

Accreditatie NVZD

Informatie voor zorgbestuurders



NVZD
VERENIGING VAN
BESTUURDERS IN
DE ZORG



INHOUD

Inleiding	4
Inrichting accreditatiesysteem	6
Overzicht procedure accreditatie	8
Veelgestelde vragen & antwoorden	10
Bijlage I: De expertisegerieden	16
Bijlage II: Leden accreditatiecommissie	18
Bijlage III: Auditoren	19
Bijlage IV: Stroomschema accreditatie	38
Bijlage V: Ervaringsverhaal Bertine Lahuis	40

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. Kapstok voor het toetsen van de norm zijn de expertisegebieden van zorgbestuurders zoals die door de NVZD zijn geformuleerd:

- Leiderschap;
- Resultaatgericht sturen;
- Verbindend samenwerken;
- Maatschappelijk bijdragen;
- Continu ontwikkelen.

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).

Sinds 1 januari 2020 is geaccrediteerd zijn een lidmaatschapsvereiste van de NVZD.

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? 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 voor accreditatie te kunnen opgaan dient u aan een aantal voorwaarden te voldoen:

- U voldoet aan de lidmaatschapscriteria van de NVZD.
(Voor het criterium 'dienstverband gebaseerd op een arbeidsovereenkomst' zijn uitzonderingen mogelijk.)
- U maakt deel uit van een intervisiegroep.
- U bent minimaal een jaar werkzaam als bestuurder in uw huidige organisatie.



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 en de jaarrekening van de instelling, 360 graden feedback en een ontwikkelplan. Bij heraccreditatie schrijft u tevens een zelfreflectie op de afgelopen vijf jaar.

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 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: • U voldoet aan de lidmaatschapscriteria van de NVZD. (Voor het criterium 'dienstverband gebaseerd op een arbeidsovereenkomst' zijn uitzonderingen mogelijk.) • U maakt deel uit van een intervisiegroep. • U bent minimaal een jaar werkzaam als bestuurder in uw huidige organisatie.
2.	U meldt zich aan voor het accreditatietraject in de online Toolbox accreditatie. Deze is te bereiken via www.nvzd.nl (button zichtbaar na inloggen). Na aanmelding heeft u een jaar de tijd om het traject af te ronden tot en met het accreditatiegesprek. In de toolbox werkt u aan uw dossier, dat de basis vormt voor het accreditatiegesprek.
3.	U maakt een afspraak voor het accreditatiegesprek bij het bureau van de NVZD
4.	U voldoet de betaling voorafgaand aan het accreditatiegesprek. De kosten bedragen € 3.369,42 excl. BTW (€ 4.077,- incl. BTW) voor 5 jaar (u ontvangt een factuur van de NVZD).
5.	U levert minimaal vier weken voor het accreditatiegesprek de benodigde documenten aan via de toolbox: • Curriculum vitae • Jaarverslag en jaarrekening instelling • 360 graden feedback (ingevuld door uw omgeving en uzelf) • Ontwikkelplan • Bij heraccreditatie: zelfreflectie op de afgelopen vijf jaar. • Akkoordverklaring met de verwerking van uw (persoons) gegevens en de procedures en regels vastgelegd in het Handboek accreditatie

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

Geldigheid registratie

De accreditatie is in principe vijf jaar geldig. Zie ook vraag 10 op pagina 14. Voor heraccreditering doorloopt u opnieuw de procedure.

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 werkt de NVZD lidmaatschapsvereiste ‘geaccrediteerd zijn’ bij nieuwe leden?

Nieuwe leden dienen binnen een bepaalde termijn geregistreerd te zijn in het Register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg:

- Werkt u een jaar of langer als bestuurder in uw huidige instelling?
Dan kunt u, nadat u lid bent geworden, direct starten met het accreditatietraject. U krijgt na aanvang van uw lidmaatschap een jaar de tijd om het accreditatietraject te doorlopen tot en met het accreditatiegesprek.
- Werkt u minder dan één jaar als bestuurder in hun huidige instelling?
Dan kunt u, nadat u lid bent geworden, starten met het accreditatietraject op het moment dat u één jaar werkzaam bent in uw instelling als bestuurder. U dient binnen twee jaar na het moment dat u bestuurder bent geworden in uw instelling het accreditatietraject te hebben doorlopen tot en met het accreditatiegesprek.

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

De NVZD heeft een verplicht format voor de 360 graden feedback. De 360 graden feedback moet aan de volgende vereisten voldoen:

- Er wordt aan de volgende partijen feedback gevraagd:
 - Raad van toezicht
 - Ondernemingsraad
Wanneer er geen ondernemingsraad is, wordt feedback gevraagd aan een of meerdere medewerkers.
 - Cliëntenraad
Wanneer er geen cliëntenraad is, wordt feedback gevraagd aan een of meerdere cliënten.

- Management
- Zorgprofessional op strategisch niveau met wie u met enige regelmaat contact heeft (indien aanwezig: medische staf).
- Externe partij
Bijvoorbeeld: gemeente, verzekeraar, samenwerkingspartner, maar geen externe toezichthouder of ministerie.
- Indien aanwezig: medebestuurder.

