



vogellanden

Jaarverslag 2022 Raad van Toezicht

Vogellanden Centrum voor Revalidatie, Bijzondere Tandheelkunde en Gezonde Leefstijl

1.0 Besturing en toezicht

1.1 Normen voor goed bestuur

De besturing van Vogellanden is ingericht volgens het raad van toezichtmodel. De interne governance is vastgelegd in de statuten en in reglementen voor de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Bestuur en toezicht zijn samengesteld en handelen conform de Governancecode Zorg. De RvT neemt deze code als uitgangspunt voor zijn handelen. Door het verlenen van decharge heeft de raad van toezicht aangegeven dat het beleid van bestuurder wordt ondersteund, dat naar hun inzicht zoveel mogelijk in maatschappelijk belang en belang van cliënten wordt gehandeld. De raad beschouwt de resultaten van het gevoerde beleid als (meer dan) toereikend.

1.2 Raad van Bestuur

De relatie tussen Raad van Toezicht (RvT) en Raad van Bestuur (RvB) is statutair geregeld. Sinds medio 2011 is er een eenhoofdig bestuur. Het bestuur berust statutair bij de RvB, bestaande uit mevrouw F. Eefting MBA.

De werkwijze en taken van de Raad van Bestuur zijn geregeld in het reglement RvB. De RvB richt zich in het bijzonder op het strategisch beleid, op de aansturing van de organisatie en op de samenwerking en positie in de regio en is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van de instelling.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur vindt plaats conform de ministeriële Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (VWS). Deze bezoldiging is gebaseerd op de Wet normering topinkomens (WNT). Binnen de WNT gelden verschillende subnormen voor zorgaanbieders. Deze worden bepaald door onder meer de omvang en kenmerken van de zorginstelling (de zogenaamde klassenindeling). De maximale bezoldiging van een topfunctionaris kan daarmee lager zijn dan de algemene norm. Dit hangt af van de klasse waarin de instelling valt. Voor 2022 is besloten om de bezoldiging van de RvB te indexeren overeenkomstig de aanpassingen van de WNT. De salarisbedragen zijn opgenomen in de jaarrekening.

Jaarlijks, voor de vaststelling van de jaarrekening, vindt toetsing plaats van de beloning van de RvB aan de normen van de WNT, eerst door de raad van toezicht zelf, daarna uiteraard door de accountant. Ook in 2022 paste de honorering van RvB binnen de gestelde kaders van de WNT.

De bestuurder vervult de volgende nevenfuncties, grotendeels in de hoedanigheid als bestuurder van Vogellanden. De met een * aangegeven functies zijn op persoonlijke basis. Door de raad van toezicht is beoordeeld dat deze geen tegenstrijdige belangen hebben aan het belang van Vogellanden.

Naam	Nevenfuncties
Mw. F. Eefting	<ul style="list-style-type: none">• Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle• Lid Raad van Toezicht Landstede Groep*• Voorzitter Adviesraad Werkgevers Vereniging Zorg en Welzijn Oost Nederland• Directeur/eigenaar Adviesbureau Fenomen(t)aal *• Lid Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing (Revalidatie Nederland)• Lid Bestuurlijke Tafel, Regio Zwolle• Bestuurslid Zorgnetwerk AntiBioticaResistentie(ABR), Euregio Zwolle• Bestuurslid OOR NO Nederland (onderwijs en opleidingen regio voor medisch specialisten)• Lid Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), regio Zwolle

2. Intern toezichthouders: Raad van Toezicht

2.1 Inleiding

Er is een veld voorbij goed en kwaad waar wij elkaar vinden. (Rumi)

Eén van de collega's begon afgelopen periode de vergadering van de Raad van Toezicht met deze prachtige quote. Een quote die aangeeft hoe het 'in de boardroom' van Vogellanden gaat.

Als toelichting: in zijn boek *Geweldloze Communicatie* werkt Marshall Rosenberg hierover een manier van communiceren uit op basis van empathie en behoeften zonder te veroordelen. Het gaat over oordelen; dit doen we hele dag, dat kan je niet makkelijk uitzetten. De uitdaging is om elkaar te vinden. Het veld op te zoeken wat ligt voorbij ons oordeel over goed en kwaad. Het veld waarin we elkaar open vragen stellen, of positief kritische vragen. Als we ons open opstellen zorgt dat voor de verbinding en levert het in de vergaderingen veel op. Het maakt het én leuker én effectiever.

