1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00764

college sanering zorginstellingen

Aan de relaties van het
College sanering zorginstellingen

PROV. BESTUUR VAN DRENTHE
No.:
Ingek.: 27 APR 2012
AFDELING SG
TE BEH. DOOR:
DWS: G.AFD.:

Datum : april 2012
Kenmerk : RO/av/2012/287
Betreft : Jaaroverzicht 2011

Geachte heer/mevrouw,

Met genoegen bieden wij u hierbij het Jaaroverzicht 2011 van het College sanering zorginstellingen aan.

Voor meer informatie over het jaar 2011 of over onze organisatie in het algemeen, verwijzen wij u naar onze website: www.collegesanering.nl.

Wij wensen u veel leesplezier!

Hoogachtend,
COLLEGE SANERING ZORGINSTELLINGEN,

Mevrouw mr. L.A.C. van Leeuwen
(hoofd Juridische Zaken)

mr. H. Th. Stevens
(Chef de Bureau)

Bezoekadres
Churchilllaan 11, 3e etage
3527 GV Utrecht

Postadres
Postbus 3148
3502 GC Utrecht

Tel 030 297 12 00
Fax 030 293 07 11
E-mail info@collegesanering.nl
Website www.collegesanering.nl

1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00765

Jaaroverzicht 2011

college Sanering zorginstellingen

Inhoud

Met het oog op 2012 2
Werkwijze College sanering 4
Interview: Duo-directie 6
De organisatie in 2011 8
Het jaar van de cijfers 11
Interview: Strijden voor behoud College 12
Personen 14
Colofon 15

Met het oog op 2012

Het leek mij in deze tijd van economische crisis en de voortgaande liberalisatie van de zorgsector zinvol nog eens stil te staan bij het College sanering zorginstellingen (CSZ) als zodanig. Ik wil het dan niet hebben over de organisatorische entiteit CSZ, daar is al het nodige over gezegd door derden. Ik volsta met op te merken dat in het ontwerp van de Wet cliëntenrechten zorg voorzien is dat het CSZ op zal gaan in de Nederlandse Zorgautoriteit. Hoewel ik persoonlijk niet gelukkig ben met dit voornemen is het oordeel daarover aan de wetgever.

Ik wil het met name hebben over wat wordt genoemd 'de onroerend goed taak van het CSZ'. Kort gezegd komt deze erop neer dat bij transacties door zorginstellingen, waarbij onroerend goed wordt vervreemd of verhuurd, toestemming van het CSZ nodig is. Het CSZ ziet er op toe dat de zorginstelling op transparante wijze marktconforme prijzen realiseert. Achtergrond daarbij is dat het onroerend goed werd gerealiseerd met overheidsgeld en dat dus winsten bij vervreemding van dat onroerend goed behouden moeten blijven voor de zorg. Vanuit de gedachte van eigen verantwoordelijkheid van de zorginstellingen lijkt de onroerend goed taak van het CSZ overbodig.

1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00766

De praktijk leert echter dat zorginstellingen lang niet altijd voldoende geëquipeerd zijn om onroerendgoedtransacties verantwoord tot stand te brengen. Dat hangt mede samen met het feit dat dergelijke transacties over het algemeen incidenteel voorkomen en vragen om specifieke deskundigheden. De huidige economische crisis doet zich ook (en vooral) voelen in de onroerendgoedsector, waardoor het tot stand brengen van verantwoorde transacties verder onder druk is komen te staan. Uiteraard laten zorginstellingen zich doorgaans bijstaan door externe deskundigen, maar het blijkt dat een second opinion van een onafhankelijke en onpartijdige derde zoals het CSZ belangrijke waarde toevoegt. Zeker als het gaat om grote transacties, waarbij meerdere partijen betrokken zijn (gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars e.d.), is het van belang dat die onafhankelijke en onpartijdige derde een wettelijk geregelde taak uitvoert, waaraan niet getornd kan worden. Gelukkig is in het eerder genoemde ontwerp van de Wet cliëntenrechten zorg voorzien dat de onroerend goed taak van het CSZ gehandhaafd blijft.

