



Anders investeren in Zorg & Wonen

DE DRIE NOTENBOOMEN VASTGOED HERBERGIER



Voorwoord

De voorspellingen liegen er niet om. Het aantal mensen met dementie stijgt naar schatting van 280 duizend tot een half miljoen in 2050. Minstens zo hard stijgt ook de vraag naar warme en persoonlijke zorg. In een huiselijke sfeer waarin het leven zo gewoon mogelijk voortgezet kan worden na de vele jaren waarin dat zelfstandig kon.

De Herbergier is pionier en de grootste aanbieder van kleinschalige woonvoorzieningen voor mensen met dementie. Wij lanceerden het franchiseconcept in 2007 en inmiddels telt Nederland 44 Herbergiers waar steeds 16 bewoners een liefdevol thuis vinden. In prachtige panden waarin met trots gewoon én gewerkt wordt door de inwonende zorgondernemers.

Al deze unieke vestigingen hebben we niet zelf in beheer, maar zijn voor een groot deel in eigendom van woningcorporaties. Sedert een aantal jaren werken we ook samen met een aantal gepassioneerde beleggers/ontwikkelaars en met hen ontwikkelen we mooie panden die men daarna graag nog jaren in bezit wil houden. Stuk voor stuk organisaties/mensen die met liefde hun bijdrage leveren aan een waardig bestaan voor kwetsbare doelgroepen. Want als we zelf door dementie getroffen zouden worden, willen we toch ook op zo'n gewoon mogelijke manier ons leven voortzetten?

Zoektocht naar panden en ontwikkellocaties

We hebben de ambitie om nog veel meer mensen een warm thuis te bieden en verder te groeien met de Herbergier. Daarbij hoort een continue zoektocht naar nieuwe panden en locaties. In deze brochure geven we een eerste indruk van onze organisatie en hoe we samen het verschil kunnen maken. Bent u bereid om een steentje bij te dragen aan de zorg van morgen?

*De Drie Notenboomen
Vernieuwers in de zorg*

Stichting Onroerend Goed DDN

De Drie Notenboomen (DDN) is een franchiseorganisatie. Sinds 2003 maken wij de zorg leuker, persoonlijker en goedkoper. Wij ontwikkelen kleinschalige woonvoorzieningen voor verschillende doelgroepen. Onze formules zijn Thomashuizen, Herbergier, De ZorgButler en Thomas op Kamers. Stichting Onroerend Goed DDN draagt zorg voor het vastgoed van de formules van DDN.



DE DRIE NOTENBOOMEN
VERNIUWERS IN DE ZORG



Herbergier Beneden-Leeuwen



Inhoud

Franchiseorganisatie in de zorg	4
Zo gewoon mogelijk wonen	6
Partner aan het woord: Arco Architecten	8
HerbergierVerbindt: 'Je kan weer kind zijn'	11
Een huis om trots op te zijn	12
Samenwerkingspartners	14
Partner aan het woord: Scala Build	16
Partner aan het woord: Henk van Ginkel	18
Wat wij zoeken	20

Franchiseorganisatie in de zorg

Zorg organiseren zoals we het voor onszelf zouden willen. Als franchiseorganisatie in de zorg doen we dat inmiddels op ruim 160 locaties door het hele land. Wij verlenen zelf geen zorg, dat doen onze franchisenemers. Zij wonen als zelfstandige ondernemers bij hun bewoners en staan samen met hun team 24/7 voor hen klaar. Het is onze taak om hen te ondersteunen, zodat zij zich maximaal op de zorg kunnen richten.

