



# **Bestuursverslag 2020**

## **Stichting Novadic-Kentron Groep**

Vught, 26 mei 2021

## Inleiding

2020 was voor ons allen een bewogen jaar. Waar we tijdens de jaarwisseling nog naïef waren over de impact van het COVID-19 virus in China, stond eind februari het land op zijn kop. Met maximale flexibiliteit en commitment hebben alle collega's en cliënten van Stichting Novadic-Kentron Groep bijgedragen aan de continuïteit van zorg. Het tempo waarin wij in staat waren digitale zorg op te schalen heeft daarin een grote rol gespeeld. De eerste maanden was het beheersen van de crisis onze primaire en enige focus. In het 2<sup>e</sup> halfjaar ontstond langzaam weer ruimte voor ontwikkeling en innovatie. Mede dankzij strakke financiële sturing, terughoudende investeringen en financiële compensatie van de overheid is 2020 afgesloten met een positief financieel resultaat.

## Organisatie

Stichting Novadic-Kentron Groep (hierna NK) ondersteunt mensen met een verslaving of die vragen hebben die hiermee samenhangen. We proberen verslaving te voorkomen, begeleiden en behandelen cliënten die hiervan willen herstellen, of ondersteunen hen in het leven met een verslaving. Ook zien we toe op de begeleiding van mensen die met justitie in aanraking zijn gekomen. Of dragen we bij aan de behandeling van deze mensen, mede vanuit het voorkomen van recidive. Dit alles doen we vanuit betrokkenheid en deskundigheid.

NK beziet cliënten als burgers: burgers die een levensreis maken en die tijdelijk bij ons te gast zijn. We betrekken de sociale context waar mogelijk bij de begeleiding en behandeling. Dit doet NK niet alleen, maar in samenwerking met netwerkpartners in Brabant, binnen Verslavingskunde Nederland en binnen het netwerk Zorg van de Zaak.

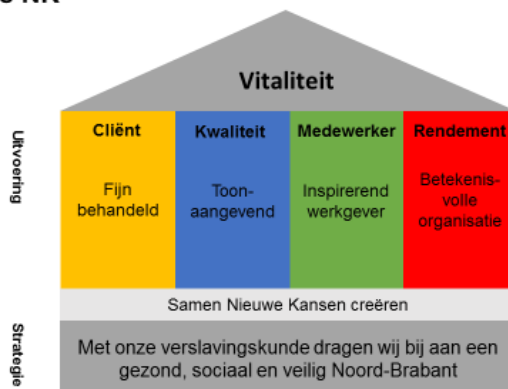
In het publieke debat vragen we aandacht voor de positie van mensen met een verslaving. Door onze deskundigheid en inzet vanuit onze kerntaak verslavingskunde dragen wij zo bij aan een gezond, sociaal en veilig Noord-Brabant.

De volgende drie uitgangspunten staan centraal in ons aanbod en aanpak:

1. *Verslavingspreventie*: Wij dragen eraan bij dat wordt voorkomen dat burgers verslaafd raken zodat ze niet bij ons in behandeling hoeven te worden genomen. Wij zorgen ervoor dat wanneer zij wel bij ons te gast zijn of zijn geweest, de kans op verslaving in de toekomst wordt verminderd. Verslavingspreventie is van iedere medewerker of het nu gaat om een medewerker in de kliniek of een ambulante medewerker.
2. *Herstelondersteuning*: in alles wat NK doet, wordt ingezet op het ondersteunen van de kracht van mensen.
3. *Positieve gezondheid*: Wij richten ons op positieve gezondheid in de zin van een betekenisvol leven waarin gezondheid, maatschappelijke en sociale participatie en economisch welzijn samenhangen met elkaar. Wij omarmen het Nationaal Preventieakkoord.

## Missie, visie en kernwaarden

### Het huis NK



### *Missie*

'Samen Nieuwe Kansen Creëren'. We zetten onze verslavingsdeskundigheid in voor een gezonde, sociale en veilige samenleving. We werken Noord-Brabant breed en met partners in heel Nederland.

