office oplossing te ontwikkelen voor haar Europese verzekeraars. Het doel is een multi-channel omgeving neer te zetten met



volledige personalisatie naar de klant waar alle Europese vestigingen op aan kunnen haken. De lancering van de eerste online verzekeraar is in Slowakije.

De opdracht is de start-up van het project en het managen van de IT & Operations streams in PAN European verband en onder andere Slowakije en Rusland als launching customers. Door de inzet van state-of-the-art technologie, het grote aantal betrokken partijen en de internationale context maakt het project behoorlijk uitdagend.

**Resultaat:** *Na drie maanden stond er een heldere projectorganisatie met business requirements voor de multi-channel omgeving, een projectportfolio, overlegstructuur, planning, voortgangsrapportages, goede rolverdeling tussen de mensen en heldere afspraken en contracten met leveranciers voor alle projecten die onder de IT & Operations streams vallen.*

## **Interim manager Formulemanagement Rabobank**

(januari 2013 – mei 2013)

Interim management voor de afdeling Formulemanagement (20 medewerkers) als onderdeel van Rabobank Particulieren. De afdeling Formulemanagement was voor haar omgeving te onzichtbaar geworden, werkte niet als een team samen en was te veel in de uitvoering terecht gekomen. In deze opdracht lag de focus op de individuele gedragsverandering en het mobiliseren van de medewerkers om zichtbare resultaten op te leveren, meer regie te pakken en meer samen te werken met de eigen collega's en hun omgeving.

**Resultaat:** *Begeleiding van een deel van de medewerkers naar andere afdelingen. In de afgeslankte afdeling: meer proactieve houding van de medewerkers naar de omgeving, gestegen werkplezier door meer en betere samenwerking tussen collega's onderling en de omliggende afdelingen.*

## **Organisatiecoach Wigo4it**

(november 2012 – augustus 2013)

Wigo4it, de ICT organisatie van de sociale diensten van de vier grote steden (G4), staat aan de vooravond van een belangrijke transformatie: van leverancier van softwarepakketten naar een regioorganisatie, met de kernwaarden klantgericht, efficiënt en innovatief. Om deze ontwikkeling mogelijk te maken wordt van de medewerkers ander gedrag gevraagd. Het nieuwe HR beleid en instrumenten ondersteunen de leidinggevenden en medewerkers in het realiseren van deze organisatiedoelstellingen.

**Resultaat:** *Samen met een collega van Riddervis heb ik de leidinggevenden gecoacht om de goede gesprekken te laten plaats vinden tussen leidinggevende en medewerker in de plannings-, functionerings- en beoordelingscyclus: 'de aansprekende gesprekken'.*

## **Adviseur en begeleider Baalderborg Groep**

(oktober 2011 – november 2012)

Op de afdeling P&O wordt veel werkdruk ervaren. De organisatie is de laatste jaren flink gegroeid en de processen zijn daarop niet aangepast.

Ik heb de afdeling P&O ondersteund om de effectiviteit te vergroten door processen anders te organiseren en de eigen identiteit en onderlinge verbondenheid te vergroten zodat P&O meer partner van de lijnorganisatie wordt. De principes van Leanmanagement zijn in dit traject toegepast.

**Resultaat:** *Verschuiving in de werkzaamheden van P&O adviseurs naar het secretariaat, waardoor de adviseurs minder in de uitvoering en meer in hun adviserende rol zijn gekomen. P&O heeft een duidelijke visie en zet zichzelf op de kaart.*

## **Teamcoach Gemeente Amsterdam (Dienst Werk en Inkomen)**

(september 2011 – oktober 2012)

Voor twee teams heb ik de leidinggevende ondersteund bij de ontwikkeling van hun teams. Ik heb de teammanagers gecoacht en samen met de teammanager een aantal teambijeenkomsten gedaan. De ontwikkeling was in beide teams gericht op een professionele manier feedback geven op het gedrag van je collega.