Het kruideniersprincipe

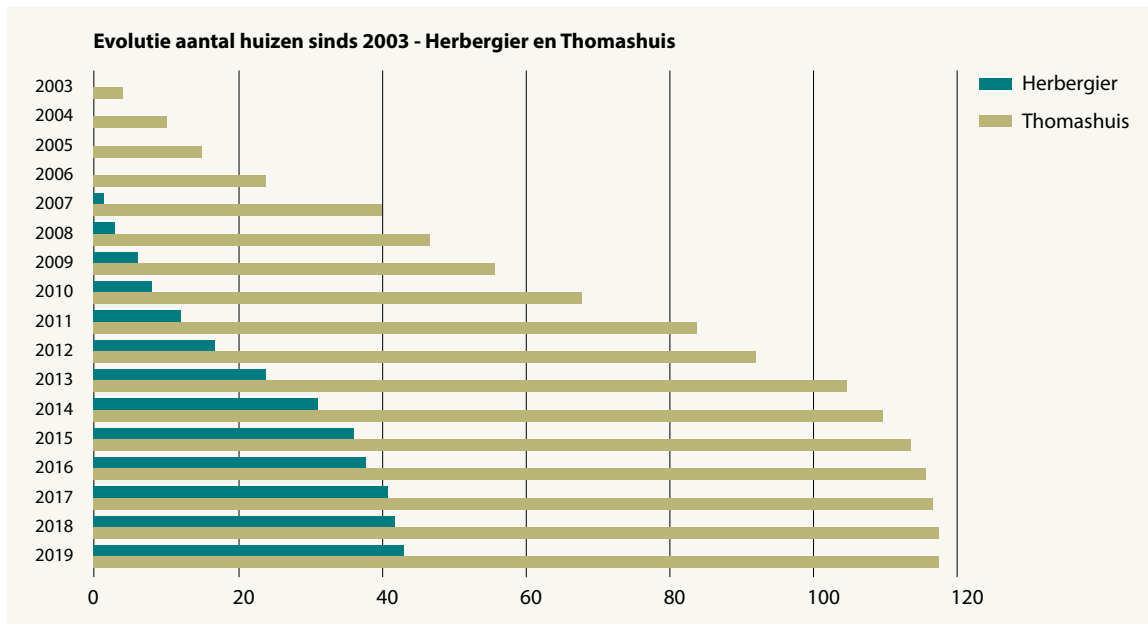
Wij geloven dat de zorg ánders kan. En dat begon met de zoektocht van een vader naar een plek waar zijn gehandicapte zoon Thomas gelukkig kon zijn. Hij bedacht het 'Thomashuis': twee zorgondernemers wonen - als een kruidenier van vroeger - bij hun eigen zaak en zijn 24/7 verantwoordelijk voor het welzijn van maximaal 9 bewoners. De toewijding is groot en de lijnen zijn kort. Bewoners kopen hun zorg in vanuit het persoonsgebonden budget (pbg) en doordat er nauwelijks overheadkosten zijn, kan alle tijd en geld besteed worden aan de bewoners.

Hetzelfde idee, nieuwe doelgroep

De Thomashuizen popten in hoog tempo door het land uit de grond. Tijdens deze periode kreeg de schoonmoeder van de oprichter te kampen met dementie. Vanuit dezelfde beweegredenen als bij het ontstaan van de Thomashuizen werd een concept ontwikkeld waarin op een zo gewoon mogelijke manier zorg kon worden geboden voor 16 ouderen met geheugenproblemen. De Herbergier was geboren.

Kernwaarden DDN

<i>Kleinschaligheid:</i>	korte communicatielijnen, vertrouwde gezichten, aandacht en tijd voor de medemens
<i>Ondernemerschap:</i>	creativiteit, ruimte voor initiatief, eigenaarschap en gerichte verantwoordelijkheid
<i>Keuzevrijheid:</i>	het recht om te kiezen, zowel voor een zorgvrager als voor een zorgverlener



Nieuwe formules

Wij hebben als franchisegever inmiddels 4 zorgformules ontwikkeld. Naast de **Herbergier** en de **Thomashuizen** zijn we in 2017 ook gestart met **Thomas op Kamers** en **De ZorgButler** in Rotterdam. Bij Thomas op Kamers biedt één zorgondernemer als een betrokken hospita 15 mensen met een lichte verstandelijke beperking een veilig thuis. De ondernemer dient als vraagbaak opdat de bewoners dichter in de maatschappij kunnen leven en genieten. De ZorgButler is een woonconcept waar ouderen met een lichte zorgvraag zelfstandig wonen met de zorg én gezelligheid binnen handbereik.

