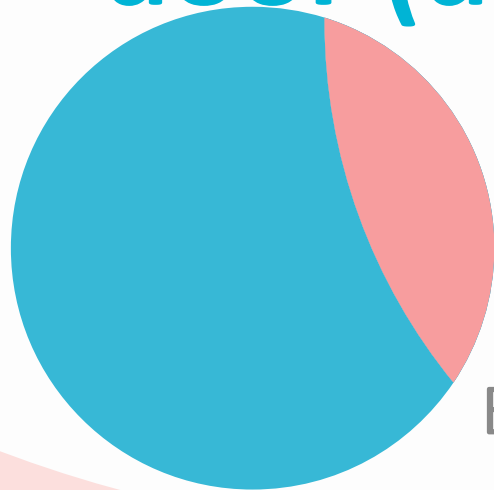




Workshop: Minder drukte in de praktijk door (digitale) ondersteuning



Presentatie 25 september 2019
Luc Harings, huisarts en voorzitter MSH
Esther van Engelshoven, bestuurder HOZL



Welkom in Oostelijk Zuid - Limburg

Kenmerken van de regio OZL: bevolking- en gezondheid

- » 270.000 inwoners
- » Veel lage sociaal economische status (SES)
- » Vergrijzing en ontgroening
 - 2017-2040: verdubbeling leeftijdscategorie 80+
- » “Zieke” regio
 - Meer chronische en hartvaatziekten
 - Meer roken, minder bewegen en ongezonder eten
 - Lagere levensverwachting en hoger sterftcijfer
 - Meer psychische stoornissen en hogere werkloosheid
 - ‘60.000 patiënten in ketenzorg (DM, COPD, VRM, Astma)

Kenmerken van de regio

Oostelijk Zuid-Limburg: zorgaanbieders

- » 135 Vrijgevestigde huisartsen
- » 1 Zorggroep Huisartsen OZL
- » 1 Regionaal ziekenhuis: Zuyderland MC
- » 1 Preferente zorgverzekeraar: CZ (+/- 68% marktaandeel)
- » 3 Grote VVT's, waarvan 1 vooral thuiszorg
- » 60.000 Patiënten in ketenzorg (DM,COPD,VRM,Astma)

Missie Huisartsen OZL: We zijn er voor U (huisartsen)

Visie

De huisartsenvoorzieningen in de OZL regio leveren zorg die **persoonsgericht, geïntegreerd, effectief en efficiënt** is tegen een marktconforme vergoeding.

De huisartsenvoorziening heeft een **belangrijke functie als regisseur van de (wijk)zorg**, onder het adagium **zo thuis mogelijk**.

De missie van HuisartsenOZL focust zich op het **ondersteunen van de huisartsenpraktijken bij het verwezenlijken van deze visie**.

Een goede kwalitatieve inhoud en een tevreden huisarts & patiënt staat hierbij voorop.

Proeftuin MijnZorg



Huisartsen



Zorgverzekeraar



Patiënten



Ziekenhuis

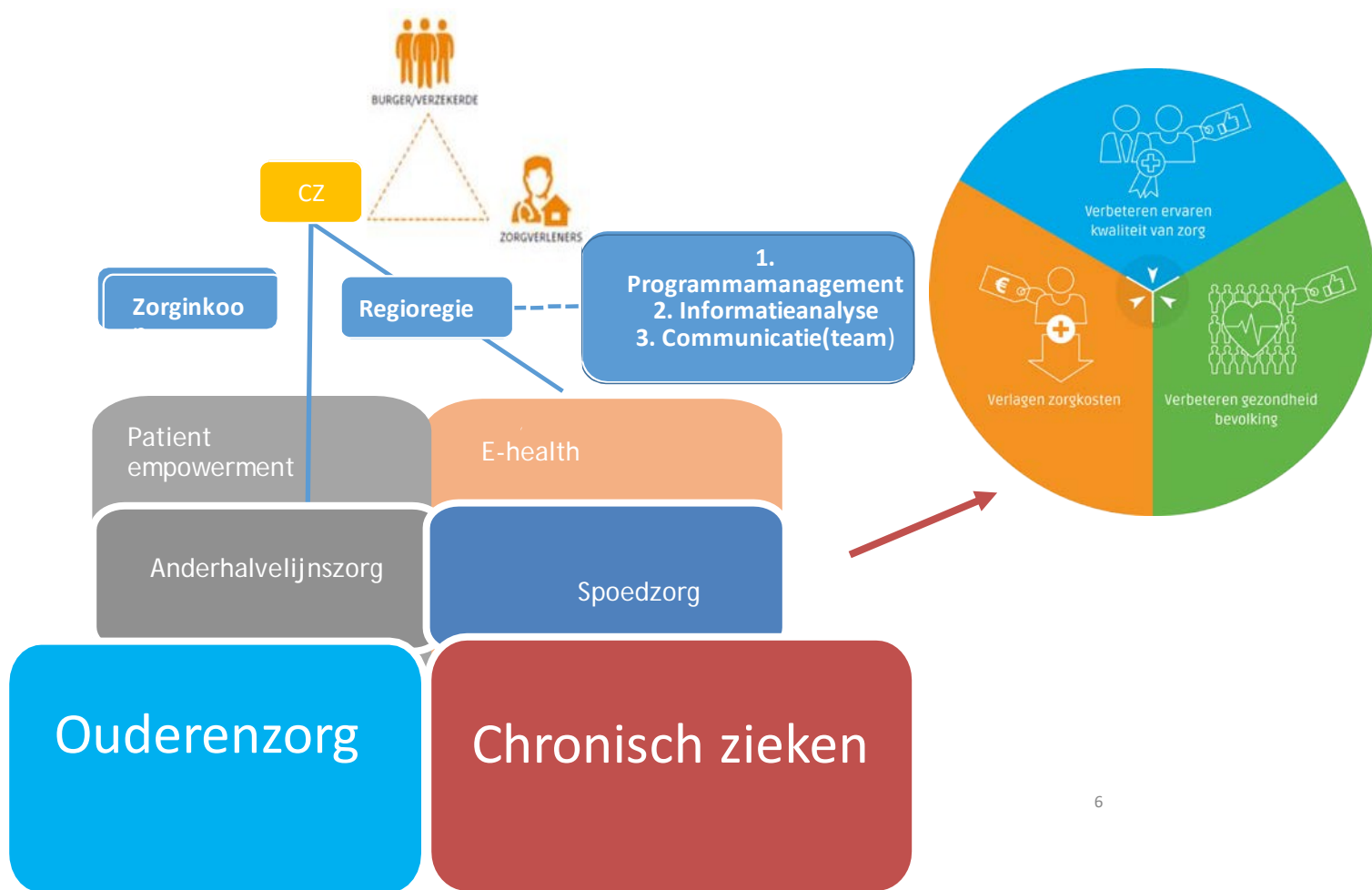
Proeftuin MijnZorg

Triple Aim



Hoe kan **kwalitatief goede zorg** voor de **toekomst toegankelijk én betaalbaar** blijven?

FOCUS op 2 doelgroepen



Kerncoalitie:
CZ
HOZL
Zuyderland
Meander

Doel MIJN ZORG

De zorg wordt zo thuis mogelijk geleverd, in de eerste lijn waar het kan, in de tweede lijn waar het moet....

Maar...

Hoe ontlast je de huisarts?