Daarnaast vult u het feedbackformulier zelf in.

- U vraagt aan maximaal 12 respondenten feedback (1-3 respondenten per gremium).
- In de aangeleverde feedback is duidelijk wie (in welke rol) welke feedback heeft gegeven. De feedback is dus niet anoniem.
- 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, woensdag, 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. Het eerste gedeelte van het gesprek zal ongeveer 1,5 uur duren. Vervolgens overleggen de auditoren met elkaar 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 heraccreditering 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, tot uiterlijk een week na het accreditatiegesprek. Consequentie van terugtrekken 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, of in geval van heraccrediatie: na afloop van uw accreditatietermijn, nog twee jaar de tijd om zich te laten accrediteren.

9. Hoe werkt heraccrediatie?

Voor heraccrediatie doorloopt u het gehele traject opnieuw. U levert één extra stuk aan: een zelfreflectie op de afgelopen vijf jaar. Hierin gaat u onder meer in op de aandachtspunten die voortvloeiden uit het vorige accreditatiegesprek en het vorige ontwikkelplan. Het accreditatiegesprek wordt door een ander koppel auditoren gevoerd dan het voorgaande gesprek. De auditoren krijgen inzage in het eerdere ontwikkelplan en gespreksverslag.

10. Hoe lang is de accreditatie geldig?

De (her)accrediatie is in principe vijf jaar geldig. Enkel in het geval dat het door een tussentijdse baanwijziging (dit houdt een nieuwe organisatie of fusie in) niet mogelijk is tijdig op te gaan voor heraccrediatie, kan de accreditatietermijn zoals vermeld in het openbare register verlengd worden. Hierbij geldt de regel dat de bestuurder na een jaar bij de nieuwe organisatie voor heraccrediatie op mag gaan, en dan nog een jaar de tijd heeft om het accreditatietraject af te ronden tot en met het voeren van het accreditatiegesprek. Tot uiterlijk die datum kan de termijn verlengd worden.

”

Noblesse oblige: blijven
werken aan je eigen
professionele ontwikkeling met
accreditatie als hulpmiddel.



”

Fred Pijls, bestuurder bij GGz Breburg,
bestuurslid van de NVZD en voorzitter van
de NVZD-kwaliteitscommissie

BIJLAGE I: DE 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.



Conny Helder (voorzitter)

Oud-minister van VWS en daarvoor bestuurder van zorgorganisaties tanteLouise en SGE.



Aukje Nauta

Organisatiepsycholoog en zelfstandig organisatieadviseur; bijzonder hoogleraar 'Enhancing individuals in a dynamic work context' vanwege Sioo, aan de Universiteit Leiden. Oud-kroonlid SER.



Lidy Hartemink

Oud-voorzitter van de raad van bestuur bij Zorggroep Almere en Zorgcombinatie Noorderboog. Oud-directeur Gezondheidszorg bij Verzekeraarscombinatie Univé-VGZ-IZA-Trias.

BIJLAGE III: AUDITOREN

ARDIE VAN BERKEL



“Regelmatige reflectie op je eigen aanpak, feedback en het gericht persoonlijke doelen stellen zijn waardevol voor de professionele ontwikkeling van bestuurders. Het NVZD-accreditatieproces helpt hierbij en als auditor lever ik hier graag een bijdrage aan.”

Profiel

Na haar studie arbeid- en organisatiepsychologie heeft Ardie van Berkel (1960) vijfendertig jaar gewerkt in de organisatieadviespraktijk. Vanaf 2002 was zij partner bij Deloitte en zij heeft daar diverse bestuurlijke en leidinggevende rollen vervuld op corporate niveau. Zij heeft twaalf jaar leidinggegeven aan de Human Capital praktijk van Deloitte in Nederland en op Europees niveau. Een van haar expertisegebieden is de professionele ontwikkeling van bestuurders; zij was assessor van het topmanagement in Deloitte's internationaal leiderschap ontwikkelingsprogramma. Ardie is vijf jaar lid geweest van de Raad van Commissarissen van Deloitte in Nederland en daarna bijna vier jaar van de Internationale Board in Noordwest-Europa.

Na haar uittreden als partner in 2020 combineert zij een universitaire studie Italiaanse Taal en Cultuur met het adviseren van bestuurders en executives. Zij is lid van de Executive Board van WIS (International Research Group Italian Studies).

CLEMENS BLAAS



“Na een lange carrière in de zorg, waar ik me als verpleegkundige, manager en bestuurder met passie heb ingezet, werk ik nu met plezier als adviseur, coach en toezichthouder. Als auditor zet ik me graag in voor de accreditatie van zorgbestuurders, een traject dat ik zelf met genoeg heb gevolgd.”