## **Interim manager Gemeente Amsterdam (Dienst Werk en Inkomen)**

(september 2009 – september 2011)

Als interim manager leiding gegeven aan de afdeling Juridische Zaken bij de Dienst Werk en Inkomen. Bij de start was er veel onrust: er waren verschillende teammanagers gesneuveld en er was een grote afstand ontstaan tussen de afdeling en de leidinggevend en de rest van de organisatie. Ik heb me gericht op:

- Vertrouwen herstellen: het opbouwen van vertrouwen tussen medewerkers en mij en daarna tussen medewerkers en opdrachtgevers en de rest van de organisatie.
- Organisatie-inrichting: werken aan een kwaliteitsproject om de dienstverlening van de afdeling te verbeteren. Overleg opzetten met aanpalende afdelingen.
- Taakgerichte aansturing: afspraken maken over en bijsturen op tijdigheid en wijze van afhandeling van bezwaar- en beroepszaken in het primaire proces.
- Visie ontwikkelen: een nieuwe missie, visie en identiteit ontwikkelen, waaraan mensen zich kunnen verbinden.
- Versterken persoonlijke vaardigheden: doorwerken van een aantal thema's met leidinggevend en medewerkers waardoor directe en persoonlijke communicatie kan ontstaan.

**Resultaat:** *Meer ontspanning en vertrouwen op de afdeling tussen de mensen onderling en tussen medewerkers en leiding, meer verbinding met de rest van de organisatie en verbeterde prestaties van de afdeling.*

## **Sparringpartner 'Anders Werken' provincie Utrecht**

(maart 2011 – februari 2012)

Sparringpartner voor het traject wat Riddervis heeft verzorgd voor de leidinggevend en medewerkers van de provincie Utrecht in het kader van hun veranderende werkstijl ter voorbereiding op hun inhuizing in een activiteitengerelateerd kantoor in 2012.

## **Adviseur en begeleider Vanboeijen**

(januari 2011 – juni 2011)

Vanwege toenemende marktwerking in de zorg wil Vanboeijen de effectiviteit van marketing en frontoffice vergroten. Ik heb geholpen met het stroomlijnen van marketing en frontoffice processen.

**Resultaat:** *Meer structuur, samenhang en inzicht, waardoor gestuurd kan worden op de resultaten en gezamenlijk aan hetzelfde doel wordt gewerkt.*

## **Verandermanager Univé Schade**

(januari 2009 – mei 2009)

De producten en processen in het Schadebedrijf van Univé worden vernieuwd onder andere door de implementatie van een nieuw ICT systeem. De implementatie raakt 80% van het schadebedrijf. De directie heeft onderkend dat om al deze veranderingen succesvol te kunnen realiseren bijzondere aandacht moet worden besteed aan de mens- en cultuurkant van de organisatie.

In opdracht van de directie heb ik een veranderaanpak opgesteld. Hiervoor zijn interviews gehouden met Raad van Bestuur, directie, management en teamleiders.

**Resultaat:** *Veranderaanpak die met een hoge mate van betrokkenheid is ontwikkeld.*

## **Projectmanager Integratie Achmea Avéro – Achmea Zorg**

(mei 2008 – december 2008)

Een grootschalig programma moest er voor zorgen dat de zorgportefeuilles van Achmea Avéro en Achmea Zorg (Zilveren Kruis/Groene Land) voor 1 januari 2009 was geïntegreerd. Als projectmanager was ik verantwoordelijk voor de conversie van de zorgportefeuille van Achmea Avéro naar Achmea Zorg. De tijdsplanning was ambitieus en de omgeving complex.

**Resultaat:** *De zorgportefeuille is volgens planning voor 1 januari 2009 overgedragen en geïmplementeerd in de processen en systemen.*

## **Management consultant bij Pentascope**

(januari 2006 - april 2008)

Als management consultant heeft Marc diverse opdrachten uitgevoerd voor Rabobank, Fortis, Univé, Achmea en Zorg en Zekerheid. In workshops en individuele coaching heeft Marc directies en MT leden geholpen om persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatieveranderingen.



**Resultaat:** *Mensen worden individueel en collectief in hun kracht gezet en nemen hun verantwoordelijkheid bij de geplande veranderingsprojecten.*

## **Marktleider financiële dienstverlening bij Pentascope**

*(januari 2006 - december 2007)*

Eindverantwoordelijk voor vertaling van ontwikkelingen in de markt naar proposities en verantwoordelijk voor omzet en rendement van de Pentascope dienstverlening voor de markt financiële dienstverlening. Samen met de andere marktleiders verantwoordelijk voor de commerciële koers en positionering in de markt. Als marktleider was ik onderdeel van de besturing van Pentascope. Leiding gegeven aan een team van 5 accountmanagers.