Een mooie introductie die veel zegt over de manier waarop het afgelopen jaar ging. We onderschrijven de Governancecode zorg en werken volgens de regelen der kunst voor wat betreft Governance. In dat alles merken wij dat het vooral gaat om gedrag, ons eigen gedrag. In de vergaderingen, tussen de vergaderingen, bij thema bijeenkomsten, bij het samen zoeken naar een goede nieuwe collega. Gedrag waarin we elkaar waarderen, respecteren, kritisch bevragen, transparant en eerlijk zijn. Op deze wijze hebben we de verschillende rollen van sparringspartner, werkgever en intern toezichthouder kunnen vervullen.

Jeroen van Geelen kwam aan boord en we namen afscheid van Willem den Hartog. Hartelijk welkom voor Jeroen en veel dank aan Willem voor wat hij betekende voor Vogellanden. Het was een mooi jaar. Met een goede samenwerking, zowel tussen de Raadsleden onderling als in de goede samenwerking met de bestuurder.

2.2 Toezichtvisie

De Raad vervult zijn toezicht van uit de maatschappelijke context: leden van de RvT zien zich als vertegenwoordiger van de samenleving en nemen ieder vanuit eigen achtergrond en expertise signalen en ontwikkelingen vanuit de samenleving mee naar binnen.

De RvT houdt toezicht op de besturing van de organisatie door de RvB en op de algemene gang van zaken in de organisatie. De Raad sluit in zijn toezicht, houding en gedrag aan bij de visie en kernwaarden van de organisatie en wil aldus bijdragen aan

- § waarde toevoeging voor patiënten;
- § werkplezier voor medewerkers;
- § in haar werkzaamheden doelmatig en doeltreffend te werk gaan;
- § zorgen voor goede voortgang van processen; en
- § haar functioneren continu verbeteren.

Dit doet de Raad vanuit een proactieve houding en een actieve betrokkenheid bij de organisatie en middels een onderzoekende en toetsende dialoog over het beleid en de besturing van Vogellanden.

De RvT ziet erop toe dat Vogellanden zijn maatschappelijke doelstelling realiseert en de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, waarbij de posities van de patiënt en medewerker centraal staan en alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen. Dit alles binnen de wettelijke en gestelde financiële kaders, alsook de vigerende opvattingen over kwaliteit van zorg, bedrijfsvoering, personeelsbeleid en medezeggenschap en de cultuur van de organisatie.

De RvT voelt zich ook verantwoordelijk een bijdrage te leveren aan het borgen van bredere publieke belangen van gezondheidszorg, met name voor de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. In toenemende mate kijkt de Raad daarbij ook naar de mogelijkheden om bij te dragen aan het begrip "brede welvaart". De Raad is zich daarbij bewust van de precaire balans tussen maatschappelijk belang en het belang van de organisatie.

2.3 Vergaderingen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2022 zeven reguliere vergaderingen gehouden en daarnaast een korte online extra vergadering in verband met de ontwikkelingen m.b.t. nieuw revalidatie EPD.

De agenda van deze reguliere RvT-vergaderingen werd voor een deel bepaald door vaste onderdelen uit de jaarcyclus: de bespreking en vaststelling van het jaardocument 2021 inclusief het accountantsverslag, de kaderbrief ter voorbereiding op de nieuwe jaarcyclus, de kwartaalgewijze managementrapportages met focus op productie en financiën, cliënttevredenheid, kwaliteit, personele zaken en onderzoek en ontwikkeling, de SWOT- en risicoanalyse en de jaarplannen en de begroting voor 2023.

Verder werd in elke vergadering aandacht besteed aan de organisatie ontwikkeling binnen de verschillende resultaat verantwoordelijke eenheden, namelijk de vorming van interdisciplinaire behandelteams die elk de behandeling van een specifieke doelgroep uitvoeren en de kwaliteit van het behandelproces continu verbeteren. Dit gebeurde in de vorm van presentaties door de betrokken leidinggevenden en/of medewerkers.