Aardig in dit verband is overigens de steun voor dit laatste standpunt, die werd uitgesproken door een zorgondernemer bij uitstek. Op 11 oktober 2011 sprak professor dr. drs. Loek H.L. Winter bij de aanvaarding van het ambt van Hoogleraar Healthcare Entrepreneurship zich in die zin uit toen hij het had over 'Publiek-private transfer'. Hij zei onder meer: *"Zodra een instelling vanuit het publieke domein (non-profit) overgaat naar een ondernemer (for profit), dient iedere potentiële vermenging van publieke en private gelden te worden voorkomen."* Naar mijn mening geldt deze stelling eveneens en onverkort wanneer gesproken wordt over het onroerend goed van zorginstellingen.

Ik wens u veel leesplezier met dit Jaaroverzicht 2011.

Ton Rutgrink
Voorzitter

Het einde van een tijdperk of het begin?

"Een ziekenhuis verkopen waar je zelf jaren hebt gewerkt is iets heel bijzonders. Het is de definitieve afsluiting van een gebouw en periode waar zo veel mooie en verdrietige dingen zijn meegemaakt. Het proces van verkoop is ingewikkeld maar ook een geweldige ervaring om mee te maken. Weliswaar ligt het betreffende ziekenhuis op een fantastische locatie in de binnenstad, het met de gemeente komen tot een gedragen ontwikkeling en verkoop in deze moeilijke markt is niet eenvoudig. Gelukkig blijft de gemachtigde vol goede moed en daar zijn wij erg blij mee. De opbrengst van de verkoop kunnen wij goed gebruiken voor de nieuwbouw van ons ziekenhuis."

(De heer P.J. Smaling, directeur Bouw Isala Klinieken)

Werkwijze College sanering

Het College sanering voert een aantal taken uit. Deze taken kunnen worden onderverdeeld in wettelijke en niet-wettelijke. Oftewel, een deel van het werk is gebaseerd op wetgeving (de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) en de Wet ambulancevervoer (WAV)) en een deel is gebaseerd op verzoeken van de minister en/of staatssecretaris van Volksgezondheid of de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Ook in 2011 heeft het ministerie het College sanering verzocht onderzoek te doen naar zaken die niet op basis van een wet zijn geregeld. In dit geval betreft het een jeugdzorginstelling, die was overgegaan van Justitie naar Volksgezondheid.

De wettelijke taken bestaan uit het vaststellen van subsidie bij het (gedeeltelijk) intrekken van een toelating van een gezondheidszorginstelling, het vaststellen van subsidie voor ambulancediensten bij opheffing dan wel aan Centrale posten voor het ambulancevervoer als sprake is van wijziging of opheffing van de vestigingsplaats en het verlenen van goedkeuring bij vervreemding van onroerende zaken.

1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00767

Het merendeel van het werk van het College sanering is de laatste jaren gericht op het verlenen van goedkeuring bij transacties rond onroerende zaken. Als een instelling voor gezondheidszorg zijn onroerende zaken wil verkopen, verhuren of onderwerpen aan een beperkt recht (bijvoorbeeld erfpacht of opstal), dan kan dat alleen als daar vooraf goedkeuring voor wordt verleend door het College sanering. De achterliggende gedachte bij de wetgever voor deze regeling is dat er zoveel mogelijk geld in de gezondheidszorg dient te blijven en niet moet wegvloeien naar bijvoorbeeld gemeenten of projectontwikkelaars. Om dit te bereiken houdt het College sanering toezicht op het vervreemdingsproces en ziet er op toe dat dit proces op een open en transparante manier gebeurt en dat er uiteindelijk een marktconforme prijs wordt betaald aan de instelling. De beleidsregels die door het College sanering worden gehanteerd zijn terug te vinden op onze website: www.collegesanering.nl.

Het afgelopen jaar zijn er veel meldingen op het gebied van onroerende zaken bij het College sanering binnengekomen. Meer zelfs dan de jaren daarvoor. Mogelijk komt dit doordat instellingen zich –als gevolg van de verdergaande liberalisatie- heroriënteren op hun bedrijfsvoering. Daarbij wordt het onroerend goed mede kritisch in beschouwing genomen. Tegenover een toename van het aantal meldingen staat dat al eerder gemelde voorgenomen verkopen regelmatig worden teruggetrokken. Er wordt voor deze onroerende zaken een bestemming binnen de instelling zelf gezocht omdat de verkoop niet wil vlotten. Duidelijk is dat de markt ook voor gezondheidszorginstellingen op dit gebied moeizaam is.