Onze rol

Als franchisegever is De Drie Notenboomen verantwoordelijk voor de kwaliteit en continuïteit van onze formules. Wij zijn als DDN echter geen zorgaanbieder en daarmee niet verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en welzijn. Dat is de taak van de franchisenemers. Wij brengen partijen bij elkaar en zetten - via de zeer betrokken ondernemers - de bewoners centraal. Onze doelen zijn samen te vatten in onderstaande kerntaken:

Formuleontwikkeling

- Ontwikkeling van nieuwe zorgformules
- Verdere ontwikkeling van de formules op het vlak van volume en inhoud, werving ondernemers

Dienstverlening voor franchisenemers

- Begeleiding: coaching, opleiding
- Facilitering: expertise, kwaliteitstoetsing, communicatie, vastgoed

Verbinden

- DDN en franchisenemers met elkaar
- DDN en franchisenemers met de buitenwereld

Zo gewoon mogelijk wonen

Een Herbergier is een warm en liefdevol thuis voor 16 mensen met geheugenproblemen. Ze doen er hele gewone dingen zoals een ommetje maken, genieten van mooie muziek of heerlijk luieren op de bank. Net als thuis. Zelfstandig wonen lukt niet meer, maar in een Herbergier wordt vooral gelet op wat iemand allemaal nog wèl kan.

Waardigheid boven alles

In een Herbergier staat de mens centraal en niet de ziekte. Bewoners mogen zijn wie ze zijn en de zorg draait om aandacht en liefde. Ze vinden er een veilige, huiselijke en beschermde omgeving, ongeacht achtergrond of komaf. Iedere Herbergier heeft altijd 3 kamers beschikbaar voor mensen met een beperkt budget. Zo is de Herbergier voor iedere portemonnee een thuis.

Midden in de samenleving

De Herbergier houdt mensen met geheugenproblemen binnen de samenleving. De buitendeuren zijn open voor wie naar buiten wil, wie naar binnen wil wordt gastvrij ontvangen. De sterke verbinding met de buitenwereld zorgt voor het doorbreken van taboes over geheugenproblematiek en is een voorbeeld voor de samenleving om samen te zorgen voor de kwetsbare medemens.

Passie en betrokkenheid

De troef van de Herbergier is zonder meer het zorgondernemerschap. Nergens anders worden kleinschalige zorgorganisaties geleid door zelfstandige, inwonende ondernemers die onder een franchisevlag de volle verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen bedrijf en de risico's van het ondernemerschap kennen. Zij geven – binnen de kaders van de formule – zelf kleur en invulling aan hun Herbergier, werven zelf hun personeel en vrijwilligers en stellen zelf de bewonersgroep samen. Het is een manier van leven voor onze franchisenemers en een zorgdroom die uitkomt.



“De omgeving vindt ons een levendige aanwinst. Je ziet bewoners opbloeien. Deze manier van leven geeft veel voldoening.”

Jerry & Simone,
Herbergier Hazerswoude-Rijndijk



JAN KWAKERNAAK, DIRECTEUR ARCO ARCHITECTEN BNA

'Zou ik mijn ouders hier laten wonen?'



Als één van de vaste waarden van de formule, weet Jan Kwakernaak vrijwel direct of een pand geschikt is als Herbergier. De directeur van Arco Architecten BNA is al betrokken bij DDN sinds de werving van het eerste Herbergierpand in Arnhem. "De belangrijkste vraag die ik mezelf altijd stel: Zou ik mijn eigen ouders hier laten wonen?"

Welke Herbergier je ook binnenloopt, in niets doet het denken aan een locatie waar zorg wordt verleend. En dat is zonder meer een verdienste van Kwakernaak en zijn team. Als geen ander begrijpt Arco Architecten dat huiselijkheid het uitgangspunt is. Iets waar men wel even aan moest wennen. "Je bent geneigd om met zorg-ogen te kijken", vertelt Kwakernaak. "Dat alles strak en mooi moet. Maar het wonen staat centraal in een Herbergier, niet de zorg."