Een belangrijke ander onderwerp dat in elke vergadering veel aandacht kreeg was de ontwikkeling van een nieuw revalidatie EPD, het allengs steeds moeilijker verlopen van het ontwikkelproces en uiteindelijk het faillissement van de leverancier en de gevolgen daarvan. Gelukkig lijkt een doorstart met een andere leverancier mogelijk, zonder verlies aan kwaliteit en zonder grote financiële consequenties.

Verder zijn in 2022 aan de orde gekomen:

- § De ontwikkeling van een programma voor coaching naar gezonde leefstijl voor intern gebruik binnen de revalidatie en voor uitvoering bij andere organisaties
- § IT-security en informatiebeveiliging
- § Een themabespreking over ontwikkelingen in de zorgvraag en hoe daar (landelijk en regionaal) op in te spelen
- § Strategisch personeelsbeleid en scholingsbeleid voor medewerkers
- § Visie op huisvesting, huisvestingsbeleid en duurzaamheid
- § De zeven principes van de Governancecode 2022

Op basis van gesprekken over bovenstaande onderwerpen heeft bestuurder afwegingen gemaakt om beleid wel of niet nog verder aan te passen. Op basis van al deze input zijn besluiten genomen over:

- Vervroegde aflossingen op langlopende leningen;
- Na bespreken met alle gremia een hernieuwd profiel voor nieuwe leden van de raad van toezicht voor het opvullen van de ontstane en te ontstane vacature. Om dakpansgewijs kennis lover tee dragen wordt in 2023 in 1x twee nieuwe mensen geworven. De sollicitatie- en adviescommissie zal integraal bestaan uit leden van de raad van toezicht, het lid van de raad van bestuur, leden van de OR en de CR en leden van het medisch stafbestuur. De leden van de gremia hebben een adviserende stem;
- De honorering van de RvB en de RvT;
- Aanpassing van het reglement RvB;
- Aanpassing van het reglement RvT;
- Goedkeuring voor jaarrekening en jaarverslag van 2022;
- Decharge van beleid voor 2022;
- Aanpassing van de statuten;
- Een nieuwe toezichtvisie.

De leden van de Raad van Toezicht spreken elkaar ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur, voorafgaande aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Alle toezichthouders waren op elke vergadering aanwezig.

2.4 Contacten met adviesgremia

In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht twee keer overleg gevoerd met de Cliëntenraad. Lopende organisatieveranderingen, de vernieuwing van het revalidatie EPD en de overdracht van het voorzitterschap van de CR waren daarin o.a. onderwerp van gesprek.

Een delegatie van de Raad is twee keer aanwezig geweest bij een artikel 24 WOR-overleg tussen de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur, waarvan verslag werd gedaan in de Raad van Toezicht.

Verder is er samen met de bestuurder één gezamenlijke bijeenkomst met (afvaardigingen) van de cliëntenraad en ondernemingsraad en met het bestuur medische staf geweest waar op informele manier gesproken is over (toekomstige) ontwikkelingen die voor Vogellanden van belang zijn. Het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) zijn daarin besproken. Daarbij is steeds gekeken naar wat Vogellanden meer kan doen om de maatschappelijke uitdagingen op gebied van gezondheid en welzijn te helpen opvangen. Duidelijk mag zijn dat Vogellanden hieraan actief bijdraagt door een gerichte visie op het gebied van leefstijl en preventie en samenwerking op die onderwerpen in het netwerk van Zwolle en omgeving.

Gebruikelijk is dat leden van de Raad van Toezicht zowel themabijeenkomsten als informele bijeenkomsten binnen de organisatie kunnen bijwonen. Van die mogelijkheid is diverse keren gebruik gemaakt.