Toekomst College sanering

De toekomst van het College sanering is al jaren onduidelijk. Doorgaan op de ingeslagen weg, uitbreiding van taken, inhuizen bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) of de NZa, dan wel geheel opheffen, alle scenario's zijn de afgelopen jaren de revue gepasseerd. Op het moment van schrijven van dit overzicht is het wetsontwerp "Wet cliëntenrechten zorg" ingediend bij de Tweede Kamer. In dit wetsontwerp is geregeld dat het College sanering met een aantal taken overgaat naar de NZa. Over het tijdpad van behandeling van dit wetsontwerp valt niets te zeggen. Het College sanering gaat ondertussen positief en energiek door met het uitvoeren van zijn huidige taken en de professionalisering van de organisatie. Zo werkt het College aan het opzetten van een nieuwe, modernere en meer overzichtelijke website. Het voornemen is deze halverwege het jaar 2012 in de lucht te hebben.

27-4-2012 / 11:05:30 / 3052 / 000026
27-4-2012 / 10:55:34 / 3030 / 000026

Duo-directie

Erik Stevens en Liesbeth van Leeuwen werken al meer dan 25 jaar samen. Ze werden collega's bij het COTG (nu NZa), de organisatie waaruit het CSZ is voortgekomen. Sinds afgelopen jaar voeren ze hier samen de taken van de directeur uit.

Met het plotselinge vertrek van directeur Van Ruijven per 1 oktober 2011 kwam de vraag: 'Hoe moet dit ingevuld worden?'. Van Leeuwen: „Het is een onzekere tijd. We weten niet of we zelfstandig blijven bestaan. Wat heb je een directeur van buitenaf dan te bieden? En moet je niet de bestaande kennis inzetten, juist in zo'n onzekere periode?"

1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00768

Samen de 'kar trekken', een voorstel van de bestuurder, zagen ze direct zitten. Een gewenningsperiode was uiteraard overbodig. ,,Dat was een grote voorsprong," concludeert Van Leeuwen. Ze hebben aan een half woord genoeg.

Stevens: ,,Voor ons is het een uitdaging om het samen goed te doen. Natuurlijk hebben we beiden onze eigen invalshoek, maar ook een zelfde achtergrond. Daardoor spreken we dezelfde taal. Hoewel we wel verschillen in karakter." Van Leeuwen: ,,Maar vooral de buitenwereld ziet dat, ik zelf veel minder. Ze zien mij als lief en aardig en Erik als iemand die stevig vasthoudt aan de regels." Stevens kan er hartelijk om lachen. ,,Dat is een vertekend beeld hoor." Maar dat er een verschil is in de karakters is duidelijk waarneembaar. Zo is Van Leeuwen meer naar buiten gericht terwijl het voor Stevens een sport is om alles intern zo goed mogelijk te laten verlopen.
In de rolverdeling zijn keuzes gemaakt die het beste aansluiten bij de expertise van de twee. Van Leeuwen: ,,Maar in de praktijk loopt het erg door elkaar heen omdat je van alles op de hoogte moet zijn. Als een van de twee op vakantie is of een griepje krijgt mag niet een deel stil komen te liggen." De onderlinge vervanging is geregeld.

Voor beiden geldt dat 'leidinggeven' nooit hoog op hun prioriteitenlijstje heeft gestaan en ook nieuw is. ,,En het is leuker dan ik dacht," concludeert Van Leeuwen.

,,De verantwoordelijkheid krijgen voor een club waar je al zo lang werkt is uiteraard een uitdaging." Voor Stevens geldt dat de verscheidenheid aan gesprekspartners deze functie ook een extra glans geven. ,,De ene keer is het een gemachtigde of een instellingsdirecteur, dan een medewerker en het volgende moment praat je de voorzitter bij."

Binnen het CSZ heerst een sfeer van betrokkenheid en loyaliteit, vindt de nieuwbakken directie. ,,We willen dat het geld in de gezondheidszorg blijft" verklaart Van Leeuwen. ,,Daarom vinden we het ook van groot belang dat we ons werk goed doen." Bij instellingen wordt daar wel eens anders over gedacht, merkt Stevens op. ,,Soms merk je dat de gedachte leeft 'daar heb je ze weer, die mensen uit Utrecht, die gaan ons eens even voorschrijven wat er moet gebeuren'. Terwijl dat helemaal niet het punt is. Die bestuurder van de instelling blijft gewoon op z'n stoel zitten en de gemachtigden kunnen door hun expertise alleen maar behulpzaam zijn. Zorgen dat als er iets verkocht moet worden er een zo hoog mogelijke prijs uitkomt voor de instelling. En daar is die instelling weer bij gebaat, want die mag dat geld houden. Zo vloeit het weer naar de kas waar het hoort, de gezondheidszorg." Ervaring leert dat instellingen aan het eind van het traject toch vaak tevreden zijn. ,,Maar soms moeten we daarvoor wel lastig zijn," besluit Van Leeuwen. En ook dat doen ze samen.