Ontwerp met passie

Voor het ontwerpen van onze huizen vertrouwen we al jaren op de expertise van 2 gerenommeerde architectenbureaus: B+O Architecten uit Meppel en Arco Architecten uit Oudewater. Beide architecten kennen de wensen en eisen en weten ook wat wel en niet kan, zowel voor de bewoner, het team rond de bewoner als ook de eigenaar van het vastgoed.

Uitdaging

In de loop der jaren heeft Arco Architecten menig schoolgebouw, kantoorpand en fabriek omgetoverd tot een Herbergier. En dat is soms best een uitdaging, zowel bij nieuwbouw als bij monumenten die een nieuwe bestemming krijgen. "Zo mochten we in Herbergier Delft geen plafonds verlagen. Je hebt daar ook een grote entreehal. Met mooie kastjes en leuke zitjes was dat op een elegante manier op te lossen."

"Het wonen staat centraal in de Herbergier, niet de zorg"

De randvoorwaarden van een pand kent Kwakernaak uit zijn hoofd en passen op een A4'tje. "Maar uiteindelijk gaat het om het gevoel en moet je ook buiten het Programma van Eisen kunnen denken. Ik herinner me een pand dat aanvankelijk niet geschikt leek, omdat de kamers relatief klein waren en er geen ondernemerswoning in paste. Maar toen bleek het huis direct naast de Herbergier te koop te staan en kon het toch doorgaan. En gelukkig maar. Het is een prachtige Herbergier geworden."



Herbergier Tilburg



GEWEEFDE

A J 863.

WEESHUIS. JAC J 27

'Je kan weer kind zijn'

An (83) woont tot haar intrek in de Herbergier in een appartementencomplex in Schoonhoven. Ineke vertelt dat thuis wonen voor haar moeder steeds moeizamer verloopt. "Ze werd eenzamer en het koken ging lastig."



Daarom meldt An zich aan voor een woonplek in het voormalige weeshuis dat op dat moment wordt getransformeerd tot Herbergier Schoonhoven. Na een paar kennismakingsgesprekken met zorgondernemers Ingrid en Jan-Rob krijgt An het goede nieuws dat ze in de Herbergier gaat wonen. Tijdens de verbouwing staat ze op een dag voor de deur van Ingrid en Jan-Rob. Of het al een beetje opschiet en of ze haar niet zijn vergeten. "Zo graag wilde mijn moeder er gaan wonen", zegt Ineke.

Welkom voelen

An verhuist in september 2017 naar de Herbergier. Ze vertelt dat ze blij is met haar eigen spulletjes in haar appartement. "En je hebt het goed naar je zin hè? Dit is jouw thuis", vraagt Ineke haar moeder. "Zeker, ze kunnen hier lekker koken. En de dames van de galerij komen ook weleens op bezoek", antwoordt An. Ineke woont in de buurt en komt een paar keer per week even langs. "Je voelt je hier welkom. Elke keer krijg je iets te drinken aangeboden."

Moeder en dochter vertellen enthousiast over de vele uitstapjes die de zorgondernemers en medewerkers organiseren. "Bijzonder dat dat kan. Mijn moeder zat het laatste jaar dat ze thuis woonde veel achter de televisie. Nu gaat ze weer naar buiten en doet ze mee met activiteiten wanneer ze daar zin in heeft."

Kind zijn

Op de vraag hoe Ineke het ervaart dat haar moeder in de Herbergier woont, antwoordt ze: "Er zijn zo veel lieve medewerkers. Er is aandacht en alles is geregeld. Dat geeft ons een warm gevoel. Daarnaast is het ook een opluchting. Dat laatste jaar dat mijn moeder thuis woonde, hadden we zo'n angst. Nu kan ze naar buiten en is ze veilig. Wij kunnen nu weer kind zijn en even op de koffie komen."