Profiel

Clemens Blaas werkte ruim 16 jaar als bestuurder in de maatschappelijke opvang en GGZ beschermd wonen in de regio Amsterdam. Als bestuurder combineerde hij een zakelijke resultaatgerichte aanpak met een groot hart voor de zorg, de cliënten en de professionals. Hij heeft veel ervaring in complexe samenwerkingsvraagstukken en transities en leverde een grote bijdrage aan de goede samenwerking van zorg- en welzijnsorganisaties in Amsterdam. In 2020 werd hij onderscheiden met de Frans Banninck Cocqpenning. Hij ontving de onderscheiding bij zijn afscheid van HVO-Querido, waar hij zich 12,5 jaar heeft ingezet voor de kwetsbare inwoners van Amsterdam.

Binnen ADJ talentmanagement is Clemens betrokken bij de advisering en ondersteuning bij samenwerkingsvraagstukken. Verder coacht hij bestuurders en topfunctionarissen in de publieke sector en heeft hij samen met een partner nieuwe persoonlijke programma's ontwikkeld voor toekomstige bestuurders en toezichthouders.

WIM BOOMKAMP



“Wie trots is op zijn of haar werk wil zich voortdurend ontwikkelen, leren van het werk en verantwoording afleggen.

Bestuurders hebben daarin een voorbeeldfunctie.

Mede daardoor creëren zij een veilige omgeving, waarin zij open staan voor feedback en daar zichtbaar iets mee doen.

De persoonlijke accreditatie is daartoe een zeer waardevol hulpmiddel.”

Profiel

Wim Boomkamp, opgeleid als onderwijzer en orthopedagoog, is 45 jaar werkzaam geweest in verschillende rollen en in allerlei vormen van het onderwijs. Van 2008 tot 2018 was hij voorzitter van het College van Bestuur van Saxion Hogeschool. In die periode was hij tevens lid van het bestuur van de Vereniging Hogescholen, met de portefeuilles techniek en internationalisering. Zijn nevenfuncties als toezichthouder bij onder andere een RIAGG, de jeugdzorg, het speciaal onderwijs en het Rijksmuseum Twenthe heeft hij sindsdien uitgebreid.

Hij vervult momenteel de rol van voorzitter in de Raad van Toezicht van de Dimence Groep, de Supervisory Board van de International Boarding School Eerde, het ROC Aventus, het Stichtingsbestuur van FC Twente en de Stichting Oldenzaalse Musea. In de periode 2020-2023 was hij tevens voorzitter van de Twente Board, de economic development board van Oost Nederland. Ook fungeert hij met enige regelmaat als panel voorzitter t.b.v. de instellingstoets kwaliteit in het hoger onderwijs.

DINY DE BRESSER



“Als zorgbestuurder heb ik veel mooie momenten meegemaakt en samen met anderen successen gevierd. Daarnaast kent het vak ook weerbarstige en eenzame momenten. Ik gun elke zorgbestuurder rust om stil te staan bij alle uitdagingen en bij de eigen persoonlijke ontwikkeling. Als auditor wil ik daaraan graag een bijdrage leveren.”

Profiel

Diny de Bresser heeft 43 jaar ervaring in de gezondheidszorg, waarvan 17 jaar als bestuurder in de VVT. Na haar opleiding tot fysiotherapeut begon zij haar carrière in eerstelijns gezondheidscentra. Vervolgens werkte zij als docent in het HBO en vervulde zij management- en directiefuncties in de thuiszorg in Amsterdam. Als bestuurder zette zij zich op diverse manieren in voor kwaliteitsverbetering, vernieuwing en innovatie. Hierbij lag de nadruk op de ontwikkeling van medewerkers en samenwerking met ketenpartners, opleidings- en kennisinstituten. Zij was initiatiefnemer en voorzitter van Stichting Topcare, gericht op onderzoek en ontwikkeling in de langdurige zorg.

Daarnaast was zij onder andere toezichthouder bij Gezondheidscentra en Huisartsenpost Haarlemmermeer, woningcorporatie Woonforte en Stichting Perspekt. Ook was zij coach voor deelnemers van de Topclass van Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. In opdracht van de minister van VWS was zij lid en voorzitter van de Commissie Expertisecentra Langdurige Zorg. Diny stopte begin 2021 als zorgbestuurder, maar blijft sindsdien actief in verschillende commissies, waaronder als voorzitter van de programmacommissie Beter Thuis 2 van ZonMW.

GERTRUDE VAN DEN BRINK



“Voor besturen in de zorg bestaat geen blauwdruk. Als bestuurder zet je de toon, binnen en buiten je organisatie. Hoe doe je dit, hoe kies je, wie betrek je, wat is je morele kompas, hoe beoordeel je het effect van je eigen handelen? Reflectie helpt om effectief te zijn en te blijven. Als auditor draag ik daar graag aan bij.”

Profiel

Gertrude van den Brink begint haar loopbaan op 21-jarige leeftijd als logopedist. Later studeert zij af als eerstegraads docent en socioloog. Gedurende haar carrière vervult zij diverse rollen, waaronder therapeut, docent, ontwikkelaar, projectleider, supervisor en trainer, waarbij ze telkens opereert op het snijvlak van zorg, onderwijs en samenleving.

Na 19 jaar als overtuigd professional maakt zij de overstap naar manager Taal- en Cultuurtrainingen bij het Koninklijk Instituut voor de Tropen. Drie jaar later wordt zij directeur bij Amsterdam Thuiszorg.