27-4-2012 / 11 05:30 / 3002 /000027
27-4-2012 / 10:55:34 / 3030 /000014

De organisatie in 2011

Het College wordt in de uitoefening van zijn taken ondersteund door een secretariaat en door gemachtigden. Het College is verantwoordelijk voor de besluitvorming. In 2011 bestaat het College uit een bestuurder in de persoon van de heer A.P.H. (Ton) Rutgrink RA. De directeur van het secretariaat is adviserend lid van het College.

Het secretariaat bereidt de besluitvorming voor in de breedste zin van het woord, zowel administratief als beleidsmatig en juridisch. Het College heeft per 1 oktober 2011 afscheid genomen van zijn directeur, de heer drs. P.A. (Peter) van Ruijven. Sinds het vertrek van de directeur nemen mevrouw mr. L.A.C. (Liesbeth) van Leeuwen en de heer mr. H.Th. (Erik) Stevens samen tijdelijk de taken van de directeur waar. Per 1 januari 2012 heeft de heer drs. D.A. (Dolf) van Maarseveen het secretariaat verlaten.

Gemachtigden houden namens het College toezicht en/of voeren onderzoeken uit en adviseren het College hierover. Voor de instelling zijn zij het eerste aanspreekpunt. Gemachtigden zijn niet in dienst van het College, maar worden op projectbasis ingehuurd.

Per 1 januari 2011 zijn er negentien gemachtigden inzetbaar voor het College In 2011 is het gemachtigdenkorps versterkt met de heer A.W.J. (Antoon) de Kamper en per begin 2012 met de heren ing. E. (Erik) Kruisheer en ing. M.P. (Mark) Lucassen. Alle drie de heren zijn specialisten op het gebied van onroerende zaken.

"De tender heeft afgedaan"

Aldus een van onze gemachtigden op de intervisiedag van het College sanering die gehouden werd in de zomer van 2011. Het doel van deze jaarlijks terugkerende dag is te komen tot een open uitwisseling van expertise en standpunten. Gemachtigden, externen, de directie en beleidsmedewerkers van het College leverden aan deze dag een bijdrage.

Dit jaar stond het thema 'vervreemden van vastgoed in een dalende markt' centraal. Of er sprake is van een dalende markt stond niet ter discussie, wel was de vraag hoe hier als toezichthouder mee om te gaan. Geven de ontwikkelingen in het veld van zorgvastgoed aanleiding om het Collegebeleid aan te passen?

1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00769

Een van de conclusies van de discussies was dat de zogenaamde klassieke tender, vooral in deze tijd, lang niet altijd meer de meest geschikte methode is om te vervreemden. De beleidsregel 'vervreemding onroerende zaken' van het College biedt ruimte om meer afhankelijk van een situatie en object een keuze te maken voor een verkoopprocedure. Het College acht het van belang om als toezichthouder oog te hebben voor de praktijk. Er zal dan ook over het algemeen minder vastgehouden worden aan de eis om te tenderen. Dat neemt niet weg dat openheid en transparantie in elk geval gewaarborgd moet blijven. Dit blijft, uiteraard samen met marktconformiteit, het uitgangspunt. Of de tender nu heeft afgedaan of niet.

Commitment leidt tot succes

"De verkoop van onze locatie was geen eenvoudige opgave. In het verleden zijn er al verschillende plannen ontwikkeld en vervolgens niet gerealiseerd. Hierdoor was er al een groot bedrag aan verloren plankosten ontstaan voor de zorgorganisatie. Ondanks de lastige marktsituatie van dit moment, zijn we er toch in geslaagd om tot overeenstemming te komen met een marktpartij als ontwikkelaar en een lokale corporatie als belegger en verhuurder voor het ontwikkelen van een nieuw woon-/zorgcentrum op locatie. Dit heeft heel veel tijd en veel onderhandelingen gekost.
De succesfactoren in dit proces zijn volledige transparantie tussen de gemachtigde en de instelling alsmede de bereidheid van partijen (markt/corporatie) om tot realisatie te komen. Partijen hebben er nooit aan getwijfeld dat dit plan gezamenlijk tot een goed einde zou worden gebracht omdat transparantie en betrouwbaarheid in het maken en nakomen van afspraken commitment oplevert tussen partijen."