Antwoord: goed georganiseerde andelhalve lijns zorg en PlusPraktijken

Onderzoek
RIVM: Proeftuinen
UM: Mijn Zorg en
deelprojecten/
interventies



Partners
GGZ aanbieders
VVT instellingen
Gemeenten/
Sociaal domein

Regio OZL en WMS
Patiëntgerichtheid
Farmacie



Scope: 97.000

Scope: 260.000

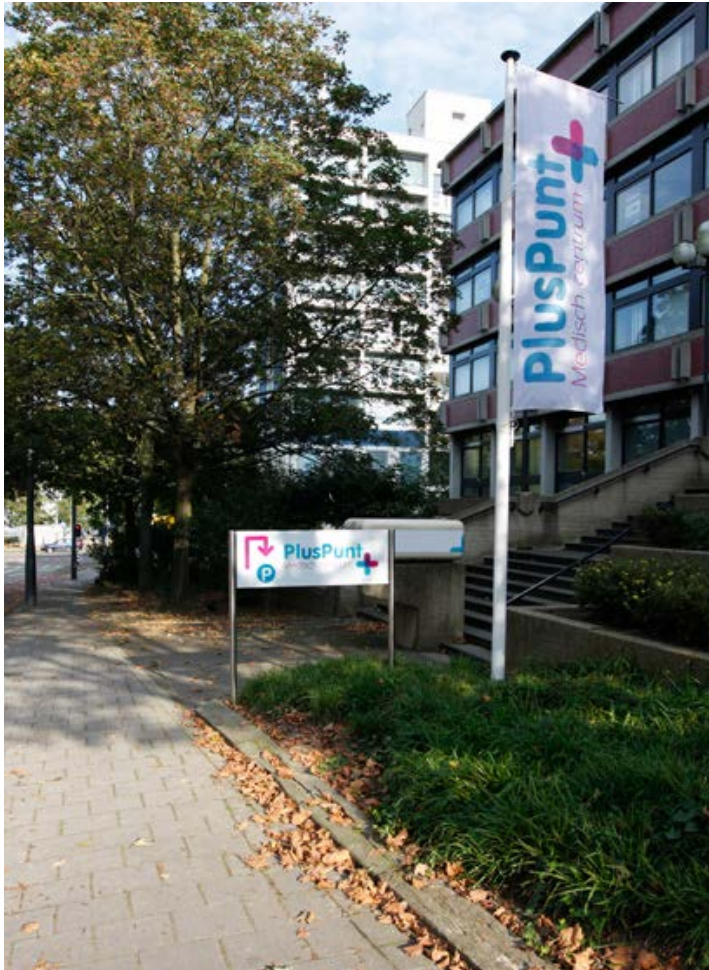
Scope: 260.000

Scope: 20.000



Ouderenzorg



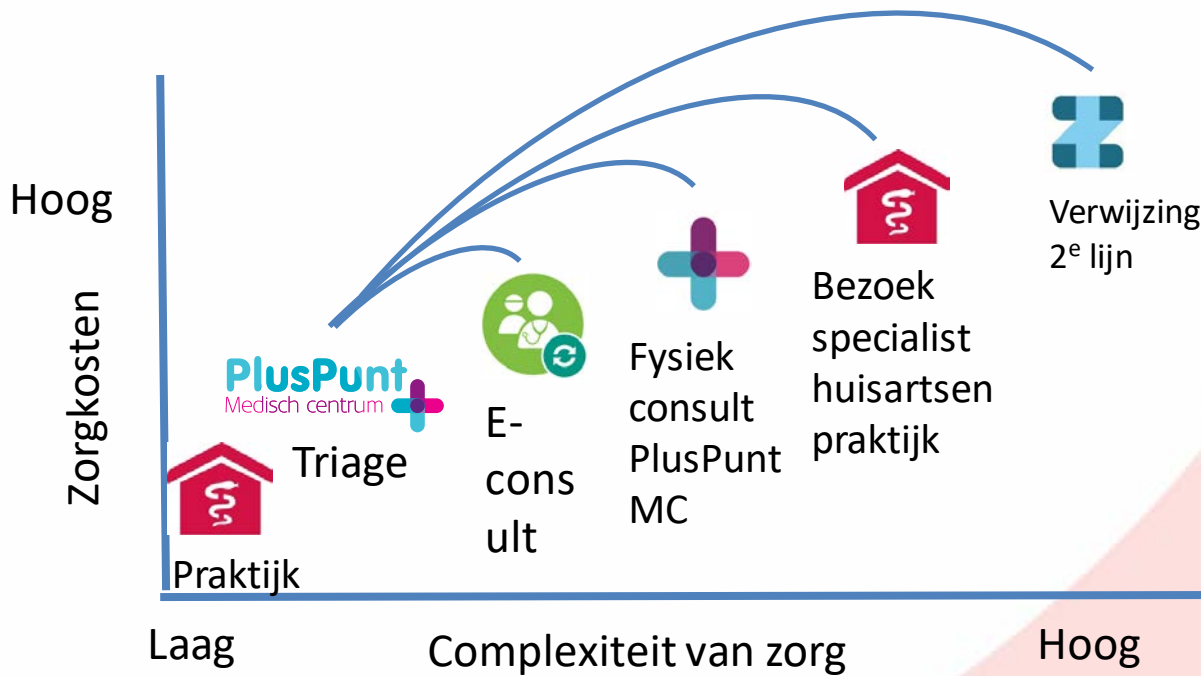


PlusPunt
Medisch centrum 

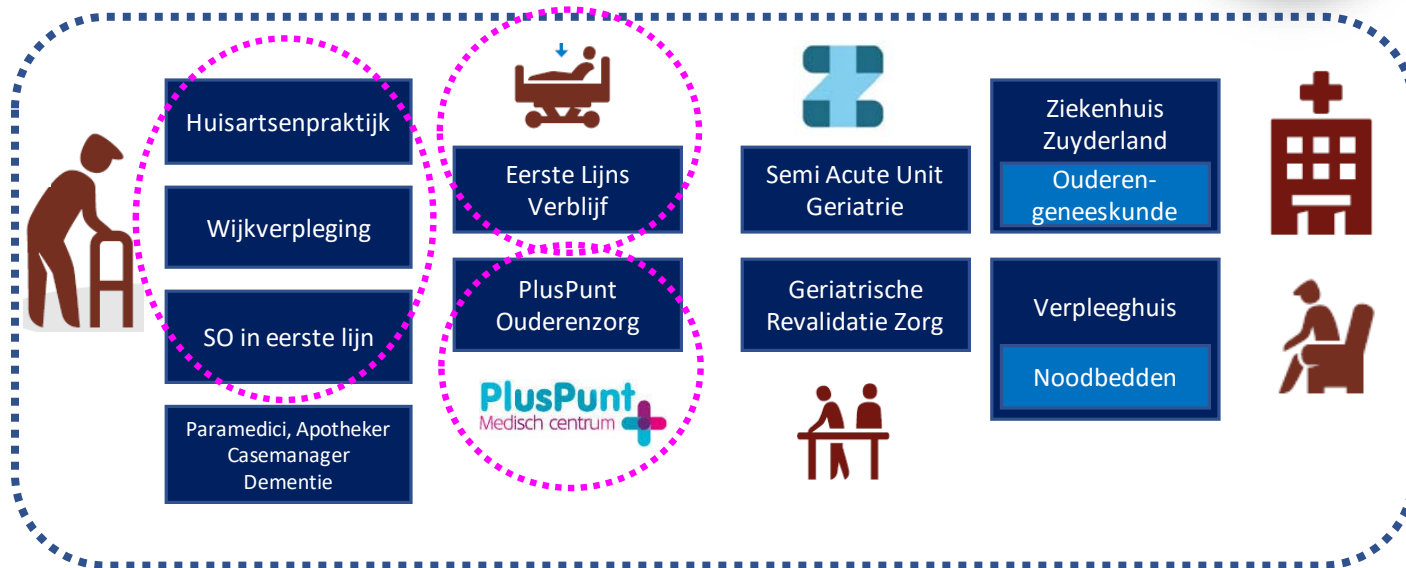
Pluspunt regisseert, samen met de huisarts, ondersteund door medisch specialisten, zorg die niet in het ziekenhuis hoeft en niet in de huisartsenpraktijk kan!

www.mijnzorg-ozl.nl

Gepaste zorg door triage



Ouderenzorg



De juiste zorg op de juiste plaats door de juiste zorgverlener

PlusPunt Ouderenzorg



PlusPunt Ouderenzorg

Wanneer verwijzen?