**Resultaat:** *Omzet laten groeien naar € 5 miljoen in 2007 (ongeveer 20% van de omzet van Pentascope) samen met een team van accountmanagers en selling consultants*

## **Accountmanager financiële dienstverlening bij Pentascope**

*(2003-2005)*

Verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de accounts Achmea, Fortis en Ohra.

Ik was in mijn rol succesvol doordat hij werkte vanuit een duidelijke visie en goed focus wist aan te brengen. In mijn gesprekken was ik in staat mezelf goed in te leven in de situatie van de klant, waardoor ik snel het vertrouwen wist te winnen. Daarnaast wist ik de klant te prikkelen en te inspireren. Ik had goede aansluiting met de consultants waardoor voor de opdracht een goede match ontstond.

Oprachten waren inhoudelijk gericht op implementeren van veranderingen, projectmanagement en procesmanagement.

**Resultaat:** *Vanaf € 0 opgebouwd naar € 4 miljoen in 2005 in samenwerking met een collega accountmanager. Raamovereenkomst gesloten met Achmea.*

## **Projectleider Implementatie CODA Provincie Utrecht**

*(2003-2004)*

Als projectmanager verantwoordelijk voor de implementatie van een nieuw financieel systeem (CODA). De financiële administratie moest vervangen worden door CODA met toevoeging van managementinformatie, urenverantwoording en subsidies.

Kernwoorden in de aanpak zijn: beter een werkend resultaat dan geen resultaat, zinvolle betrokkenheid, begin tijdig met de ontwikkeling van output, geleidelijke overdracht en verankering in de lijn, adequaat projectmanagement en communicatie als verbindend element.

**Resultaat:** *Een werkend en blijvend werkende oplossing voor de organisatie.*

## **Interim manager Levob**

*(2001)*

Het doel van de opdracht was een zichtbare verandering te realiseren in processen, motivatie van medewerkers en een brug te slaan naar de commerciële omgeving. Ik heb gewerkt aan het stroomlijnen en optimaliseren van processen, het opschonen van het verouderde productassortiment, het invoeren van prestatie-indicatoren, het terugwinnen van vertrouwen en bijbrengen van eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers.

**Resultaat:** *Een nieuwe opzet van de afdeling, waarbij is gekozen voor een procesgerichte insteek van frontoffice en backoffice. Een speciale spaaractie heeft gezorgd voor veel spaargeld en zichtbaarheid zowel binnen als buiten de eigen organisatie.*

## **Teammanager Pentascope**

*(1999 - 2002)*

Ik was verantwoordelijk voor het opzetten van een nieuwe Pentascope eenheid (Pentascope Business Solutions) in het midden en westen van Nederland.

**Resultaat:** *Eenheid is gegroeid tot 11 medewerkers.*

## **Manager Origin**

*(1997 - 1999)*

Integraal management voor een afdeling van 50-60 mensen. De afdeling is in april 1997 ontstaan uit drie verschillende groepen.



**Resultaat:** *We zijn er in geslaagd om de nieuwe groep tot een hechte eenheid te vormen en sociale binding te creëren, te groeien naar 60 medewerkers en daarmee de omzet te verhogen, een goed rendement te realiseren en het productenportfolio te verbreden.*

## **Projecteider Rabobank**

(1993 – 1997)

Diverse projecten bij de Rabobank uitgevoerd. Binnen de afdeling Informatisering is een professionaliseringstraject uitgevoerd, waarbij de doelstelling was om in twee jaar tijd het proces te verbeteren (realiseren van CMM niveau 3). Hiervoor is onder meer een uniforme software ontwikkelstraat ingericht. De opdracht bestond uit het leidinggeven aan meerdere gelijktijdige projecten en een faciliterende rol bij de professionalisering van de afdeling.

**Resultaat:** *Naast een nieuwe werkwijze is een mentaliteitsverandering bij de medewerkers van de afdeling gerealiseerd.*

## **Origin Artificial Intelligence**

(1993 – 1997)

Ik heb gewerkt in een kleine groep (< 30) hoogwaardige professionals die zich bezig hielden met de ontwikkeling van kennissystemen en applicaties waarbij object oriëntatie werd toegepast. Als projectleider heb ik projecten uitgevoerd bij de Rabobank en bij Winterthur in Barcelona.

## **Rijnhaave Automatisering**

(1987 – 1991)

Onder andere meegewerkt aan de ontwikkeling van een pakket voor vastgoedbeheer. Het laatste jaar was ik projectleider van een standaardpakket ter ondersteuning van helpdesk en informatiecentra.