Meer verhalen zijn te vinden op www.herbergier.nl/herbergierverbindt

Overal waar een Herbergier de deuren opent, gebeuren wonderlijke dingen. Niet alleen omdat de bewoners (vaak aangeduid als gasten) en hun familie een prettig thuis hebben gevonden, maar ook omdat iedereen die met het concept in aanraking komt, wordt geraakt en de Herbergier in zijn of haar hart sluit. Deze mensen krijgen een gezicht in het kleurrijke en multimediale verhalenpalet HerbergierVerbindt.

Een huis om trots op te zijn

We steken het niet onder stoelen of banken: de panden waar een Herbergier in gevestigd is, zijn vaak echte pareltjes. Want wie dementie heeft, mag toch ook wonen in een huis om trots op te zijn? Dat maakt dat we in onze portefeuille verschillende scholen, boerderijen, notariswoningen en zelfs hele kloosters hebben. Naast herbestemming van historische panden werken we ook aan nieuwbouwprojecten waarbij we, aansluitend op de wens om te wonen in een pand om trots op te zijn, ook op andere bijzondere plekken een Herbergier kunnen starten.

Geen eigen bakstenen

Al bij het ontstaan van DDN is er bewust voor gekozen om het vastgoed niet in eigen beheer te nemen. Vastgoed is een essentieel onderdeel van onze werking, maar DDN wil geen bakstenen bezitten. Dat zit niet in het kerntakenpakket. De expertise van DDN zit in het faciliteren van professionals in de zorg, en met de vastgoedexpertise van anderen wordt er voor een unieke combinatie gezorgd.

Samen bouwen

Inmiddels zijn we voor meer dan 160 panden samenwerkingen aangegaan met vele woningcorporaties en ook een aantal private investeerders. Er worden samenwerkingen voor lange termijn (10 tot 20 jaar) gesloten via huurovereenkomsten. Het DDN-vastgoedteam ondersteunt en begeleidt de ontwikkelaars richting de realisatie van een pand. Het onderhoud is geregeld via een reguliere onderhoudsverdeling verhuurder-huurder. Bij verlenging van contracten gaat DDN de dialoog aan met de verhuurder over de investeringen die nodig zijn voor een mogelijke verlenging en het toekomstbestendig houden van het pand.



De vraag naar locaties en panden is groot. Vele mensen kloppen bij een Herbergers aan met de vraag of er plaats is voor een goede vriend of familielid. Veel te vaak moet zorgondernemers 'nee' verkopen en uit alle prognoses blijkt dat deze vraag nog verder gaat toenemen. De Herbergier formule bestaat nu meer dan 12,5 jaar en de behoefte aan panden is enorm. Samen met een groep vastgoedpartners willen we graag verder ontwikkelen.

Stichting Onroerend Goed DDN

De scheiding tussen wonen en zorg is ook binnen onze organisatie zichtbaar. Alles wat met het franchisecontract te maken heeft is ondergebracht bij DDN B.V. en huurcontracten worden gesloten met Stichting Onroerend Goed DDN (SOG DDN). Daarmee lopen alle geldstromen betreffende het vastgoed via de stichting. Enerzijds omdat het onze grootste prioriteit heeft om geld op de juiste plek terecht te laten komen en daarover zo transparant mogelijk te zijn. Anderzijds omdat we merken dat onze huidige partners steeds vaker vragen krijgen over de samenwerkingen met partijen als DDN. Ook daarin biedt SOG DNN een passend antwoord.

Het bestuur van de stichting wordt gevormd door de directie van DDN en haar vastgoedmanager.

Doel van de stichting is:

- het doen waarborgen van de continuïteit van het vastgoed en haar financiële positie bij de woonzorgconcepten van De Drie Notenboomen waaronder in elk geval de concepten: Thomashuizen, De Herbergier, De ZorgButler en Thomas op Kamers en eventuele nieuwe toekomstige concepten;
- betaalbare huisvesting bieden aan kleinschalige woonzorgconcepten van De Drie Notenboomen;
- het bevorderen van betaalbare huisvesting voor onze doelgroep, in het bijzonder huisvesting voor personen met een zorgindicatie.