“Ik kom er niet uit” (*onverklaarde achteruitgang, vallen, vreemd gedrag, vastlopen bij multimorbiditeit, stapeling van zorgproblemen, etc etc*)

“Waar moet ik zijn?” (*matched care: advies, consult, visite, verwijzing*)

- **Zorgplan op maat** (*tweedelijns geriatische expertise in de eerstelijns*)
- **Expertisecentrum** voor eerstelijns: *Hoe spoor ik kwetsbare ouderen op? Hoe breng ik ze in kaart? Hoe maak ik een zorgplan? Wat kan de POH Ouderenzorg doen? Hoe organiseer ik een goed MDO? Vroegtijdige Zorgplanning, hoe doe je dat? etc.*

PlusPunt Ouderenzorg: Nieuwe plannen

1. **PlusPunt Topaas: alle verwijzingen van ouderen (70 plus) voor medisch specialistische zorg en tweedelijns diagnostiek komen op één centraal punt binnen: het PlusPunt Topaas (Triage, Overleg, Planning, Aanvragen Specialistische zorg).**
2. **Poly specialistenoverleg: mdo op PlusPunt voor patiënten die bij meer > 3 specialismen per jaar in behandeling zijn.**
3. **PlusPunt Mobiel (flexibel samengesteld geriatische team aan huis)**
4. **Tijdelijke overname van patiënt door SO (MESO model Esther Bertholet)**

PlusPraktijk

Huisartsenzorg met een plus

Duurzame huisartsenzorg
Betere zorg voor ieder-een!



Huisartsen 
Oostelijk Zuid-Limburg

Waarom PlusPraktijken

1. Vormgeven huisartsenpraktijk van de toekomst!
2. Bijdrage aan de beweging: juiste zorg op de juiste plaats: zo thuis mogelijk
3. Uitgaan van co-creatie: van, voor en door huisartsen, lessons learned opschalen in regio



Collectief in de eerste lijn organiseren door zorggroep



Doelgroep van de PlusPraktijken?

Alle patiënten ingeschreven binnen de PlusPraktijken met extra aandacht voor patiënten die:

- + Ouder zijn en/ of:
- + Meerdere chronische aandoeningen hebben (multimorbiditeit) en/ of:
- + GGZ problemen hebben

Sturingsmodel transformatieproces

- + Zorggroep contracteert met zorgverzekeraar namens het collectief van huisartsen in S3 –innovatie, ondersteunt en monitort de implementatie.
- + Huisartsenpraktijken geven samen het inhoudelijke concept huisartsenzorg van de toekomst vorm
- + Huisartsen ontvangen extra financiering voor implementatie in de praktijk van de zorggroep
- + Zorggroep ontlast bij praktijkvoering en implementatie door inzet praktijkmanagement!
- + Transformatie: verandering in cultuur/gedrag, proces en organisatie!

Persoonsgerichte Zorg
& patiëntgerichte
communicatie

Wat betekent dit voor rol huisarts

1. **Scenario specialist: Consultatie en coaching:** van psychosomatisch naar holistisch volgens de principes van Positieve gezondheid gericht op het bevorderen van participatie
2. **Regisseur in wijk gebonden zorg:** Van Huisartsenpraktijk naar Wijkcentrum voor Gezondheid & Welzijn (GGZ, geïntegreerde eerste lijn, sociale domein, ouderenzorg)
3. **Het digitale tijdperk:** service is laagdrempelig, zorgaanbod afgestemd op de vraag
4. **Betaalbare zorg:** wees zinnig en zuinig
5. **Van reactief naar proactief**

Collaborative
Care Model,
Quickscan
MDO & SO in
praktijk

Inzet digitale
dienstverlening

Spiegelinformatie op
zorgdomein
verwijzingen

Patient empowerment



Patient empowerment

- + Ervaringen opgedaan met NDF: personalized diabetes care
- + Vervolg hierop:
 - Consultvoorbereidingsformulier
 - 3 goede vragen
 - Informatie wachtkamerscherf
 - Andere aanpak chronische zorg
 - Inzet leefstijlcoach
- + Trainingen patiëntgerichte communicatie
 - Gehele team
 - Meer nadruk op hulpvraag aan praktijk dan triage.

Online diensten: Automatiseren waar mogelijk

- + Webportaal & app 'Uw Zorg Online'
 - Afspraak maken, herhaalrecepten, e-consulten
- + PlusPraktijken als pilotgroep
 - Technische aansluiting op HIS
 - Implementatie: onder de aandacht brengen bij patiënten en praktijk
- + Uitrol in de regio
 - Profiteren van 'voorwerk' door PlusPraktijken
- + Mee ontwikkelen wachtkamerzuil

The screenshot shows the 'Uw Zorg online' patient portal. The header includes the text 'Uw Zorg online' and 'Menu' on the left, and 'Tespatiënt van Pharmeon' with a user icon on the right. The main content area is divided into two columns. The left column features a blue box with the 'Uw Zorgonline' logo and the text 'Praktijk Demo portaal'. Below this, the address 'Paasheuvelweg 25, 1105BP Amsterdam' and phone number '0206500100' are listed, along with a link to the website. The right column is titled 'Overzicht Testpatiënt van Pharmeon' and shows the last visit date as '16 augustus 2018, 12:44 (vandaag)'. It contains three blue buttons: 'Berichten' (with a speech bubble icon), 'Afspraken' (with a calendar icon), and 'Medicijnen' (with a pill icon). The 'Medicijnen' button is highlighted with a red border.