(De heer Nico de Pijper, bestuurder Zorgwaard)

Hoe een koe een haas vangt...

"Een bijzondere casus: hoe verkoop je als grote care-instelling een verliesgevende productiekeuken met een hoge boekwaarde, gesitueerd op een industrieterrein aan de rand van een gemeente? De keuken komt bij een regionale en een grote landelijke makelaar in de verkoop. Geen belangstelling, zo blijkt, noch van lokale, noch van landelijke producenten. Gevolg van "overcapaciteit in de regio en landelijk", zo wordt verteld. Behalve dan die ene belangstellende, die wilde de vaste inrichting (boekwaarde enkele tonnen) wel tegen betaling van € 10.000,= uit het gebouw slopen...

Bijna twee jaar staat het pand te koop en er is minimale belangstelling. Wat nu? De vaste inrichting toch maar laten verwijderen, en het pand als kaal bedrijfspand verkopen? Dan komt er ineens een buitenlands bedrijf om de hoek kijken dat vanuit Nederland de Europese markt wil gaan bedienen. Het bedrijf ziet in deze keuken de uitgelezen productieplaats. Koop is (nog) geen optie, maar een marktconforme huurovereenkomst voor vier jaar kan wel worden afgesloten. Is er dan een Europese markt die vanuit één enkele productieplaats kan worden bediend?

En die overcapaciteit dan? Terechte vragen. Ware het niet dat het inmiddels niet meer over maaltijden voor ouderen gaat. In de betreffende keuken wordt namelijk sindsdien visvoer gemaakt! Zo zie je hoe een koe een haas vangt, of, meer toepasselijk, hoe je een grote vis aan de haak kunt slaan".

(Bert Aukema, gemachtigde in de betreffende casus)

125 Onroerendgoedtransacties door het College goedgekeurd

567 casus gemiddeld in behandeling

€ 2.805.294,28
Totale jaarhuuropbrengst casus onroerend goed

1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00770

Het jaar in cijfers

4 Onderzoeken op verzoek van de minister en/of staatssecretaris van VWS

17 Gemachtigden inzetbaar

20 Collegevergaderingen

211 Nieuwe casus in behandeling genomen

€ 2.492.296 Totale kosten CSZ

€ 909.993,61
Gemiddelde verkoopopbrengst in casus

2011

€ 4.350.911
Door het College voor zorgverzekeringen uitbetaald aan ambulancecasus in het kader van de saneringsregeling

€ 83.719.411,90
Totale opbrengst verkooptransacties

Meer weten over de financiële zaken van het College sanering in 2011? Zie het officiële jaarverslag op www.collegesanering.nl.

27-4-2012 / 10:05:30 / 3032 /00022
2012 / 10:55:34 / 3030 /00016

Strijden voor behoud College

Al in 2007-2008 was het zelfstandige voortbestaan van CSZ in gevaar. Het voorstel van toen, om alleen achteraf onderzoek te doen naar de gang van zaken, en het toezicht vooraf te laten vervallen, stuitte op veel kritiek van de Tweede Kamer. Onder grote druk moest de minister de plannen laten varen.

Gemachtigden Martin van Rooijen en Gerrit Jan van Otterloo staan nu voor de tweede maal aan de vooravond van eenzelfde soort voorstel. En wederom pleiten zij met passie voor de onafhankelijke positie van het toezicht en daarmee voor het behoud van het College. Beiden kennen het klappen van de zweep door hun politieke carrière. Daarnaast hebben ze hun sporen verdiend in diverse disciplines binnen de gezondheidszorg. Voor het College houden ze zich bezig met onroerend goed, ambulancevervoer en financiële onderzoeken op verzoek van de minister of staatssecretaris.

1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00771

Beiden zijn helder: het College moet als zelfstandige eenheid behouden blijven. Van Otterloo: „Wij noemen ons als gemachtigden altijd de jongens en het meisje die zorgen voor behoud van vermogen van de zorg. En ook bij onderzoeken hebben wij de deskundige blik, onafhankelijk van andere belangen die er spelen. Wij geven een eerlijk oordeel over wat er mis is. Dat past dus niet bij een andere organisatie." Van Rooijen sluit zich hierbij aan. „Daarnaast gaat door de onderzoekstaken van het College op te heffen de financiële expertise die wij hebben, verloren. Terwijl die uiteraard behouden zou moeten blijven."