Samenwerkingspartners


Met de komst van een Herbergier scheppen we werkgelegenheid in een dorp of wijk, geven we historische panden een tweede leven en laten we mensen met een langdurige zorgvraag zoveel mogelijk onderdeel uitmaken van de lokale maatschappij. Het zijn zaken die naadloos passen in de missie en visie van al de woningcorporaties, gemeenten en ook ontwikkelaars/investeerdere waarmee we actief samenwerken.

Hieronder een overzicht van alle woningcorporaties waarmee wij een samenwerking op lange termijn zijn aangegaan. Partners die samen met ons - door het hele land - het verschil maken.

Alwel	QuaWonen	WBV Reeuwijk
Beter Wonen	Rijnhart Wonen	Woningstichting Gouderak
De Bouwvereniging	Sité	Woonborg
De Woningraat	SOR	WoonGoed 2-Duizend
De Kernen	Staedion	Woonkwartier
De Key	StekWonen	Woonstichting SSW
Domesta	Thius	Woonstichting JOOST
Habeko	Uwoon	Woonveste
KleurrijkWonen	Vestia	Woonwaarts
Maasdelta	woCom	ZVH

Daarnaast werken wij samen met:

 **Stads Herstel** Amsterdam

 **HCRE Vastgoed** *een volle dochter van Cairn*

 **Van Ginkel**

 **Scala Build**



Herbergier Nieuw-Vennep



Herbergier Emmen



Herbergier Harlingen



Herbergier Reeuwijk



Herbergier Olst



Herbergier Heerde



Herbergier Hellevoetsluis



Herbergier Heythuysen



Herbergier Scherpenzeel



Charlotte Jackson



Andrea van de Beek

ANDREA VAN DE BEEK & CHARLOTTE JACKSON, SCALA BUILD

'Fijn om iets te kunnen betekenen voor de samenleving'

Scala Build is de ontwikkelaar van Herbergier Scherpenzeel, gevestigd in een voormalig hotel. De zoektocht naar een nieuwe bestemming begon in 2018. "Het was ons plan om er een woonvorm voor mensen met dementie van te maken", vertelt Andrea van de Beek. "We hebben veel kandidaten gesproken, maar na de kennismaking met DDN was het snel beklonken."

Andrea en haar compagnon Charlotte Jackson worden direct geraakt door het persoonlijke verhaal van de Herbergier. Des te meer omdat beiden in de familie te maken hebben met dementie. "Daarnaast spreekt het lokale ondernemerschap ons aan", vertelt Andrea. "De ondernemers van een Herbergier willen zich echt in de samenleving wortelen en de verbinding zoeken. Een heel mooi uitgangspunt."


Duidelijk en slagvaardig

Het is wat Scala Build betreft prettig om samen te werken met een partij die zich heeft bewezen. "Dat schept veel vertrouwen en helpt ook rondom de financiering bijvoorbeeld", zegt Charlotte. "Het wiel hoeft niet meer uitgevonden te worden. Alles is vanaf dag één duidelijk: dit is de huurprijs, dit is het Programma van Eisen en zo gaan we het doen met het onderhoud. De kaders zijn direct helder waardoor je heel slagvaardig bent samen. Een prettige samenwerking dus. We hebben dezelfde mindset."

Scala Build heeft veel ervaring in het ontwikkelen van zowel woningen als woon-zorgcomplexen. Maar zelden was de persoonlijke touch zo duidelijk voelbaar. Andrea: "Ik spreek echt uit mijn hart als het hierover gaat. In de vrije sector zijn de marges vaak groter, maar dit creëert wat wij noemen 'maatschappelijk rendement'. Elke gemeente moet aan de slag met de toenemende zorgvraag. Fijn om dan als ontwikkelende belegger iets te kunnen betekenen voor de samenleving."