2.5 Deskundigheidbevordering

De leden van de Raad van Toezicht zijn alle lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Voor leden van de NVTZ gelden eisen die ertoe moeten bijdragen dat toezichthouders op diverse aandachtsvelden kennis en vaardigheden hebben en die ook actueel houden om op goede wijze invulling aan hun functie te geven. Hiertoe heeft elk van RvT-leden in 2022 individueel een scholingsactiviteit gevolgd. De onderwerpen waren:

- § Masterclass: juridische aspecten van toezicht;
- § Gezamenlijk is in het najaar samen met een aantal interne stakeholders incompany een masterclass gevolgd m.b.t. digitale transformatie in combinatie met praktische toepasbaarheid van innovaties in de zorg.

Verder is in het voorjaar onder begeleiding een sessie m.b.t. teamontwikkeling binnen de RvT gevolgd. In oktober is tevens, dit jaar een intern uitgevoerde, zelfevaluatie gehouden en heeft de Raad in het najaar een zelfevaluatie gehouden. In de zelfevaluatie werden als ontwikkelpunten benoemd: kennis/kunde binnen de Raad van Toezicht op het gebied van digitale innovatie en de wens om daar gezamenlijk in 2023 meer kennis over op te doen (niet enkel bij 1 persoon), het meer gebruiken van de verschillende stijlen in de Raad, het nog kritischer opvolgen van actiepunten, en tot slot: het onderzoeken of en hoe planmatiger spreken van stakeholders door de Raad van Toezicht kan helpen de strategie van Vogellanden te implementeren. Daartoe wordt om te beginnen een bijeenkomst georganiseerd met een RvT van een ander revalidatiecentrum in Nederland.

2.6 RvT-commissies

De *kwaliteitscommissie* heeft in 2022 twee keer vergaderd. Vaste onderwerpen van bespreking in de kwaliteitscommissie waren de kwaliteit gerelateerde onderdelen van de kwartaalrapportages. Verder zijn besproken

- § Het kwaliteitsmanagementsysteem (inclusie het risicomanagement en de jaarlijkse kwaliteit management review);
- § De jaarverslagen van de klachtencommissie en de commissies Geneesmiddelen distributie (GMD), Basis Medische Zorg (BMZ), Infectiepreventie (IPC) en Veilig Incidenten Melden (VIM) en
- § De uitkomsten patiënttevredenheid metingen.

Naast de vaste bezetting van de commissie (twee RvT-leden, bestuurder, kwaliteitsfunctionaris, revalidatiearts en tandarts bijzondere tandheelkunde) zijn er op thema's gasten uit de organisatie aangeschoven waardoor nadere toelichting en verdieping op het thema kon worden gerealiseerd.

De *auditcommissie* is in 2022 drie keer bijeen geweest. Uiteraard werd gesproken over de begroting, het financieel kader in meerjarenperspectief, de investeringsraming en de administratieve organisatie. Daarnaast zijn ook het intern controleplan en de stand van zaken m.b.t. verbouw- en renovatieprojecten besproken. Speciale aandacht vroeg de verwerking van de continuïteitsbijdragen van de overheid i.v.m. inkomstenverlies en meerkosten vanwege de Covid pandemie, evenals die van de investering in de ontwikkeling van een nieuw revalidatie EPD. Verder is aandacht besteed aan de managementletter waarin de accountant aangaf dat de AO/IC van Vogellanden goed op orde is en dat ook het betrekkelijk geringe aantal verbeterpunten goed is opgepakt. Er wordt dus continu verbeterd! De samenwerking tussen Vogellanden en accountant loopt goed. Er waren geen bevindingen op gebied van fraude.

De jaarrekening is in de vergadering van april besproken met de accountant en deze is met positief advies voorgelegd aan de RvT. Er zijn complimenten uitgesproken voor de stabiele bedrijfsvoering en een mooi positief, maatschappelijk verantwoord, resultaat. Voorts werd de kaderbrief besproken en de P&C-cyclus en hoe de organisatiewijziging naar IDT's daarin zal doorwerken. In de najaarsvergadering is het interne auditplan besproken en door de audit commissie goedgekeurd. Hierin is nadrukkelijk aandacht geweest voor de verschillende risico's die Vogellanden kunnen treffen en de beheersing ervan.

Tot slot is ook het jaarverslag m.b.t. informatiebeveiliging besproken.