Online diensten: Automatiseren waar mogelijk

 **MOET IK NAAR DE DOKTER?**



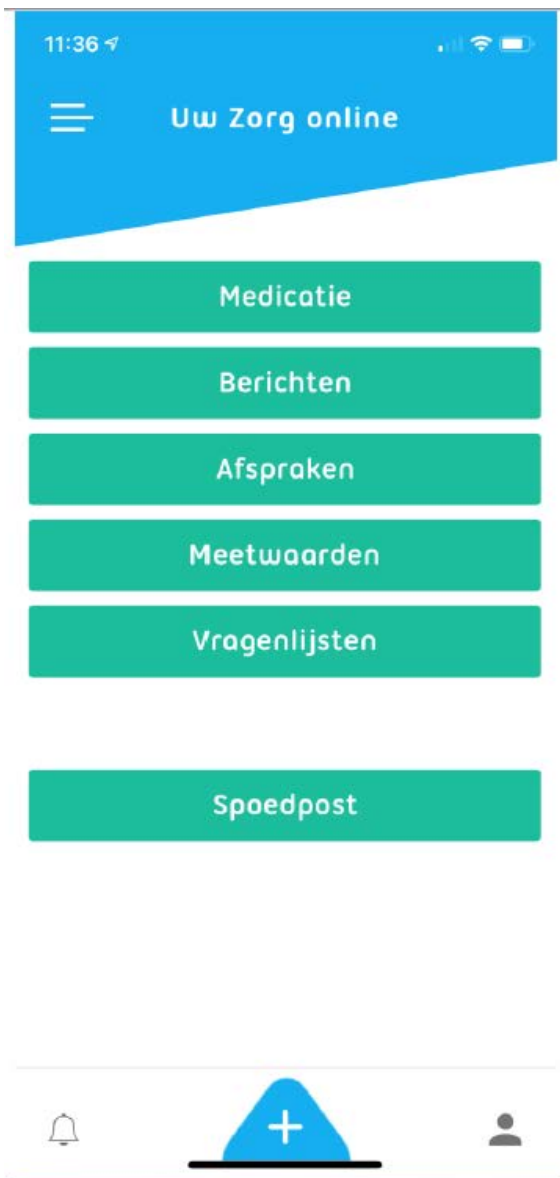
+ Triage beslisboom in app

+ Stimuleren zelfregie patiënt

+ Verlagen ervaren werkdruk

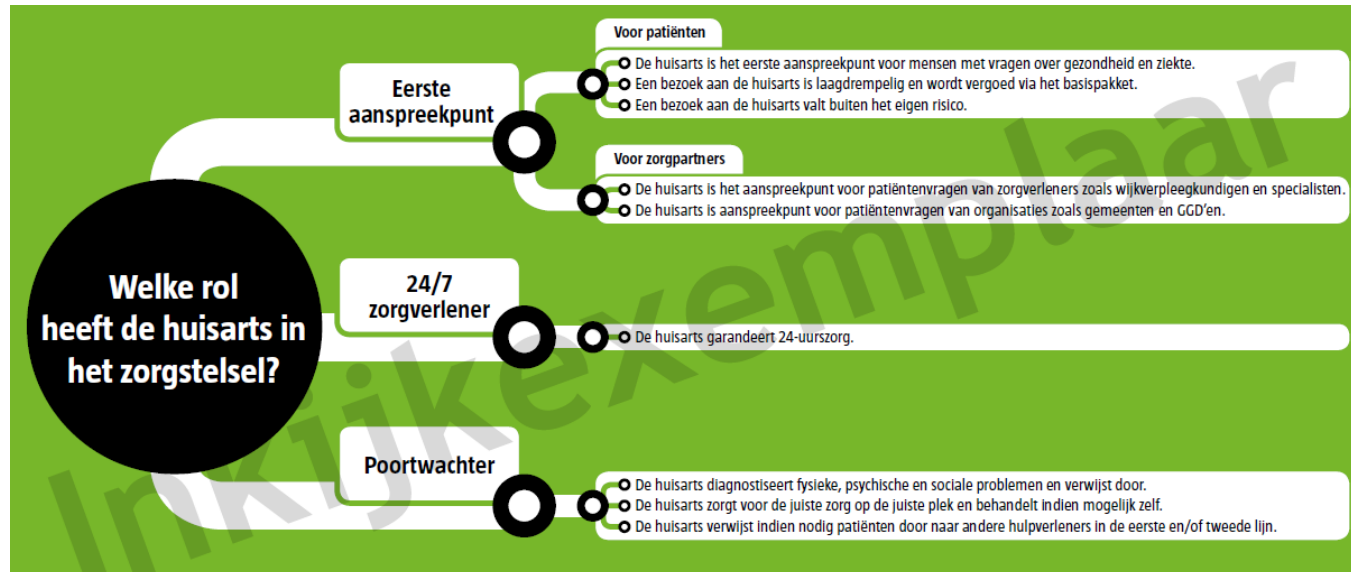


+ Video van bijsluiter medicatie



Doelmatige Zorg: het Waarom en Hoe?

- + Tweeledige rol voor de huisarts en het team in de praktijk:
 - Medisch inhoudelijk (eerste) aanspreekpunt
 - Poortwachter van het zorgsysteem
- + Bewustzijn van de gezondheid van de eigen populatie
- + Bewustzijn van het verwijsgedrag en daarmee samenhangende zorgkosten
- + Juiste en relevante data:
 - Vektis loopt achter en geeft vaak alleen kosten weer
 - Zorgdomein biedt goed inzicht in aantal verwijzingen



Zo werken PlusPraktijken

PRAKTIJKORGANISATIE
& BEDRIJFSVOERING

“Vraagtekens durven zetten bij je eigen werkwijze”

Betere kwaliteit van zorg, verbetering van de algemene gezondheid binnen een specifieke populatie en kostenbesparing. Om de kerndoelen van gezondheidsconcept Triple Aim te realiseren, startten begin 2016 tien PlusPraktijken binnen de proeftuin Mijn Zorg Oostelijk-Zuid-Limburg. Hoe anders werken deze PlusPraktijken eigenlijk? En wat zijn de resultaten tot nu toe?

De PlusPraktijk wordt beschouwd als de huisartsenpraktijk van de toekomst. Over het algemeen is het een wat groter medisch centrum dat zelfregie van patiënten stimuleert, met een doelmatige behandelwijze en een huisarts die tevens regisseur is van de eerstelijnszorg in de wijk. De zorggroep Huisartsen Oostelijk Zuid-Limburg (HOZL) coördineert, faciliteert, monitort en stuurt projecten binnen de PlusPraktijken in proeftuin Mijn Zorg Oostelijk-Zuid-Limburg. Mijn Zorg is een van de regionale proeftuinen waarin zorgvragers, zorginstellingen, verzekeraars en gemeenten intensief samenwerken.

HOZL maakt ook de contracten voor de PlusPraktijken met landelijk verzekeraar CZ. “Dat werkt prettig”, merkt Bem Bruls, medisch directeur/huisarts van Gezondheidscentrum Hoensbroek Noord. “Wij geven volledige transparantie over hoe we zaken aanpakken en over wat er bereikt is. Hierdoor krijgen we de ruimte en het vertrouwen om de huisartsenzorg anders en breder in te richten. Samen met HOZL, CZ en de andere coalitiepartners binnen Mijn Zorg streven we naar één doel: betere en betaalbare zorg. Oostelijk Zuid-Limburg kent veel probleemwijken en een vergrijzende populatie. Willen ouderen met complexe zorgvragen steeds langer thuis blijven wonen, dan is het noodzakelijk om eerstelijnszorg in de wijk verder te versterken en beter te organiseren.”

Vraagtekens durven zetten

De kernvraag binnen een PlusPraktijk is: wat kan de huisarts zelf doen? Projectleider Samira Guerrouj van HOZL licht toe: “HOZL stimuleert huisartsen hun werkwijze onder de loep te nemen. Onder meer via visitaties, dataverzameling en monitoring. De interventies richten zich in eerste instantie op drie domeinen: ‘doelmatig werken’, ‘patiënt empowerment’ en ‘integrale zorg in de wijk’. Daarnaast is ruimte voor eigen keuzes, zoals betere service en 24-uurs bereikbaarheid. Maar we kijken ook naar zaken als gezamenlijk inkoopbeleid.”

“Innoveren als PlusPraktijk betekent dat je eerst met de billen bloot moet”, vertelt Luc Haring, huisarts Medisch Centrum Putstraat in Landgraaf. “Om



Projectleider Samira Guerrouj en huisarts Luc Haring zijn enthousiast over de eerste veelbelovende ervaringen met de PlusPraktijken.

doelmatiger te werken, moet je vraagtekens durven zetten. Bijvoorbeeld bij

“Innoveren als PlusPraktijk betekent dat je eerst met de billen bloot moet”

Veranderingen

De gezondheidscentra van Bem Bruls en Luc Haring draaien inmiddels negen maanden als PlusPraktijk. Is hun patiënt-

enzorg al veranderd? Bruls: “Ja, ik steek bijvoorbeeld zelf veel energie in het thema patiënt empowerment, gericht op verbetering van leefstijl en zelfmanagement. Gesprekken met patiënten ga ik

ouderenzorg was er al. “Nu gaan we een stapje verder”, aldus projectleider Guerrouj. “Wat kan nog beter? Hoe spoor je kwetsbare ouderen op? Of hoe ga je om met polyfarmacie?” Bruls vult aan: “We zoeken ook samenwerking met initiatieven in de nulde lijnszorg. In Gezondheidscentrum Hoensbroek Noord is wekelijks een inlooppiddag waarin een patiënt samen met een medewerker van een wijkplatform hulpvraag en -aanbod in kaart brengt en mensen met elkaar verbindt. In Landgraaf gaan vrijwilligers de markt op om te onderzoeken welke hulpvragen leven. Deze concepten versterken de combinatie met WelHelpen, de website die bemiddelt in burenhulp en waar we ook gebruik van maken.”

Een andere vooruitgang is dat huisartsen binnen een PlusPraktijk kleine chirurgische ingrepen steeds vaker zelf doen. Of ze verwijzen naar een gespecialiseerde collega van een andere praktijk in dezelfde regio. Bruls: “PlusPunt Maastricht Centrum Heerlen – voor ander- g – begeleidt patiënten met ren. De cardioloog schoolt ook zij laag-complexe pro- iker zelf kunnen behande- is doelmatiger en je voor- lg doorverwijzen.”