### *Visie*

Novadic-Kentron wordt gevormd door professionele medewerkers die rollen vervullen als ambassadeurs, ondernemers, samenwerkers en ketenpartners. Wij steunen daarmee cliënten bij hun herstel. Wij sluiten aan bij de vraag; nemen niet over, maar voegen toe. Indien nodig nemen wij de regie. Ons behandelaanbod wordt gevoed vanuit de bio psychosociale benadering en is nabij en beschikbaar.

### *Kernwaarden*

Onze waarden – Toonaangevend en Fijn Behandeld – lopen als een rode draad door alles wat we doen: we willen dat iedereen die bij NK betrokken is, zich fijn behandeld voelt. Met toewijding werken wij aan een herstel ondersteunend behandelklimaat, toonaangevende verslavingskunde en onze toegevoegde waarde als inspirerende samenwerkingspartner. Zo creëren we samen Nieuwe Kansen!

### **Kernactiviteiten en productportfolio**

NK draagt bij aan een gezond, sociaal en veilig Noord-Brabant door het bieden van goede, verantwoorde en passende verslavingskunde. Samen met onze ketenpartners en met onze partners in het netwerk van Zorg van de Zaak, creëren we nieuwe kansen voor cliënten en medewerkers. Ons aanbod bestaat uit basis-ggz & specialistische ggz (verzekerde zorg), verslavingsreclassering, forensische verslavingszorg en preventie en begeleiding in het gemeentelijke domein.

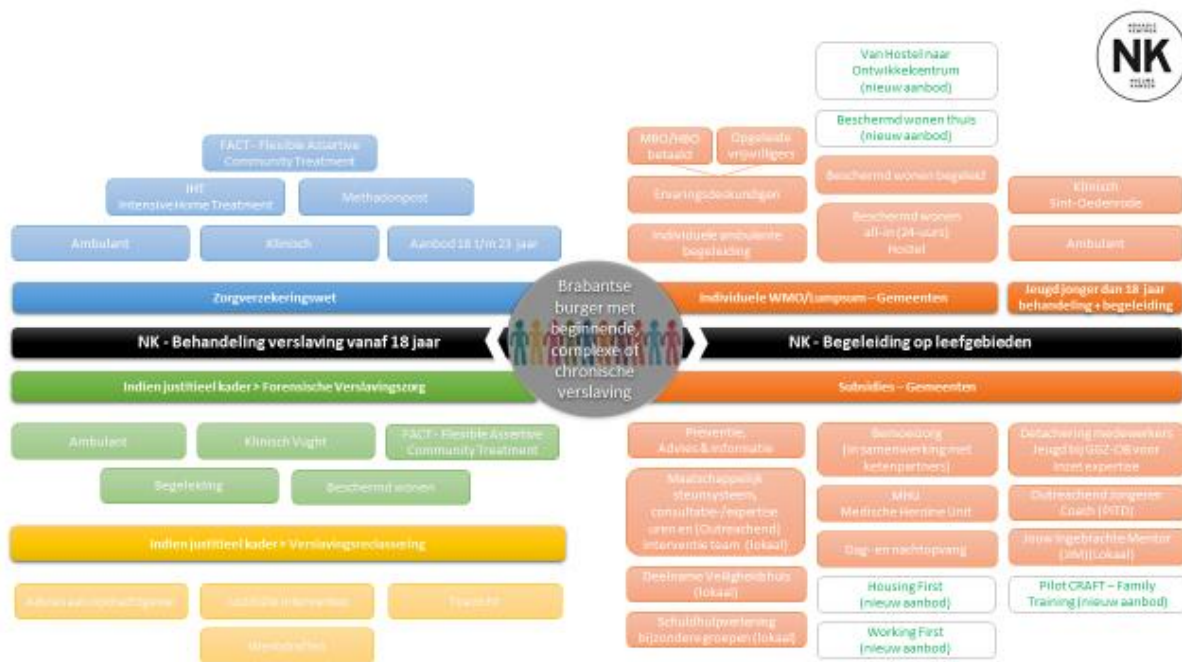
We willen dat onze cliënten zich fijn behandeld voelen, dat we voor onze medewerkers een inspirerende werkgever zijn en dat de kwaliteit van onze geleverde zorg en diensten goed en soms zelfs toonaangevend is. We hebben oog voor onze maatschappelijke toegevoegde waarde en de financiële gezondheid van onze onderneming.