De *remuneratiecommissie* heeft twee keer een overleg gehad met de Raad van Bestuur. Beide keren met de evaluatie van de voortgang als onderwerp en eenmaal in het kader van de beoordeling van het functioneren. De beoordeling van het functioneren van de Raad van Bestuur heeft plaats gevonden aan de hand van een beperkte uitvoering van de 360° feedback methode. Specifiek was er aandacht voor de fase organisatieontwikkeling en de persoonlijke ontwikkeling van bestuurder.

2.7 Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is gebaseerd op de adviesregeling van de NVTZ. De RvT onderschrijft de uitgangspunten die in dit advies zijn gehanteerd en handelt daarnaar.

De geadviseerde bezoldigingsmaxima zijn gekoppeld aan de zwaarte van de functie van de Raad van Toezicht, die weer is gekoppeld aan de wettelijk bepaalde klasse indeling van de zorginstelling en de daarop gebaseerde bezoldiging van de Raad van Bestuur. Vogellanden is ingedeeld in klasse IV van de ministeriële Regeling Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp.

De bezoldiging is onafhankelijk van de prestaties van de zorginstelling. Dit is een voorwaarde om het onafhankelijk functioneren van de Raad van Toezicht te waarborgen.

2.8 Samenstelling

De samenstelling van de Raad heeft in 2022 twee wijzigingen ondergaan. De heer van Geelen is per 1 januari toegetreden als lid en de heer den Hartog is op eigen verzoek per 1 september teruggetreden. In het laatste kwartaal heeft de werving en selectie van een nieuw lid plaatsgevonden. In het specifiek profiel voor dit lid is zorginhoudelijke kennis en ervaring, affiniteit met zorginnovatie, een holistisch cliëntperspectief voorop gesteld. In december is met instemming van de adviesraden dhr. Heijink benoemd. Hij zal per 1 januari 2023 toetreden tot de Raad.

De leden van de Raad zijn, naar het oordeel van de Raad, onafhankelijk. Er zijn geen vergoedingen toegekend buiten de vergoeding voor toezicht. Er zijn profielschetsen die door alle gremia zijn besproken en waarover al dan niet (instemmend) is geadviseerd, op basis waarvan de vacatures zijn ingevuld. Alle eventuele nevenfuncties zijn besproken en gewogen en er is besproken dat iedereen zelfstandige afwegingen maakt en in de zelfevaluatie is besproken dat de raad van toezicht ervoor waakt dat er vitale spanning blijft bestaan met de raad van bestuur.

De raad bestaat uit twee vrouwen en drie mannen.

De samenstelling van de Raad zag er op 31 december 2022 als volgt uit:

Naam	Aandachtsgebied	Hoofdfunctie en nevenfuncties
Mw. B. Annot-Mekelenkamp MCM Voorzitter Lid Remuneratiecommissie	Veranderkunde Bedrijfskundige Organisatie- en management- ontwikkeling HR Ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Commissarissen IJsseldal Wonen • Evaluator Raden van Toezicht via VTW (woningcorporaties), NVTZ (zorg) en VTOI (onderwijs) • Begeleider diverse groepen bestuurders o.a. via NVZD (accreditatie bestuurders) • Docent Governance Chair NCD • Docent masterclass voorzitters ERLY • Gastdocent Erasmus Universiteit – Gezondheidszorg managementvaardigheden • Coach Topclass Erasmus Centrum Zorgbestuur • Executive Coach • Docent Het spel van Toezicht - Avicenna • Auteur/redacteur ManagementSite • Ondernemer/eigenaar De Adviseursgroep
Dhr. P. van der Wijk Vicevoorzitter / secretaris Vz Auditcommissie	Financieel/ Economisch Organisatie- en managementontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Bestuur Wilhelmina Ziekenhuis Assen (hoofdfunctie tot 1-10-2022) • Directeur/eigenaar Twee Meter b.v. • Bestuurslid Hanze University Foundation • Lid Raad van Toezicht en lid auditcommissie Elker Jeugdhulp & Onderwijs in Groningen • Lid Raad van Toezicht Stichting Academy for Natural Arts - D:DNA Common Ground Common Sense • Gastdocent executieve programma's van de Business School Rijksuniversiteit Groningen • Auditor Nederlandse Vereniging voor Zorgdirecteuren (NVZD); • Adviseur Health Hub Roden; • Coach
Mw. Drs. I.W. van Dijk Lid Lid Kwaliteitscommissie	Kwaliteit en HR	<ul style="list-style-type: none"> • Manager Milieu & Ruimte, Professional Partners (hoofdfunctie) • Lid Raad van Toezicht Stichting Bibliotheek Berkel & IJssel • Forumlid D66 Zutphen
Dhr. J. van Geelen Lid Lid Auditcommissie	(Sociale) innovatie, Digitale Transformatie	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemer/eigenaar IGNE (hoofdfunctie) • Directeur Amulet • Directeur Mingly • Directeur TimeSteps • Adviseur Antilope Consultancy
Dhr. W.H.M. den Hartog MHA MCM (tot 1-9-2022) Lid Vz. Kwaliteitscommissie	Cliëntenzorg, Kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Bestuur Avelijn (hoofdfunctie) • Lid Raad van Toezicht CCE • Bestuurslid Technologie & Zorg Academie • Bestuurslid Special Olympics Nationale Spelen Twente 2022