Op 45-jarige leeftijd treedt zij toe tot het bestuur in de zorg, eerst bij de NSDSK (2005-2012) en later bij Middin (2012-2020). In 2018 wordt zij verkozen tot zorgmanager van het jaar vanwege haar maatschappelijke bijdragen en haar kalme, maar beslisvaardige bestuursstijl. Sinds 2020 is zij actief als toezichthouder (voorzitter bij twee zorgorganisaties), adviseur (voorzitter van de RvA van het CIZ) en coach voor bestuurders en toezichthouders.

RONNIE VAN DIEMEN - STEENVOORDE



“Vorming van bestuurders en zorgverleners, van levensbelang, een leven lang. De maatschappelijke opgave voor de gezondheidszorg is groot en kent vele perspectieven. In die unieke werkelijkheid is reflectie en continu leren van ervaringen essentieel. Als auditor wil ik graag een bijdrage leveren aan dit leerproces.”

Profiel

Ronnie van Diemen-Steenvoorde werd opgeleid als kinderarts. Als arts en later als hoogleraar heeft zij zich steeds beziggehouden met kwaliteit van zorg en het leren van professionals. Haar uitgangspunt is dat leren en verbeteren alleen mogelijk is in een veilig werkklimaat. Bestuurders en professionals die het goede voorbeeld laten zien, zijn essentieel.

Als bestuurder in de GGZ leerde zij door de ogen van cliënten en professionals te ervaren hoe je een missie ‘zorg die je je eigen familie en naasten gunt’ in praktijk brengt. Vanuit ‘Gezond Vertrouwen’ gaf zij als inspecteur-generaal IGJ het toezicht op kwaliteit van zorg een andere invulling. In het begin van de coronacrisis gaf zij leiding aan de curatieve zorg op het departement van VWS. Als directeur-generaal nam zij de ruimte met zorgprofessionals en -bestuurders te leren van de effecten van corona op de noodzakelijke transformatie in de gezondheidszorg.

Voorjaar 2022 heeft zij afscheid genomen van VWS. Sindsdien is zij voorzitter van de branchevereniging Jeugdzorg Nederland en is actief als toezichthouder in de publieke sector.

ALETTE DUCRO



“Ik ben er van overtuigd dat de ontwikkeling van organisaties, groei van medewerkers mogelijk maakt. En medewerkers die groeien zullen organisaties beter maken. Om dat alles te realiseren en te faciliteren heb je bestuurders nodig die zelf ook willen ontwikkelen. Dit accreditatieproces kan daaraan bijdragen.”

Profiel

Alette Ducro heeft meer dan 35 jaar ervaring in leidinggevende posities in de zakelijke dienstverlening. Opgeleid tot beroepskeuzeadviseur op de Academie Mens-Arbeid, startte zij haar carrière bij Randstad Uitzendbureau en vervulde daar meerdere functies. Zij zette haar loopbaan voort als partner bij Deloitte binnen de adviestak Human Capital Group. Daarna werkte Alette onder meer als Directeur bedrijfsopleidingen bij ROC Midden Nederland, Algemeen directeur van PiCompany/GITP en als Global Head of HR & Development bij BDO International waar ze deel uitmaakte van het Global Leadership team. Daarnaast vervulde zij diverse toezichthoudende en bestuurlijke rollen.

Momenteel is Alette strategisch HRD adviseur bij de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Oost NL. In haar reguliere banen en nevenfuncties stonden en staan ontwikkeling van mens- en organisatie altijd centraal.

MISA DZOLJIC



“Meedenken met de bestuurders, het belichten en verdiepen van hun vragen vanuit een betrokken maar onafhankelijke positie geeft me veel plezier.”

Profiel

Misa Dzoljic (62 jaar) is sinds 2021 hoogleraar Healthcare Management aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is tevens programma directeur van MBA-Healthcare Management bij UvA. Daarvoor was hij Rector Magnificus en voorzitter College van Bestuur op Nyenrode Business Universiteit. Eerder werkte hij onder andere als arts, anesthesioloog, in verschillende academische ziekenhuizen en vervulde de rol van vice-decaan en lid Raad van Bestuur bij het Amsterdam Medisch Centrum van de Universiteit van Amsterdam.

Hij heeft ruime bestuurlijke en toezichhoudende ervaring in de gezondheidszorg en affiniteit met de geestelijke gezondheidszorg en ouderenzorg.

HANNEKE VAN ESSEN



“Leren begint bij de bereidheid om naar jezelf te kijken en open te staan voor de opvattingen van anderen.

Wat ziet die ander jou doen en welk effect heeft dat? Ik hou van leren, al is het niet altijd comfortabel.

Het houdt mij scherp. Als auditor leer ik van de gesprekken die ik met bestuurders en mede-auditoren voer.”

Profiel

Hanneke van Essen studeerde psychologie en begon haar loopbaan als Rijkstrainee bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In de dertien jaar die volgden werkte zij in uiteenlopende beleids- en managementfuncties, onder meer op het gebied van curatieve en langdurige zorg, governance, kwaliteit en patiëntenrechten.