De coronapandemie van 2020 (en 2021) leert ons omgaan met een continu veranderende context. Juist dan, in tijden van onzekerheid, is het belangrijk om zelf koersvast te zijn, ambities te formuleren en doelen te stellen, die we vervolgens ondanks een uitdagende context proberen te realiseren. Zo creëren we zelf het noodzakelijke perspectief om goede zorg te blijven leveren aan onze cliënten.

We ondersteunen jaarlijks ca. 8.000 cliënten, tijdelijk of langdurig, bij het herstel van en het omgaan met hun leefstijl- of verslavingsproblemen. Het ondersteuningsaanbod varieert van preventie tot (complexe) verslavingsbehandeling op de domeinen Basis GGZ, Specialistische GGZ, Veiligheid (Justitie) en het Sociaal domein (WMO). Daarnaast levert NK ook verslavingsreclassering. Binnen het ondersteuningsaanbod is geen sprake van één methode. NK stemt haar hulpverlenings- en preventieaanbod af op nieuwe ontwikkelingen, trends en op de nieuwste wetenschappelijke inzichten. De pijlers voor ons zorgaanbod zijn het Bio psychosociale Model, Cognitieve Gedragstherapie, de Community Reinforcement Approach (CRA) en Herstel ondersteunende Zorg.

Omdat iedere vraag op zichzelf staat en iedere cliënt uniek is, werken wij met een op maat gesneden aanbod (*matched care*). Binnen de hulpverlening werken we met individuele behandelplannen, opgesteld in samenspraak tussen hulpverlener en cliënt (*shared decision making*).

Het productportfolio van NK is als volgt weer te geven:



### Werkgebied en interne organisatie

Het werkgebied van NK omvat de hele provincie Noord-Brabant. De hoofdvestiging bevindt zich in Vught. Daar is tevens een Multifunctionele Eenheid (MFE) gevestigd, net als in Eindhoven en Breda.

NK is ingericht op basis van het Raad van Toezicht-model, waarbij de Raad van Bestuur verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de zorgorganisatie en in de zin van de wet werkgever en contractpartner voor medewerkers en aanspreekpunt voor Ondernemings- en Cliëntenraad. NK voldoet aan de uitgangspunten voor de Zorgbrede Governance Code 2017. Sinds de overname in augustus 2019 is er daarnaast een verantwoordingslijn naar Zorg van de Zaak netwerk B.V. en is de voorzitter raad van bestuur tevens lid van de netwerkdirectie.

Het managementteam bestaat uit de leden van de raad van bestuur, de directeuren/managers van de RVE's, de bestuurssecretaris, de manager HR&D, en de concerncontroller.

### Vitale teams

Alle teams werken multidisciplinair en vanuit vier resultaatgebieden: Cliënt, Kwaliteit, Medewerker en Rendement. Daarbij hebben zij inzicht in elkaars prestaties. De zorgteams zijn integraal verantwoordelijk voor goede zorg, tevreden cliënten, tevreden medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering. Teams overleggen effectief en efficiënt om continu aan verbetering van hun prestaties te werken en zo de ambities en KPI's te verwezenlijken.

NK is sinds 2019 onderdeel van het netwerk van Zorg van de Zaak. Zorg van de Zaak is een netwerk van bedrijven op het gebied van bedrijfszorg, leefstijlzorg en medische zorg. Door het bundelen van de expertise en de middelen, ontstaat een sterke partij op het gebied van preventie en herstelondersteuning bij een riskante leefstijl en verslaving. We ondersteunen met een geïntegreerd en flexibel aanbod mensen die op enigerlei wijze uitvallen in de samenleving bij hun herstel, zodat zij weer mee kunnen doen in de maatschappij. Doordat er meer ruimte is voor doorontwikkeling van medewerkers en innovatie van het aanbod, wordt de kwaliteit van de hulp- en dienstverlening verhoogd en ontstaan er nieuwe kansen voor cliënten en medewerkers.