2.9.1 Rooster van aftreden Raad van Toezicht Vogellanden

	Toegetreden	Herbenoemd(baar)	Uit(ge)treden
P. van der Wijk	1 november 2015	1 november 2019	1 november 2023
W.H.M. den Hartog	1 januari 2016	1 januari 2020	1 september 2022
I.W. van Dijk	1 juni 2019	1 juni 2023	
B. Annot	1 januari 2021	1 januari 2025	
J. van Geelen	1 januari 2022	1 januari 2026	

2.10 Governance

In 2022 zijn de statuten en de reglementen van de RvT en RvB aangepast aan de vereisten van de nieuwe Governancecode Zorg en aan de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersoon (WBTR).

2.11 Vooruitblik en dank

Vogellanden heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een modern centrum voor revalidatie- en prevalidatiezorg met een voor Nederlandse begrippen groot Centrum voor Bijzondere Tandheelkunde met diverse differentiaties.

Medewerkers worden gezien als spil in de ondersteuning die richting cliënten geboden kan worden. Het inzetten van jobcoaches en leefstijlcoaches helpt om mensen op de goede plek te hebben of te krijgen en bovendien aandacht te hebben voor hun duurzame inzetbaarheid. In 2022 was bovendien aandacht voor de verruiming van facilitering van ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Goed werkgeverschap bepaalt in hoeverre medewerkers zich met hart en ziel kunnen inzetten voor patiënten.

Intern is Vogellanden in beweging: het komen tot interdisciplinaire behandelteams, waardoor cliënten nog meer integraal kunnen worden ondersteund bij hun zoektocht naar eigen regie, is ook voor 2023 nog onder de aandacht. Voorts wordt een vervolg gemaakt om de invoering van het EPD. Continu verbeteren is diep verankerd in de organisatie en blijft leidend bij de doorontwikkeling van de (interne) organisatie. De doorontwikkeling van Prevalidatie vraagt aandacht. Samenwerking, in de regio, maar ook op gedifferentieerde onderdelen van de zorg, kan leiden tot toegevoegde waarde voor patiëntgroepen of tot diffusie van gewaardeerde dienstverlening in andere regio's. Het gedachtengoed van het IZA wordt daarin vervlochten.

Wij zijn in de eerste plaats alle medewerkers zeer erkentelijk voor de goede zorg die ook in het afgelopen jaar weer door hen is georganiseerd. De hoge klantwaardering is een weerspiegeling van hun inzet en kunde. Verder zijn wij ook in het afgelopen jaar weer goed gefaciliteerd en meegenomen in beleidsmatige ontwikkelingen door bestuurder, management, OR, CR, medische staf. De open cultuur maakt het mogelijk om eens mee te lopen, je oor te luister te leggen en daar waar nodig kritische vragen te stellen of de voortgang van zaken te bespreken. Die open houding en de gedegen voorbereiding van de vergaderingen hebben bijgedragen aan de mogelijkheid om op positief kritische wijze mee te denken, toezicht te houden en gewenste of noodzakelijke besluiten te nemen.