In 2015 vervolgde zij haar loopbaan bij het ministerie van Economische Zaken, waar zij als directeur verantwoordelijk was voor de ondersteuning van de bewindspersonen en de ambtelijke top. In deze periode raakte zij ook betrokken bij toezicht en governance, eerst binnen de huisartsenzorg en later als toezichthouder bij onder andere de Consumentenbond en een woningcorporatie.

Sinds 2018 is Hanneke algemeen directeur van de organisatie die de Nationale ombudsman, de Kinderombudsman en de Veteranenombudsman ondersteunt. In haar werk staat het versterken van publieke verantwoording en goed bestuur centraal.

ERIK HEIJDELBERG



“De persoon van de bestuurder is van enorm belang voor de richting, de sfeer en de effectiviteit van een organisatie. Ik vind dat een van de mooiste instrumenten om een organisatie door leiderschap verder te brengen. Ik draag graag bij aan reflectie op de ‘gereedheidskist’ van de bestuurder.”

Profiel

De rode draad in de loopbaan van Erik Heijdelberg is public health en de eerste lijn. Hij was actief als docent en publicist en bij het oprichten van tal van samenwerkingsverbanden en gezondheidscentra. Hij is sterk betrokken op participatie en maatschappelijke verantwoording in de zorg. In de internationale public health was hij werkzaam bij opbouw van voorzieningen in conflictgebieden als voormalig Joegoslavië, Jemen, Afghanistan en bij de eerste lijn in een groot aantal landen in Afrika en Latijns Amerika.

In Nederland was hij vanaf 2005 actief als directie voorzitter van het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie, bestuurder in de TBS en in de Jeugdbescherming (William Schrikker/Partners voor Jeugd). Hij was bestuurslid van Jeugdzorg Nederland. Vanaf 2020 is hij onder meer toezichthouder van de Amsterdamse Huisartsenposten, de zorg op Sint Eustatius, de buurtteams in Amsterdam Nieuw West, Instituut Mensenrechten en Medisch Onderzoek. Erik was tot voor kort lid van de Landelijke Selectiecommissie Rechter.

SASKIA VAN DER MEIJ



“Kwaliteit van leiderschap bepaalt in sterke mate de cultuur en effectiviteit van een organisatie. Daarom is het van belang dat bestuurders zich blijven ontwikkelen door regelmatige reflectie en feedback. Persoonlijke accreditatie biedt hierin waardevolle ondersteuning. Als auditor draag ik graag bij aan dit proces met constructieve gesprekken.”

Profiel

Saskia van der Meij heeft meer dan 30 jaar ervaring in leidinggevende posities bij internationale organisaties. Na haar studies civiel en bedrijfsrecht aan de Universiteit Leiden begon ze haar loopbaan bij ABN AMRO, waar ze diverse managementrollen vervulde, waaronder Directeur Private Banking. In 2005 vervolgde ze haar carrière in leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Ze werkte onder meer bij ING als Global Head of Talent Management en Directeur Leadership Development & Diversity, waar ze bijdroeg aan de integratie van Postbank en ING Bank en het ontwikkelen van leiderschapstrajecten.

In 2015 trad Saskia toe tot Royal BAM Group, waar ze als HR Director en Board Member mede-verantwoordelijk was voor de fusie van meerdere operationele bedrijven en implementatie van de strategische doelen van het bedrijf. In 2022 startte ze haar eigen onderneming, Essentia Leadership Consulting, waarmee ze organisaties en leiders adviseert en ondersteunt vanuit haar expertise in leiderschapsontwikkeling, transformatie en goed bestuur. Daarnaast is ze bij verschillende organisaties betrokken, onder meer als executive coach, facilitator en toezichthouder.

JAHIR SCOOP



“Ik zie dat de complexiteit en de uitdagingen in de gezondheidszorg vragen om bestuurders met een hoge mate van sensitiviteit en zelfreflectie. Bestuurders die in staat zijn om ondanks alles wat er speelt, oog te blijven houden voor wat er leeft in alle lagen van de organisatie, en receptief zijn voor maatschappelijke veranderingen.”

Profiel

Jahir Scoop heeft een brede maatschappelijke achtergrond, met meer dan 15 jaar ervaring in zorg- en welzijn. Hij heeft verpleegkunde en gezondheidswetenschappen gestudeerd. Als het gaat om de gezondheidszorg heeft hij ervaring in de VVT en in ziekenhuizen. Wat hem beweegt is nieuwsgierigheid en leergierigheid om te leren van het perspectief van de ander, om zo zijn eigen perspectief bij te stellen of te verbreden.

Momenteel is hij gemeenteraadslid in Groningen, toezichthouder bij de Blanckenborg (VVT) en bij stichting Welzijn in Noordenveld, en verpleegkundige in de ouderenzorg.

Of het nou is vanuit de functie van politicus, toezichthouder of verpleegkundige, in alles wat hij doet is zijn doel het creëren van toegevoegde waarde om voor zoveel mogelijk mensen in positieve zin het verschil te maken.