Per eind 2020 waren er 914 medewerkers, vrijwilligers en stagiaires in dienst, omgerekend 730 fte.

Het verzuim bedroeg 6,7% wat licht boven het branche gemiddelde ligt. De meldingsfrequentie is gedaald van 1,15 in 2019 naar 0,99 in 2020. Het hogere verzuimcijfer wordt voornamelijk veroorzaakt door verzuim als gevolg van corona naast langdurige verzuimcasuïstiek.

NK is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 18073067.

## **Bedrijfsvoering en financiën in 2020**

Ondanks de impact van corona hebben wij ons in 2020 gericht op het verder verbeteren van de kwaliteit van ons zorgaanbod. De kwaliteit van onze samenwerking (intern en extern) met cliënten, hun omgeving, professionals, ervaringswerkers en –deskundigen en samenwerkingspartners vormt hier een onderdeel van. Nieuw aanbod op het gebied van behandeling van medicatieverslaving is gerealiseerd. En mede dankzij maatregelen ter bestrijding van corona hebben de plannen op het gebied van digitalisering een extra impuls gekregen.

### **Belangrijkste ontwikkelingen in 2020**

De volgende ontwikkelingen hebben in 2020 invloed gehad op de bedrijfsvoering en de financiën van NK.

#### *Covid-19*

Sinds de ontdekking van het COVID-19 virus in China in december 2019 is sprake van een wereldwijde pandemie met veel patiënten en slachtoffers. In februari 2020 werden de eerste COVID-19 besmettingen in Nederland geconstateerd waarna het virus ook hier snel om zich heen greep.

Begin maart 2020 nam de regering als gevolg daarvan een aantal ingrijpende maatregelen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven in Nederland. De GGZ-sector stond voor de taak de zorg voort te zetten met inachtneming van de maatregelen tegen besmetting (1,5 meter afstand, beeldbellen, cohort afdelingen). Gezien de grote besmettelijkheid van dit virus leidde dit tot drastische hygiëne- en veiligheidsmaatregelen die op dit moment nog steeds gelden.

De gehele Corona situatie heeft veel gevraagd van de medewerkers van NK waarbij we trots zijn dat door ieders flexibele instelling en veerkracht, de zorg aan onze cliënten zoveel als mogelijk doorgang heeft kunnen vinden. Naast het maken en uitvoeren van plannen, hebben we geleerd en laten zien dat we ook kunnen improviseren om zo in te kunnen spelen op omstandigheden die steeds weer anders waren. Het bevestigt dat het menselijk kapitaal het echte kapitaal van NK is.

Het belangrijkste risico voor NK gedurende 2020 was het kunnen organiseren van de continuïteit van de geleverde zorg voor onze cliënten op een verantwoorde wijze, met inachtneming van de plicht om voor de bescherming en veiligheid van de eigen medewerkers te zorgen. Aspecten die daarbij een rol hebben gespeeld zijn onder meer: een sterke stijging van het ziekteverzuim door besmette medewerkers, gebrek aan voldoende hulp- en beschermingsmiddelen, maar ook de steeds wijzigende RIVM-richtlijnen gedurende het jaar.

De situatie is echter sinds december 2020 door sterk oplopende besmettingen, mede door mutaties van het virus (Britse en Zuid-Afrikaanse variant), zorgwekkend. Halverwege december resulteerde dit in een tweede volledige lockdown. In Nederland is begin januari 2021 het vaccineren gestart, beginnend met onder andere de zorgmedewerkers. Dit moet het begin inluiden van het onder controle krijgen van de gevolgen van het virus.

Alle door NK in 2020 getroffen maatregelen, waaronder keuzes in het primaire zorgproces, zijn gemaakt in lijn met de beleidsregels van de NZa in afstemming met zorgverzekeraars, gemeenten en de cliëntenraad en vallen voor zover noodzakelijk binnen de kaders van de afspraken die in ROAZ-verband (Regionaal Overleg Acute Zorg) zijn gemaakt.