"Het schept vertrouwen om samen te werken met een partij die zich heeft bewezen"



 Herbergier Wognum

HENK VAN GINKEL, INVESTEERDER

‘Een Herbergier in je portefeuille vervult je met trots’



“We sluiten een lang huurcontract af van 20 jaar. Dat geeft veel zekerheid”

Henk van Ginkel is al ruim 10 jaar verbonden aan DDN als investeerder. Hij is de eigenaar van Thomashuis Lunteren en onlangs werd zijn nieuwste project Herbergier De Maashorst opgeleverd. “Ik spreek geregeld de ondernemers van dit pand”, vertelt Henk. “En dan hoor ik altijd weer dat de bewoners daar genieten en hoe blij iedereen is. Dat vervult je met trots.”

Maar trots is niet de enige reden om met DDN in zee te gaan. “We sluiten een lang huurcontract af van 20 jaar”, vertelt hij. “Dat geeft veel zekerheid. Daarbij is het rendement goed. Ik hoef ook niet bang te zijn dat er een industrie instort, zoals bij het investeren in kantoorpanden of fabriekshallen het geval kan zijn. Dat is een geruststellende gedachte.”

Zorgcomponent

Door zijn ervaring weet Henk inmiddels één ding zeker: “Als landgoedontwikkeling een zorgcomponent heeft, krijg je maatschappelijk veel sneller de handen op elkaar. Bij Herbergier De Maashorst worden nu ook zes huizen gebouwd. Dat was nooit gebeurd als er geen Herbergier had gestaan. Daarnaast wil de wethouder of burgemeester maar wat graag in de krant als er iets gedaan wordt voor de ouderen in de gemeente.”

Met de Herbergier in zijn portefeuille, merkt hij dat de samenleving anders reageert op hem als ontwikkelaar. Geen opmerkingen meer over zaken als *winstbejag* en *zo hoog mogelijke rendementen*, maar alle lof omdat je maatschappelijk het verschil maakt. “Dat krijg ik nu letterlijk terug: ‘Wat goed dat je hiermee bezig bent!’”

Dat het zo wordt gewaardeerd, is wat Henk betreft goed te begrijpen. “Iedereen kent wel iemand die door dementie getroffen wordt. Of je krijgt het zelf. Dan willen we toch allemaal op een plek terechtkomen waar je goed verzorgd wordt.”



Herbergier De Maashorst

Wat wij zoeken

Wij zijn voortdurend op zoek naar karakteristieke, mooie panden en/of unieke locaties waar wij een nieuwe Herbergier kunnen verwezenlijken. Bij voorkeur vrijstaand en gelegen nabij een dorps- of stads-kern, in een levendige omgeving waar gemakkelijk de verbinding met de samenleving kan worden gemaakt.

Deze panden voldoen aan de volgende kenmerken:

- Zestien kamers en een logeerkamer
- 1250 tot 1500 m² vloeroppervlakte
- Gemeenschappelijke huiskamer en keuken waar de bewoners in een huiselijke setting kunnen samen zijn
- Ruimte voor een ondernemerswoning met eigen opgang

Is uw interesse in de Herbergier gewekt?

We hopen het van harte!

Heeft u een pand of locatie in portefeuille die voor ons kan passen? Bent u bereid om met ons en met onze ontwikkelaars mee te denken? Wilt u een keer met ons in gesprek en ontvangt u graag gedetailleerde informatie over huurovereenkomsten, het Programma van Eisen of het ontwikkelingstraject?

Allemaal redenen en aanleidingen om contact op te nemen met ons vastgoedteam:

Tel: 0182-550433

Mail: vastgoed@dedrienenboomen.nl

Ga direct naar www.dedrienenboomen.nl/vastgoed voor meer informatie over onze visie op vastgoed, onze partners en een aantal casestudies. Om u mee te nemen in onze visie en de formules drinken we graag koffie op locatie.

Meer informatie over onze formules:

www.thomashuis.nl

www.herbergier.nl

www.de-zorgbutler.nl

www.thomasopkamers.nl





DE DRIE NOTENBOOMEN
VERNIEUWERS IN DE ZORG