WIM HENK STEENPOORTE



“Het leven van een bestuurder is niet eenvoudig en soms eenzaam. Periodiek reflecteren op het eigen functioneren, de verbinding met anderen in het zorgnetwerk, is een randvoorwaarde voor je ontwikkeling. Daar wil ik een bijdrage aan leveren, met open blik, een respectvol gesprek, geborgd in een zorgvuldig proces.”

Profiel

Wim Henk Steenpoorte is al meer dan 40 jaar werkzaam in de zakelijke dienstverlening. Na zijn opleiding tot Bedrijfskundige en Informatie Manager werkte hij in de pensioen- en verzekeringsindustrie. Eerst als projectleider en programmamanager, daarna als verantwoordelijke voor alle grote strategische veranderingen van een bank-verzekeraar, vervolgens als directielid van een verzekeraar met als portefeuille Operatie & ICT om aansluitend CEO te worden. Vanaf 2011 bekleedde hij functies in raden van bestuur en droeg onder meer de verantwoordelijkheid voor de transitie naar het nieuwe pensioenakkoord voor een pensioenuitvoerder.

Eind 2021 besloot Wim Henk om geen full time functies meer na te streven. Hij richt zich op bestuurlijke, toezichthoudende en begeleidende rollen met een maatschappelijk betrokken profiel. Hij is onder meer Voorzitter van de RvC van een verzekeraar voor zorgprofessionals, lid van de RvT van Slachtofferhulp Nederland, bestuurder bij Pensioenfonds PostNL, voorzitter van de RvT van het bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel en Voorzitter van het Standaardisatie instituut SIVI.

PINK VAN VEEN



“Uit ervaring weet ik dat het leven van een zorgbestuurder pieken en dalen kent. Perioden met een ‘flow’ waarin alles (bijna) vanzelf lijkt te gaan, staan naast perioden van moeizaam worstelen. Als bestuurder heb je vooral jezelf en de relaties met anderen als kompas om resultaten te boeken. Reflectie op je eigen rol en handelen is dan ook cruciaal in je vak als zorgbestuurder. Ik lever graag een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van dit mooie en persoonsgebonden vak.”

Profiel

Pink van Veen werkt meer dan dertig jaar in de gezondheidszorg, onder andere in de GGZ en ouderenzorg. Nadat zij ernstig ziek werd, legde zij haar bestuursfunctie bij Vitalis WoonZorg Groep eind 2016 neer. Een keuze voor een ander evenwicht in haar leven. Sinds die tijd is zij actief als toezichthouder in de zorg. Zo was zij de afgelopen 8 jaar toezichthouder bij Vivent (VVT), Daelzicht (VG), Beweging 3.0 (VVT).

Momenteel is zij toezichthouder bij Ziekenhuis Rivierenland en Villa Pardoës. Ook is zij lid van het bestuur van de NVTZ. Daarnaast is zij samen met haar familie eigenaar van een boutique hotel/B&B. Zij ervaart deze combinatie tussen ‘handen-uit-de-mouwen-steken’ in een family business en het toezichthouden - dat zich meer kenmerkt door meedenken, beschouwen en ‘op de handen zitten’ - als waardevol voor beide werelden.

GUUS VAN WEELDEN



“Als bestuurder werk je met jezelf als instrument. En dat vergt voortdurend onderhoud en ontwikkeling in de vorm van opleiding en (zelf)reflectie. Je hebt hierin ook een belangrijke voorbeeldfunctie. Als auditor draag ik graag een steentje bij aan de ontwikkeling van het prachtige vak van bestuurder in de zorg.”

Profiel

Guus van Weelden, opgeleid als bedrijfskundige, was 30 jaar actief als zorgbestuurder: in de thuiszorg, de gehandicaptenzorg, de ouderenzorg en de GGZ. Bijna altijd werkte hij in een duo met een zorginhoudelijk opgeleide collega. De inhoud van de zorg en de bedrijfsvoering ziet hij als twee kanten van dezelfde medaille – goed geïntegreerd – ook in het duo van bestuurders. Het permanent verbeteren van de kwaliteit van zorg voor cliënten en van de bedrijfsvoering was voor hem een rode draad in zijn werk. In nevenfuncties was hij o.a. bestuurslid van brancheorganisaties en van Pensioenfonds Zorg en Welzijn.

De laatste vijf jaar van zijn loopbaan was hij lid van de raad van bestuur van het UWV, waar hij zich inzette voor de menselijke maat in de dienstverlening aan cliënten. Najaar 2023 stopte hij met fulltime werken en vervult nu verschillende toezichthoudende rollen in de zorg: bij Zorg en Zekerheid, Lievegoed, Huisartsenposten Rijnmond, Stichting PVP en Evita Zorg.

CARLA VAN DER WEERDT



“Het gedrag van een bestuurder heeft veel impact op de effectiviteit en cultuur van een organisatie. Het regelmatig reflecteren op het eigen gedrag is daarom essentieel voor de eigen ontwikkeling van een bestuurder. Als auditor draag ik graag bij aan dit ontwikkelproces van de bestuurder.”