#### *Blended care / digitalisering zorgprocessen*

In 2020 zijn aanzienlijke stappen gezet in het verder ontwikkelen van het digitale zorgaanbod. Wij geloven in een passende mix van face-to-face en digitale contactmomenten. We werken digitaal als het kan, face-to-face als het moet en noemen dit blended care, wat inhoudt:

- Er is voor alle cliënten 24/7 online bereikbaarheid van NK beschikbaar;
- Digitale modules maken standaard deel uit van de behandeling;
- 20% van de direct cliëntgebonden tijd bestaat uit digitale zorg inclusief beeldbellen.

Er zijn in 2020 stappen gezet om te voldoen aan de randvoorwaarden om bij medewerkers de juiste digitale vaardigheden te ontwikkelen. We upgraden waar nodig de ICT-infrastructuur (hardware en software) zodat aan de voorwaarden voor blended werken wordt voldaan.

### *Opvolging geven aan de aansluiting bij het netwerk van Zorg van de Zaak*

De voorbereiding van de inhoudelijke integratie is in 2020 verder opgepakt, wat in 2021 wordt vervolgd.

Naast een verdere integratie van de organisatiesturing door de omzetting van de stichting in een BV in de loop van 2021, gaat de aandacht uit naar het identificeren van nieuwe kansen op het snijvlak van verslavingszorg, leefstijl en Arbo gerelateerde diensten. De samenwerking bestaat bijvoorbeeld uit het bieden van detoxcapaciteit bij NK ten behoeve van Ready for Change en de gezamenlijke ontwikkeling door NK, Ready for Change en Rodersana van een aanbod voor kort geprotocolleerd zorg.

### **Financieel resultaat 2020**

Na een periode van intensief beheer is er bij NK sinds 2020 weer sprake van regulier beheer. De sterk verbeterde financiële gang van zaken is hier de aanleiding voor. De rentabiliteit en balanspositie bevinden zich weer op voldoende niveau en laten verbeteringen zien.

Het management van NK heeft na de Corona uitbraak daar waar mogelijk bijgestuurd op de zorgproductie, de inzet van personeel, en de uitvoering van projecten. De urgente en impactvolle situatie rondom Corona (en de onduidelijkheid over de compensatieregelingen) heeft ertoe geleid dat aanzienlijke aandacht en middelen naar Corona zijn gegaan. Hierdoor zijn beoogde innovatie initiatieven, investeringen en instandhouding werkzaamheden naar de toekomst doorgeschoven. Investeringen die te maken hebben met het op afstand kunnen werken en zorg te kunnen verlenen zijn wel (versneld) doorgedaan. Met dit uitstel van de geplande uitgaven van ca. € 1Mln is het negatieve effect van productieverlies door en de meerkosten vanwege Corona gecompenseerd. Waar nodig, is een beroep gedaan op de landelijke compensatieregelingen om de gevolgen van Corona te dempen. De continuïteitsbijdrage vanuit de Zorgverzekeringswet bedroeg € 858K en de continuïteitsbijdrage voor de Verslavingsreclassering bedroeg € 83K.

Als gevolg van de terughoudendheid in de investeringen en projecten, incidentele meevallers en rekening houdend met de continuïteitsbijdrage is het jaar 2020 afgesloten met een positief resultaat van afgerond € 1,4 mln. en daarmee op het niveau van de begroting 2020,

### **Liquiditeit**

Door de sluitende exploitatie is de liquiditeit in 2020 positief beïnvloed. Er zijn voldoende liquide middelen om aan de lopende verplichtingen te voldoen.

### **Solvabiliteit**

De solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen x 100%) is gestegen van 17% (2019) naar 21% (2020) en bevindt zich hiermee boven de afspraken in de bankconvenanten. NK maakt geen gebruik van derivaten/financiële instrumenten om renterisico's af te dekken.

### **Vastgoed**

NK heeft in 2019 een verkoopovereenkomst afgesloten voor het vervreemden van de locatie Sint-Oedenrode. Deze transactie is in 2020 afgewikkeld en afgerond. De verkoopopbrengst is gebruikt om enkele leningen af te lossen.