Triple Aim

groep HOZL hebben een attract voor de periode van PlusPraktijken te volgen. De Maastricht onderzoekt of inderdaad voldoet aan de loelstelling betere kwaliteit ere algemene gezondheid sparing.

aannden valt over kosten- besparing of een betere kwaliteit van zorg nog weinig zinnigs te zeggen. “Als je al een conclusie kunt trekken, is het dat alle nieuwe PlusPraktijk-interventies uitvoerbaar en implementeerbaar zijn.

Geen enkele praktijk is afgehaakt en vanaf januari komen er vier PlusPraktijken bij.”

Huisarts Bem Bruls durft wel een stapje verder te gaan. “Ons gevoel zegt dat de kwaliteit van zorg is verbeterd. Voor één patiëntengroep is dat ongetwijfeld zo: de diabetespatiënten met nierschade. In Hoensbroek houdt een internist elke week spreekuur. Dat is niet alleen patiëntvriendelijker, omdat een ziekenhuisbezoek voor ouderen erg vermoeiend is. Als huisarts haal ik hier ook veel kennis uit. Patiënten krijgen een betere begeleiding en hebben daardoor minder klachten.” De precieze effecten op de zorg worden nader onderzocht in de komende periode. <<

Tekst: Ingrid Beckers
Foto: HOZL



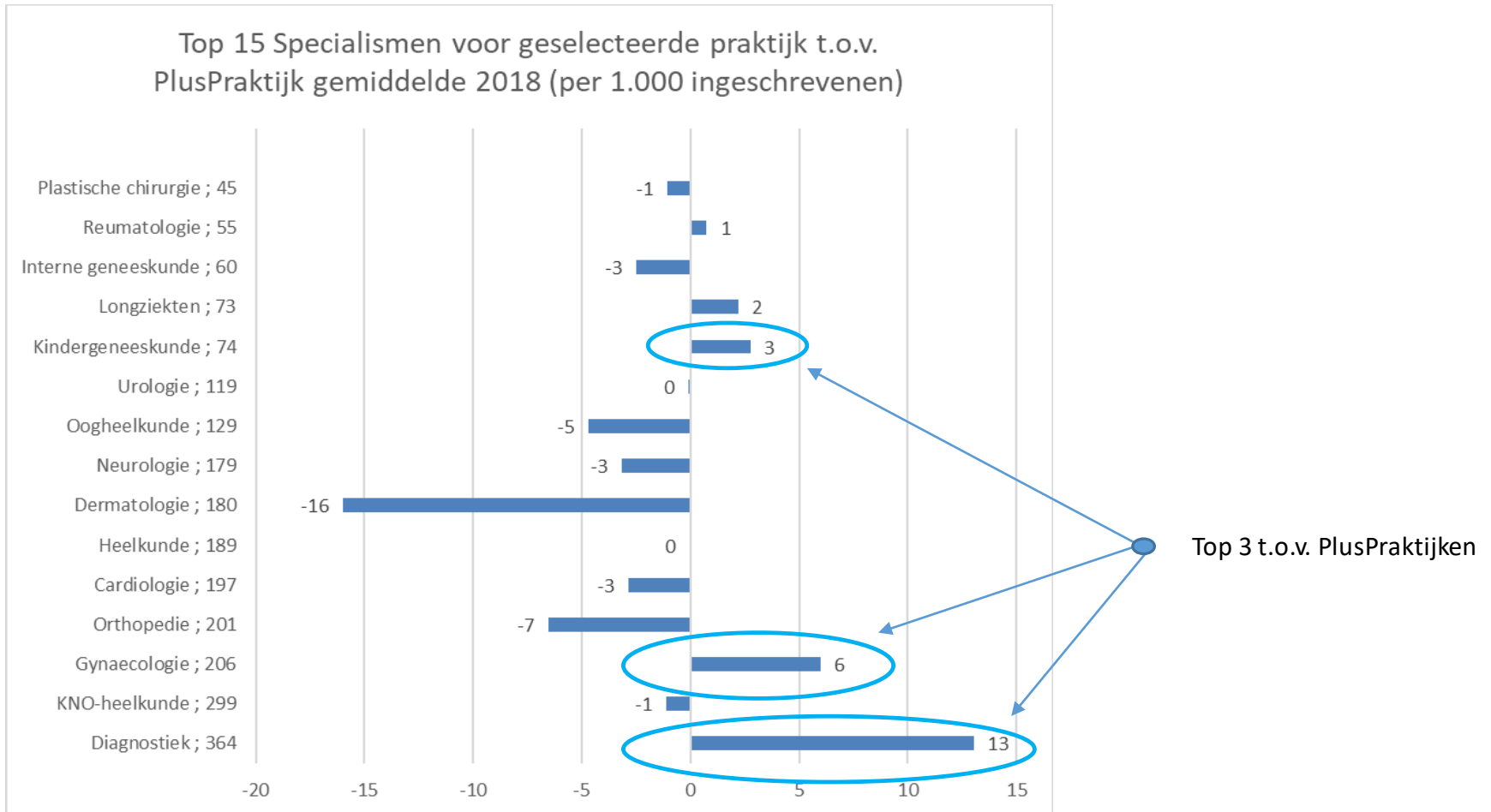
Medisch directeur/huisarts Bem Bruls: “Willen ouderen met complexe zorgvragen steeds langer thuis blijven wonen, dan is het noodzakelijk om eerstelijnszorg in de wijk verder te versterken en beter te organiseren.”

Spiegelinformatie en Benchmark door zorggroep:

- + Mijn praktijk vs. andere Pluspraktijken?
- + Wat zijn mijn sterke- en verbeterpunten?
- + Informatie tot op niveau van verwijzer
- + Aantal verwijzingen per zorgvraag
- + Gebruik van mogelijkheden Pluspunt