Profiel

Carla van der Weerd vervulde diverse rollen als bestuurder of toezichthouder in verschillende sectoren. Naast een loopbaan van vijftien jaar bij ABN AMRO, tien jaar als eigenaar van een adviesbureau en vijf jaar als lid van de raad van bestuur bij Triodos Bank, had zij toezichthoudende functies bij de hogescholen Saxion en Inholland, woningcorporatie Habion (huisvesting voor ouderen), DSW Zorgverzekeraar en bij Triodos Bank en Binck Bank.

Op dit moment is zij bestuurslid bij de Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA), bij het Nationaal Comité 4 en 5 mei en bij de Stichting Longcovid Toolkit. Daarnaast is zij toezichthouder bij de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

PAUL VAN DER WIJK



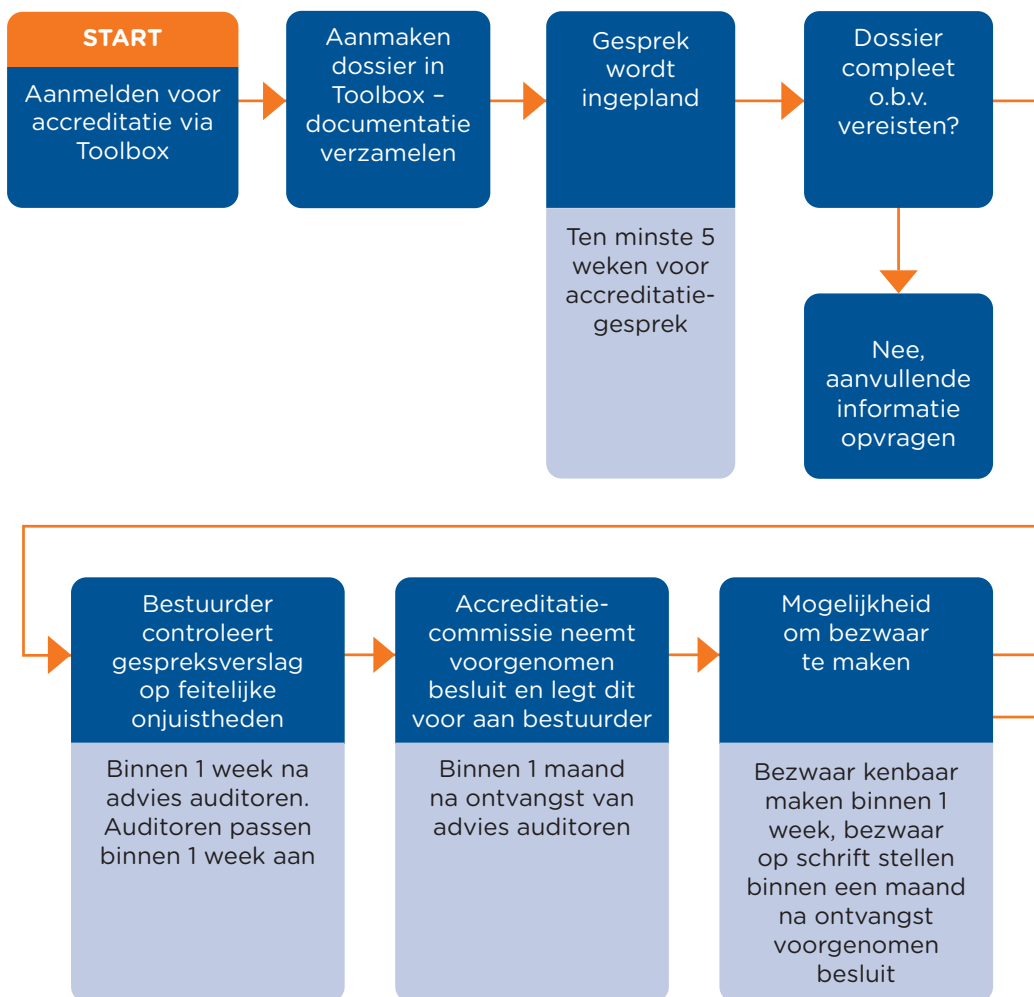
“Er ligt een zeer complexe transformatie-agenda in de zorg. Bestuurders zijn bij het vormgeven en implementeren van deze agenda essentieel, juist ook om het belang van medewerkers en patiënten en cliënten goed te borgen. Fantastisch om als auditor bij te kunnen dragen aan het benodigde vertrouwen in bestuur en toezicht.”