### **Overige risico's waarvoor een voorziening is getroffen**

Voor risico's op grond van langdurig ziekteverzuim, levensfasebudget (LFB) en overige personele verplichtingen (jubilea en ORT over vakantiedagen) zijn in de jaarrekening voorzieningen getroffen. Met betrekking tot het vastgoed heeft een actualisatie van de impairment berekening plaatsgevonden. Dit heeft niet geleid tot aanpassing in de waardering van de gebouwen op balansdatum.

## Risico's en onzekerheden

### Impact Covid-19

De huidige tijd waarin we leven is uitzonderlijk, voor iedereen. NK doet er alles aan om de zorg door te laten gaan. We willen bereikbaar blijven voor iedereen die dat nodig heeft. Hoewel de maatregelen ons werk enigszins belemmeren, kunnen advies en hulp blijven plaatsvinden. Al is dat op een andere, aangepaste manier. Verslavingsbehandelingen waarvoor mensen normaal gesproken naar onze locaties komen, of die wij normaal gesproken zelf bezoeken, vinden nu waar mogelijk op afstand plaats via internetbehandeling, beeldbellen en digitale intakes. Ook vinden er waar mogelijk nieuwe opnames plaats. Hierbij wordt eerst de actuele lichamelijke gezondheidstoestand van de cliënt in overweging genomen.

De impact van COVID-19 in 2020 en 2021 is op de gehele organisatie groot. Strengere eisen aan persoonlijke veiligheid en hygiëne, hoge werkdruk en verzuim, en overheidsmaatregelen zoals de lockdown en social distancing, hebben de zorgverlening sterk beïnvloed. Deze ontwikkelingen hebben vooral een zware wissel getrokken op het personeel en de bedrijfsvoering. Ook in 2021 zal COVID-19, in ieder geval tot aan de zomermaanden, een forse impact hebben op medewerkers en bedrijfsvoering en zullen de cliënten de impact ervaren.

Vanuit financieel perspectief is als gevolg van (sectorale) afspraken met zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten en de Minister van VWS (onder andere CB-regeling en hardheidsclausule) de impact van COVID-19 op NK in 2020 relatief beperkt geweest. De wijze waarop voor 2021 invulling wordt gegeven aan de vergoeding/dekking van de COVID-19 kosten en gederfde inkomsten is nog niet bekend. Hierover wordt landelijk overlegd tussen de betrokken partijen. Wij volgen deze onderhandelingen nauwlettend en signaleren in voorkomende gevallen financiële knelpunten naar verzekeraars. Zonder de impact van COVID-19 heeft NK voor 2021 een begroting met een positief resultaat van 2% van de bedrijfsopbrengsten, voldoende om eventuele financiële tegenvallers op te vangen. Daarnaast heeft het interne coronabeleid zich in de afgelopen tijd bewezen en kunnen wij capaciteit flexibel op- en afschalen. Daarom is er voor NK ook komende periode naar de inschatting van het management, geen sprake van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van COVID-19.

### Krapte op de arbeidsmarkt versus toenemende eisen ten aanzien van bekwaam personeel

De problematiek met betrekking tot de krapte op de arbeidsmarkt zet onverminderd door. GGZ breed is sprake van een tekort aan regie behandelaren en verpleegkundigen. In combinatie met de verscherping van de rechtmatigheidseisen en de impact van het nieuwe kwaliteitsstatuut leidt dit tot het toenemen van wachtlijsten en wachttijden voor nieuwe cliënten en toename van personeelskosten als gevolg van inzet van personeel niet in loondienst. Ook de doorlooptijd voor het invullen van andere vacatures neemt toe. Door middel van inspirerend werkgeverschap wil NK-medewerkers binden en boeien. Via alternatieve wervingskanalen probeert NK-vacatures zo snel mogelijk te vervullen en zo het risico van productieverlies te voorkomen. Als het niet anders kan wordt personeel ingehuurd. Daarnaast wordt geïnvesteerd in opleidingsplaatsen en wordt op landelijk niveau aandacht gevraagd voor de problematiek.

### Zorgprestatiemodel in 2022

Nieuwe bekostiging (Zorgprestatiemodel 2022): De parameters voor toekomstige financiering van de GGZ en forensische zorg worden per 1/1/2022 totaal anders waardoor een landelijk herverdeling van middelen wordt verwacht (deels maatschappelijk gewenst op de langer termijn, maar ongewenst op de korte termijn op instellingsniveau).