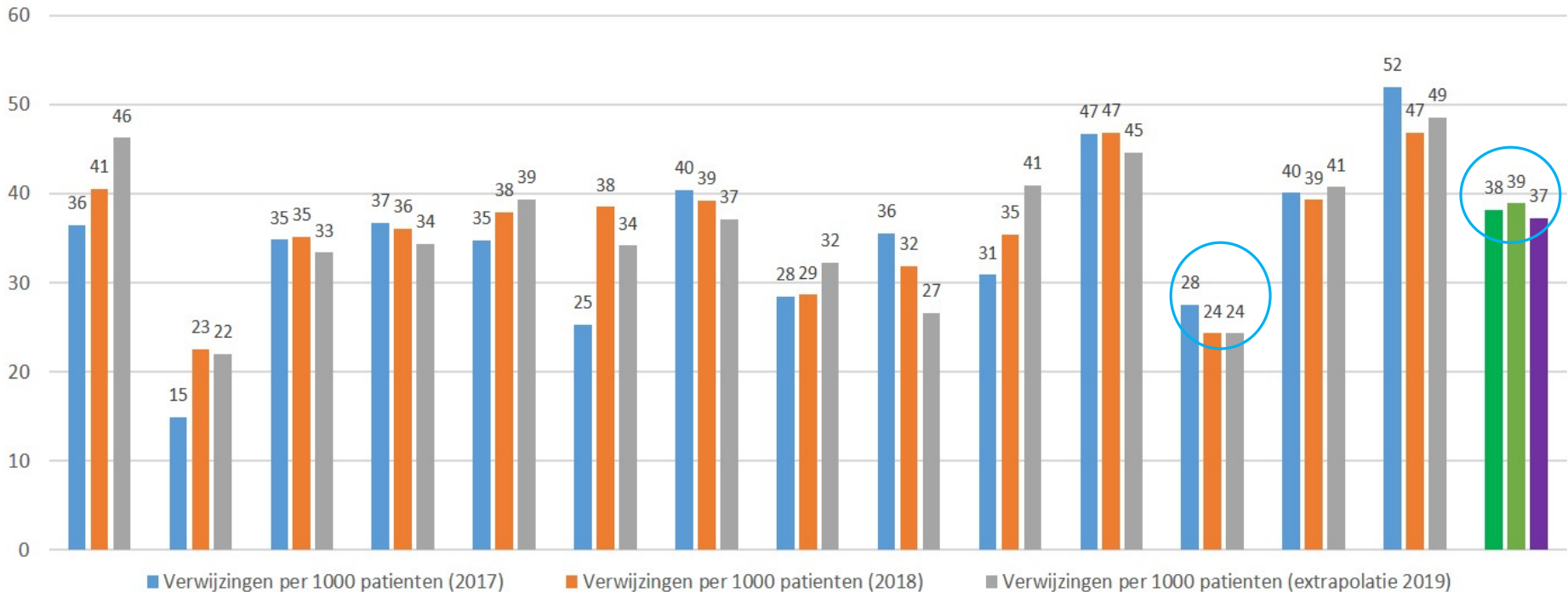


Top 3 verbeterpunten



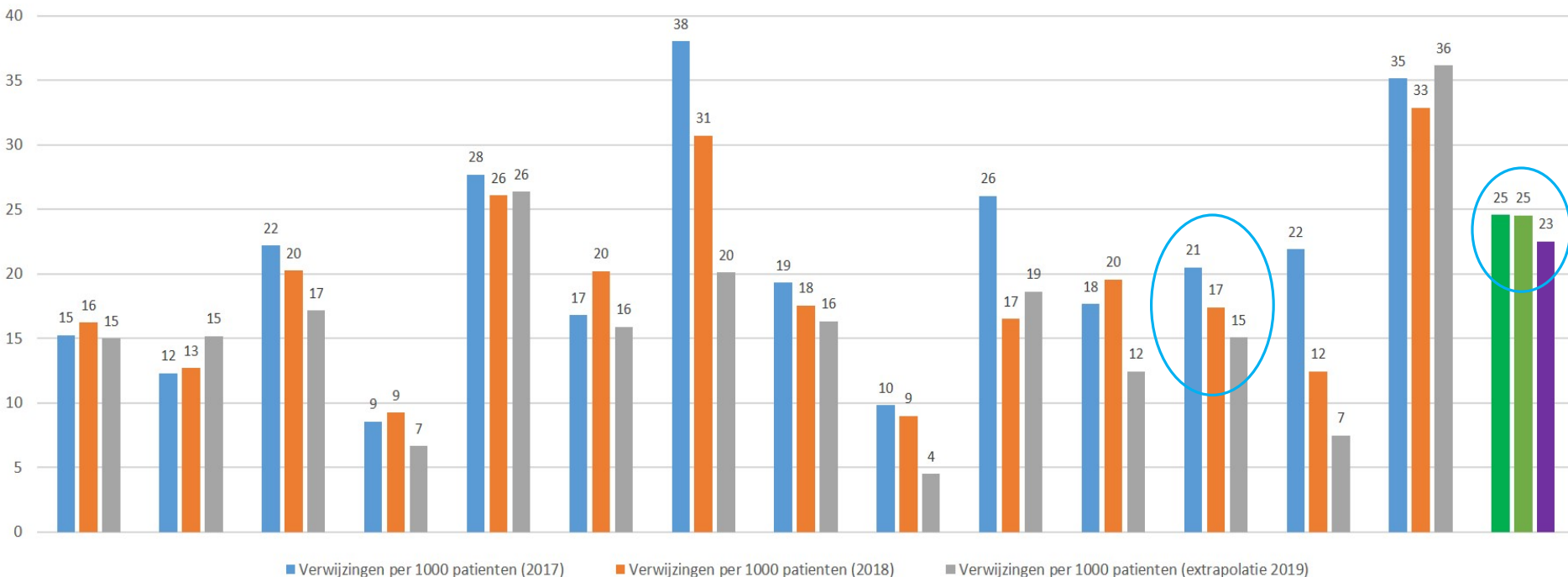
Dermatologie: sterk punt

Aantal verwijzingen per 1.000 ingeschreven patiënten voor geselecteerde specialisme, zorgvraag



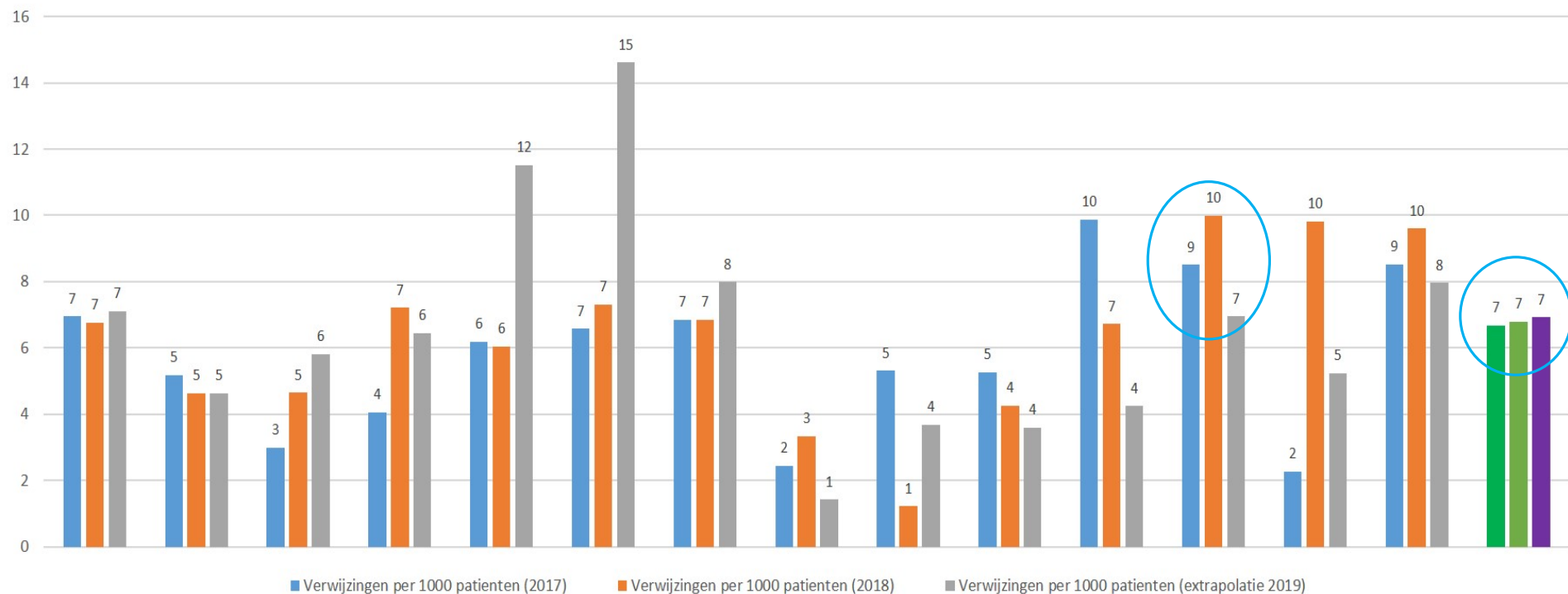
Oogheelkunde: sterk punt

Aantal verwijzingen per 1.000 ingeschreven patiënten voor geselecteerde specialisme, zorgvraag



Kindergeneeskunde

Aantal verwijzingen per 1.000 ingeschreven patiënten voor geselecteerde specialisme, zorgvraag