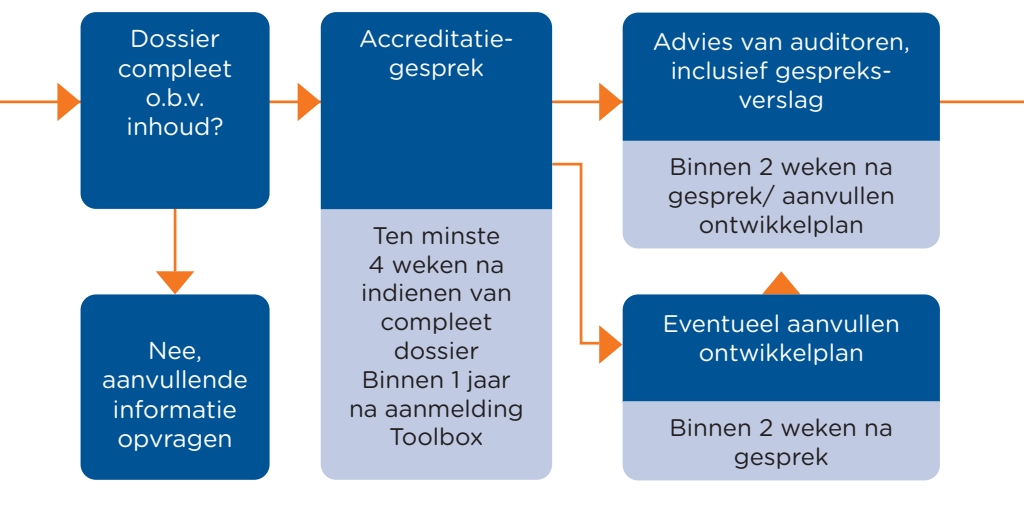
Profiel

Paul van der Wijk werkt al dertig jaar in de publieke sector. Als gezondheidseconoom deed hij onderzoek naar kosten en effecten van nieuwe medische behandelmogelijkheden. In 1999 promoveerde hij en maakte de overstap naar de wereld van de zorgverzekeringen. Vanaf 2007 was hij actief als bestuurder bij grote hervormingstrajecten zoals de fusie van het OZG, de overstap van de AWBZ naar de zorgverzekeringswet, de WLZ, de Jeugdwet, de WMO bij Kentalis en recent de herijking van de strategie bij het Wilhelmina Ziekenhuis Assen.

In de zomer van 2022 besloot hij te stoppen als bestuurder en een andere balans te zoeken tussen werk en privé. Hij is ervaren toezichthouder: onder meer bij de Tintengroep (sociaal werk), Saxenburgh groep (onder meer ziekenhuiszorg), Elker (jeugdzorg) en Westerholm (ouderenzorg). Ook is hij lid van het bestuur van de NVTZ. Naast deze toezichthoudende functies is hij programmamanager van een executive MBA Health bij de University of Groningen Business School en coacht hij jonge mensen die impact willen maken.

ACCREDITATIETRAJECT





BERTINE LAHUIS OVER ACCREDITATIE



‘Als de bestuurder van professionals vraagt dat ze hun kennis en vaardigheden bijhouden, kun je zelf niet achterblijven’, zegt Bertine Lahuis, voorzitter van de raad van bestuur van Radboudumc.

‘Het goede voorbeeld geven valt voor mij onder goed leiderschap, dus vind ik het vanzelfsprekend mezelf onder de loop te nemen, te evalueren hoe het gaat en nieuwe ontwikkeldoelen te stellen.’

‘Accreditatie betekent ook: het goede voorbeeld geven.’

‘Bertine Lahuis (achtergrond als kinder- en jeugdpsychiater) was eerder voorzitter van de raad van bestuur van Karakter, expertisecentrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie. ‘Als medisch specialist was ik er al aan gewend om bijvoorbeeld een 360 graden feedback te doen’, vertelt Lahuis.

‘Dat gebeurt dan bijvoorbeeld vanuit een leergang, maar het is in essentie hetzelfde als bij accreditatie.’

Haar accreditatie als bestuurder volgde bij Karakter, haar heraccreditatie bij Radboudumc. ‘Natuurlijk is een umc een grote instelling, met een navenante omzet, waar patiëntenzorg, wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en opleiding samenkomen. Maar de omvang en complexiteit is niet alles bepalend; veel processen en systemen zijn vergelijkbaar met die van andere zorgorganisaties.

Sensitieve auditoren

‘Het draait om het accreditatiegesprek. De inhoud daarvan bepaal je deels zelf. Het gaat om wat jij inbrengt, welke ontwikkeling ik wil doormaken’, vertelt Lahuis. ‘Goede auditoren zijn daarbij essentieel.

Zij moeten uitermate sensitief zijn, de context, het speelveld kennen en de juiste accenten kunnen leggen. Dan is een leuk en volwassen gesprek mogelijk. Bij mij is dat in ieder geval uitstekend verlopen.’ ‘Het gaat mij niet om het certificaat dat ik krijg, maar om zicht te krijgen op hoe het gaat. Reflecteren op mijn rol. En daar is dit accreditatietraject een mooie methode voor. Er zijn vast meer methoden, die anders werken, maar wat mij betreft volstaat dit systeem.’

Reflectie

Lahuis kan niet genoeg benadrukken dat het bij accreditatie om de eigen persoon en ontwikkeling van de eigen professionele rol gaat. ‘Het gaat erom dat bestuurders openstaan voor reflectie. Dat kan natuurlijk ook in een leergang, of iets vergelijkbaars. Als iemand elke vorm van accreditatie continu vermijdt vind ik het wel een gesprek waard. Ik ben dan wel benieuwd naar het waarom.’

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

Versie: augustus 2025

NVZD
VERENIGING VAN
BESTUURDERS IN
DE ZORG