Het College heeft zijn eigen taken, verantwoordelijkheden én onafhankelijkheid. Van Otterloo: Het College stelt geen regels op die de exploitatie beïnvloeden en kan dus echt met een onafhankelijke blik kijken hoe de zaken functioneren. Bovendien zijn wij een zeer wendbaar en snel inzetbaar instrument. Omdat gebruik wordt gemaakt van gemachtigden heb je heel veel capaciteit op de plank liggen, waarvoor alleen betaald wordt als er gebruik van hen wordt gemaakt. Goedkoper kan niet. In alle businessmodellen is het College ideaal."

Een blik op sommige pensioenfondsen en corporaties waar het de afgelopen jaren bij vastgoed flink fout ging, heeft de mening van de twee gemachtigden alleen maar bevestigd. Van Rooijen: "In de zorgsector is er geen enkel voorbeeld van fraude met onroerende zaken.

Naar mijn mening mede door de rol van de gemachtigden. Preventief maak je al het verschil en bovendien heeft een transactie altijd de goedkeuring van het College nodig op advies van een gemachtigde. Je bent eigenlijk een publieke waakhond die ongelukken voorkomt. We zorgen voor transparantie en marktwaarde. Elders gebeurt dat niet altijd goed door het falen van bestuurders en door falen van toezichthouders/commissarissen of het falen van beiden." Dus is onafhankelijk toezicht nodig, en dus blijven ze strijden.

Als het mis gaat met een zorginstelling, is de overheid altijd de klos. Hoe je het ook wendt of keert, de rekening wordt aan de overheid, ofwel de premiebetaler, gepresenteerd. Van Otterloo: „We moeten alles in het werk stellen om het toezicht preventief zo te structureren dat dit voorkomen wordt. Het gaat om privaat handelen met publiek geld wat vervolgens de rekening bij de collectiviteit legt. Je moet zien te voorkomen dat dat gebeurt."

27-4-2012 / 11:05:30 / 3032 /00030
27-4-2012 / 10:55:34 / 3030 /00017

Personen

College
A.P.H. Rutgrink RA
voorzitter

Secretariaat
mevrouw mr. L.A.C. (Liesbeth) van Leeuwen
hoofd Juridische Zaken
mevrouw drs. H.M.C. (Rinke) Oskam
beleidsmedewerker
mr. H.Th. (Erik) Stevens
chef de bureau
mevrouw A.J.M. (Astrid) Vonk
secretaresse
mevrouw C.T. (Corrie) Wietsma
secretaresse
mevrouw C.M.H.O. (Charlotte) van Zijl
beleidsmedewerker

Gemachtigden
drs. G. (Bert) Aukema
mr. J.J. (Co) de Bruijn
dr. mr. Th.G.J.M. (Thom) van de Burgt
mevrouw M.P. (Marga) Duijnker
M.H. (Tiny) van Eerd RA
ir. J.J.M. (Jaap) Geenen
mr. J.H.M. (Jan) Govers
A.W.J. (Antoon) de Kamper
drs. G.M.W.M. (Guido) Keijser
ing. E. (Erik) Kruisheer
ing. M.P. (Mark) Lucassen
drs. L. (Wiete) Mesman
mr. J.J.L.(Hans) Middelkoop
G.J.P. (Gerrit Jan) van Otterloo
ing. J.F. (Jan) Paul
G. (Gerrit) Ploeg
mr. W.G. (Willem) van der Putten
drs. M.J. (Martin) van Rooijen
drs. A. (Aart) Sliedrecht
drs. P. (Popke) Wagenaar

1-5-2012 / 14:02:46 / 3069 /00772

Colofon

College sanering zorginstellingen Postbus 3148, 3502 GC Utrecht.
Bezoekadres: Churchilllaan 11 (3e etage) Utrecht. Tel. (030) 2971200 Fax (030) 2930711
E-mail: info@collegesanering.nl Internet: **www.collegesanering.nl**

Ontwerp, opmaak en druk: SENZ Grafische Media Woerden **www.senz-grafischemedia.nl**
Interview en fotografie: Daniëlle Verweij **www.danielleverweij.com**

MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC
FSC® C021795

27-4-2012 / 11:05:30 / 3032 / 00031
27-4-2012 / 10:55:34 / 3030 / 00018

college
Sanering
zorginstellingen

Postbus 3148 3502 GC Utrecht
E-mail: info@collegesanering.nl
Internet: www.collegesanering.nl