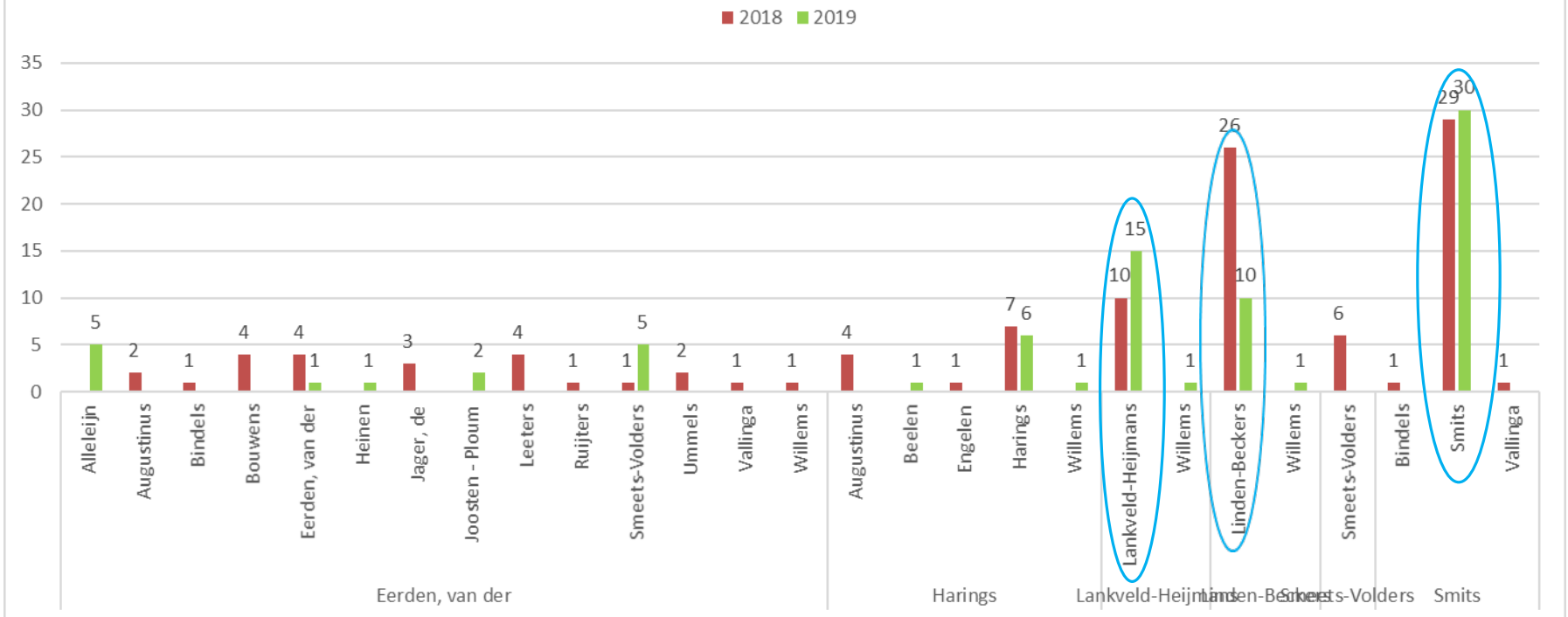


Kindergeneeskunde

Trend in absolute verwijzingen per maand voor geselecteerde specialisme, zorgvraag

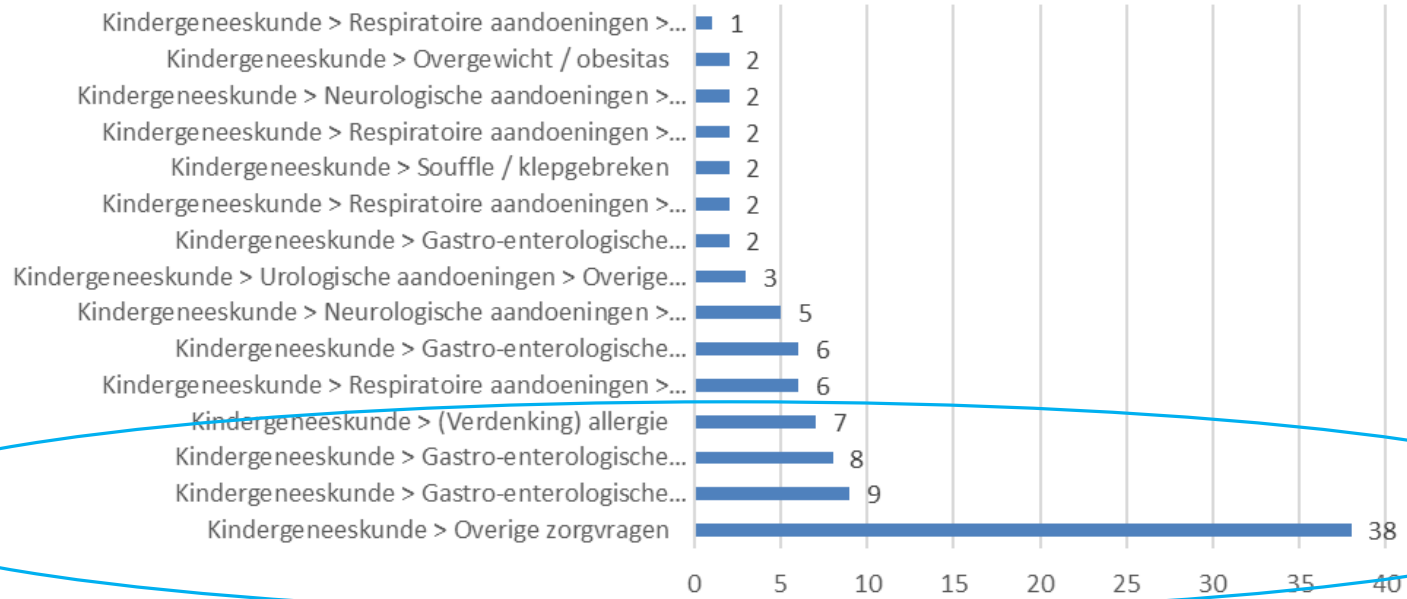
| 0 | jan | feb | mrt | apr | mei | jun | jul | aug | sep | okt | nov | dec |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2017 | 17 | 6 | 11 | 11 | 15 | 16 | 11 | 11 | 11 | 18 | 12 | 10 |
| 2018 | 21 | 9 | 21 | 25 | 17 | 16 | 15 | 19 | 15 | 29 | 12 | 13 |
| 2019 | 14 | 14 | 11 | 12 | 15 | 13 | | | | | | |

Verwijzingen in Q1&2 2018 en Q1&2 2019 op naam daadwerkelijke verzender



Kindergeneeskunde

Top15 zorgvragen binnen gekozen selectie
(specialisme, 'verzonden onder naam')



↑
Top 4 zorgvragen kindergeneeskunde

Netwerkbijeenkomsten PlusPraktijken

- + Samen leren en verbeteren: hoe hebben jullie dat geregeld?
 - Elkaars verwijsgedrag: sterke- en verbeterpunten
- + Best practices van interventies



Sterke en verbeterpunten t.o.v. PlusPraktijken

| Huisartsen- praktijk | Sterk 2016(Vektis) | Verbeterpunt 2016 (Vektis) | Sterk 2018(Zorgdomein) | Verbeterpunt 2018(Zorgdomein) |
|-------------------------|--|---|---|---|
| MC Putstraat | Interne geneeskunde Heelkunde Orthopedie | Longgeneeskunde Kindergeneeskunde Urologie | Dermatologie Orthopedie Oogheelkunde | Diagnostiek Gynaecologie Kindergeneeskunde |
| GC X | Gynaecologie Heelkunde Longgeneeskunde | Kindergeneeskunde Oogheelkunde Dermatologie | Diagnostiek KNO-heelkunde Heelkunde | Oogheelkunde |
| HP Y | KNO (BP) Cardiologie (BP) Longgeneeskunde (BP) Heelkunde(BP) | Oogheelkunde Inwendige Gynaecologie | Diagnostiek Cardiologie Heelkunde Orthopedie | Interne geneeskunde Maag-darm-leverziekten Urologie |
| HP W | Orthopedie Heelkunde Cardiologie | Neurologie Oogheelkunde Kindergeneeskunde | Orthopedie Oogheelkunde Diagnostiek | Cardiologie Gynaecologie Geriatric |
| MC Z | Urologie (BP) Heelkunde Neurologie | Oogheelkunde Dermatologie Cardiologie | Oogheelkunde Diagnostiek Gynaecologie | Interne geneeskunde Cardiologie Orthopedie |