De financiële effecten van het nieuwe ZPM worden in 2021 landelijk onderzocht. NK draait eigen simulaties en de uitkomsten worden gebruikt voor de gesprekken en onderhandelingen met onze financiers. Waar nodig wordt de zorglogistiek, bedrijfsvoering of de zorgpaden aangepast aan de nieuwe bekostiging.

## Toekomst

De medewerkers en het management van NK gaan een uitdagende toekomst tegemoet. Enerzijds hebben we ook in 2021 nog te maken met de soms lokale gevolgen van Corona uitbraken onder cliënten en medewerkers waardoor alle aandacht naar de korte termijn acties gaat.

Anderzijds hebben we de ambitie om ons weer meer te richten op de toekomst en het pad van zorginnovatie te vervolgen. De verwachting is dat de volatiliteit van de Corona-gevolgen gaat afnemen naar mate er meer Nederlanders zijn gevaccineerd. De lange termijneffecten op de gezondheid van Nederlanders en wat dat van de verslavingszorg vraagt, zijn nog ongewis.

Op dit moment is onzeker hoe groot de impact van de corona crisis in 2021 en de jaren erna zal zijn. Als gevolg van een groot aantal besmettingen en daarop gebaseerde noodzakelijke overheidsmaatregelen (lockdown en social distancing) begint NK 2021 opnieuw met een vooruitzicht van enige vorm van omzetting en hogere kosten. De extra kosten bestaan onder andere uit extra inzet in combinatie met een hoog verzuim, kosten voor het testen van cliënten en medewerkers, en extra kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen van personeel.

De noodzaak blijft om ook in de komende periode het beleid en het advies van de diverse nationale instanties te volgen en tegelijkertijd de uitdaging aan te gaan om de zorgactiviteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten, zonder daarbij de gezondheid van de medewerkers en cliënten in gevaar te brengen.

De wijze waarop voor 2021 invulling wordt gegeven aan de vergoeding/dekking van de COVID-19 kosten en gederfde inkomsten is nog niet voor alle opbrengstenstroom bekend. Hierover wordt landelijk overlegd tussen de betrokken partijen, waarbij de inzet van de Nederlandse GGZ is dat hier in lijn met 2020 passende afspraken komen. Alle partijen spreken daarbij de hoop uit dat 2022, na een succesvolle vaccinatiecampagne, voor de zorg weer zoveel mogelijk een jaar wordt als voor de uitbraak van corona waarin op gebruikelijke wijze contracten worden gesloten en zorg kan worden verleend.

Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van deze jaarrekening kunnen de financiële gevolgen van Covid-19 worden opgevangen binnen de gemaakte afspraken, rekening houdend met de kredietlimiet en de overeengekomen ratio's met de banken en is er geen sprake van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van COVID-19.

Vanaf begin 2022 komt er voor de GGZ en de forensische zorg een nieuwe wijze van bekostiging. De impact van deze verandering wordt de komende maanden verder inzichtelijk. Tijdige afstemming van deze uitkomsten met verzekeraars en justitie is van belang in het kader van een zorgvuldige overgang. Alle voorbereidingen hiervoor zijn in volle gang.

De basis binnen Novadic-Kentron is solide en de toekomst wordt met vertrouwen tegemoetgezien. Met de ingezette koers wordt komende jaren een financieel rendement tussen de 1 á 2% haalbaar geacht.

Er is voldoende eigen vermogen en voldoende liquiditeit om op korte termijn tegenvallers op te vangen en daarmee tijd en ruimte te bieden om op langere termijn bij te sturen.

Het jaar 2020 was, mede door Covid, voor NK een intensief jaar. Wij danken alle medewerkers voor de inzet en betrokkenheid, de leden van de Raad van Toezicht van NK voor haar advisering en ondersteuning en de partners in het netwerk van Zorg van de Zaak voor de samenwerking in het afgelopen jaar.

Vught, 26 mei 2021

W. Tibosch  
voorzitter raad van bestuur

S. Wijnbergh  
lid raad van bestuur