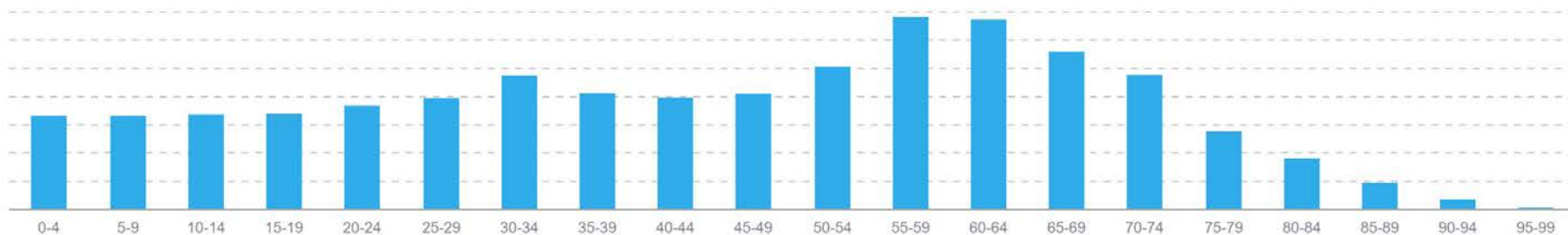
Slim werken door digitaal overzicht

+ Populatie dashboard

Deelpopulatie



Leeftijd



Slim werken door digitaal overzicht

+ Populatie dashboard top 10 contacten per ICPC

DM patiënten in zorgprogramma

[Bekijk trendlijn](#)

| | Aantal praktijk | Percentage praktijk |
|----------------------------------|-----------------|---------------------|
| DM type 2 ≥18 jaar | 567 | 7.7% |
| Hoofdbehandelaar huisarts | 469 | 82.7% |
| Hoofdbehandelaar specialist | 74 | 13.1% |
| Hoofdbehandelaar overig/onbekend | 10 | 1.8% |
| Hoofdbehandelaar ontbreekt | 14 | 2.5% |
| Geen deelname ketenzorg | 9 | 1.6% |
| Actief verwijderd in portaal | 0 | 0% |
| DM patiënten gedeclareerd | 455 | 80.2% |

Slim werken door digitaal overzicht

+ Ketenzorg dashboard

DM patiënten

[Bekijk trendlijn](#)

569

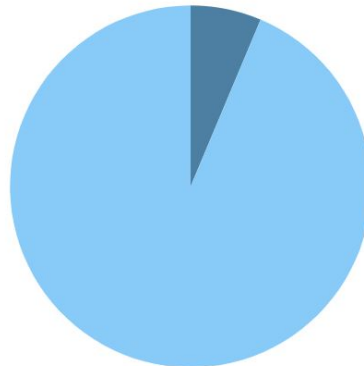
Patiënten in de praktijk

7,7%

Percentage praktijk

Verdeling DM type

[Bekijk trendlijn](#)



DM type 1: 6.3%

DM type 2: 93.5%

DM type onbekend: 0%

Slim werken door digitaal overzicht

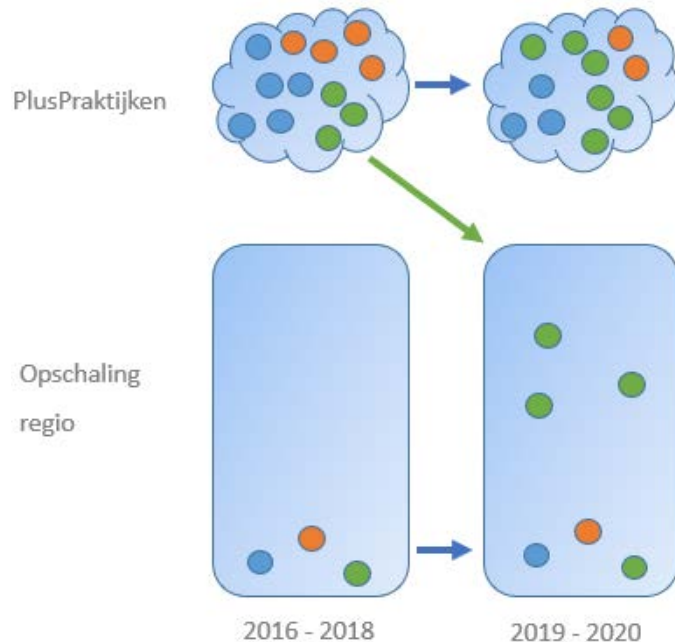
+ Ketenzorg dashboard

DM patiënten in zorgprogramma

[Bekijk trendlijn](#)

| | Aantal praktijk | Percentage praktijk |
|----------------------------------|-----------------|---------------------|
| DM type 2 \geq 18 jaar | 567 | 7.7% |
| Hoofdbehandelaar huisarts | 469 | 82.7% |
| Hoofdbehandelaar specialist | 74 | 13.1% |
| Hoofdbehandelaar overig/onbekend | 10 | 1.8% |
| Hoofdbehandelaar ontbreekt | 14 | 2.5% |
| Geen deelname ketenzorg | 9 | 1.6% |
| Actief verwijderd in portaal | 0 | 0% |
| DM patiënten gedeclareerd | 455 | 80.2% |

Profiteren van de Plus?



+ Reeds beschikbaar voor de regio

- Chronische zorg
 - Persoonsgerichte Zorg
 - Doelmatigheidsanalyses
 - Praktijkscan
- Toolkit Vroegtijdige Zorg (voorheen Advanced Care Planning)
- Patiëntgerichte gespreksvoering
 - Formulier consultvoorbereiding & samen beslissen

+ Voorwerk door PlusPraktijken voor regio ('leergeld')

- Keuzetraject online ondersteuning (CGM e-services & Pharmeon)
- Spiegelinformatie samenbrengen t.b.v. doelmatigheidsanalyses
- Visitaties op ouderenzorg, DTO aanpak voor hele regio

+ Nabije toekomst

- Online diensten vanuit Pharmeon
- Collaborative Care Model (GGZ)
- Promotie filmpje voor de eigen praktijk (inkoop mogelijkheid)

TIPS 1

- + Visie op regioniveau is voorwaardelijk: start met regiobeeld!
- + Disruptive change programma: PlusPraktijken gaat over 'het verschil willen maken' en gedrag van zowel professionals als patiënten duurzaam veranderen
- + Wat is goed voor de regio maar start ook met wat is goed voor de huisartsen!
- + Regel passende financiering van huisarts en zorggroep

TIPS 2

- + Creëer een sense of urgency in regio en bij huisartsen
- + Benut de intrinsieke motivatie van deelnemende huisartsen (van elkaar willen leren)
- + Biedt ruimte voor maatwerk in de uitvoering binnen de praktijk maar houd wel oog voor het bereiken van regionaal gestelde doelen
- + Ontlast huisartsen door de inzet van praktijkmanagement en door ontlastende concepten te ontwikkelen in de regio (anderhalve lijn, GGZ, ouderenzorg)!!!

Aan de slag..!

- + Wat vind je van de PlusPraktijken aanpak: welke interventies spreken het meest aan, wat mis je nog?
- + Is het ook toepasbaar in jullie regio? Welke kansen en welke beren zie je daarbij?
- + Wat moet je op regionaal niveau nog regelen om aan de slag te kunnen?

Disclosure Esther van Engelshoven

| | |
|--|--|
| (potentiële) belangenverstrengeling | Geen |
| Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties met bedrijven | Bedrijfsnamen |
| <ul style="list-style-type: none">• Sponsoring of onderzoeksgeld• Honorarium of andere (financiële) vergoeding• Aandeelhouder• Andere relatie, namelijk ... | <ul style="list-style-type: none">•••• Geen |

Disclosure Luc Harings

| | |
|--|--|
| (potentiële) belangenverstrengeling | Geen |
| Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties met bedrijven | Bedrijfsnamen |
| <ul style="list-style-type: none">• Sponsoring of onderzoeksgeld• Honorarium of andere (financiële) vergoeding• Aandeelhouder• Andere relatie, namelijk ... | <ul style="list-style-type: none">•••• Geen |