





# INHOUDSOPGAVE

**Inleiding door bestuur en directie**

**Maatschappelijk verslag**

**Profiel van de organisatie**

**Maatschappelijk ondernemen**

**Toezicht en bestuur**

- Toezichthoudend orgaan
- Bestuur
- Directie
- Governance code

**Beleid, inspanningen en prestaties**

- Kwaliteit van ketenzorg
- Klachten
- Personeelsbeleid en kwaliteit van geleverd werk
- Financieel beleid

**Toekomstverwachtingen**





# INLEIDING

## DOOR BESTUUR EN DIRECTIE

Voor u ligt het jaarverslag 2016 van de Coöperatie Regionale Organisatie van Huisartsen West-Nederland U.A. (ROHWN). Het jaarverslag weerspiegelt de activiteiten van de zorggroep en de bij haar aangesloten huisartsen (leden).

De Zorggroep ROHWN is een regionaal opererende zorggroep (West-Nederland), waarbij huisartsenpraktijken in de regio West-Nederland zijn aangesloten. De coöperatie ROHWN is opgericht bij notariële akte van 19 september 2007 en heeft ten doel het verbeteren van de patiëntenzorg voor haar leden-rechtspersonen, waaronder het aangaan van overeenkomsten met zorgverzekeraars. Dit in verband met de inkoop van te verlenen zorg aan patiënten door de bij de leden-rechtspersonen aangesloten huisartsenpraktijken en de aldaar werkzame huisartsen, om zo de niet-zorg gerelateerde werkbelasting voor de leden-rechtspersonen zoveel mogelijk te beperken.

De ROHWN coördineert voor haar leden de ketenzorg voor de chronische aandoeningen Diabetes Mellitus type 2, COPD, Astma en Cardio Vasculair Risico Management (CVRM). Dat betekent dat ROHWN zorgdraagt voor het up-to-date houden van protocollen en ketenzorgprogramma's (in samenwerking met het Knooppunt Ketenzorg), het monitoren van de kwaliteit van de geleverde ketenzorg en het bieden van ondersteuning bij de uitvoering van chronische ketenzorg door middel van

ICT-ondersteuning, de inzet van het Kwaliteitsteam ROHWN, de kaderarts en het bureau ROHWN. De resultaten van de Zorggroep worden vastgelegd in een separaat Kwaliteitsjaarverslag 2016. De aangesloten huisartsen werken in de wijk multidisciplinair samen met o.a. de apotheker, de diëtiste en de fysiotherapeut. Deze lokale samenwerking zal voor de toekomst nader worden onderzocht en waar mogelijk worden geborgd. Deze omvorming is vastgelegd in het Business Plan zorggroep ROHWN 2017-2020 en dient als basis voor een sterke eerstelijnsorganisatie.

In 2016 is de in 2015 voorgenomen kanteling van de bestuurlijke organisatie in uitvoering gebracht. In het kader van de Governance Code Zorg 2017 is vorm en inhoud gegeven aan een nieuwe structuur van de organisatie met ingang van 1 januari 2017. De voorgenomen organisatiewijziging is onderwerp van gesprek geweest in de Algemene Leden Vergadering van de coöperatie in 2016 welke unaniem akkoord is gegaan met benoeming van een Raad van Toezicht en de benoeming van een tweetal bestuurders met ingang van 1 januari 2017.

Sassenheim, juni 2017

J.Y. BREHLER, Directeur Bestuurder Zorggroep ROHWN  
F.H.J. ZONNEVELD, Medisch Bestuurder Zorggroep ROHWN



# MAATSCHAPPELIJK VERSLAG ZORGGROEP ROHWN 2016

De Zorggroep ROHWN bestaat sinds 2007 en is een samenwerkingsverband van 15 aangesloten rechtspersonen waaraan op 31 december 2016 120 huisartsen zijn verbonden met een verzorgingsgebied van 257.000 patiënten.

## COÖPERATIE

Coöperatie Celsius - Noordwijkerhout

Coöperatie de Oegstgeester Huisartsen

Coöperatie Eerste-Lijn Leiden en omstreken  
(tot 31-12-2016)

Coöperatie Heil

Coöperatie Hillegom

Coöperatie Huisartsen Katwijk Noord

Coöperatie Huisartsen Koudekerk-Rijndijk

Coöperatie Huisartsen Lisse

Coöperatie voor eerstelijns zorg Picalo

Huisartsencoöperatie Kaag & Braassem

Huisartsencoöperatie Teylingen

Stichting Apollonius

Stichting GEZond Leiden

Stichting Manus

Stichting Posh



De huisartsenpraktijken verbonden in de Zorggroep ROHWN vallen bij de uitvoering van de ketenzorgprogramma's Diabetes, COPD/Astma en CVRM onder verantwoordelijkheid van de Zorggroep ROHWN. De ketenzorg wordt geboden vanuit een generalistische huisartsenpraktijk in nauwe samenwerking met paramedici en apotheken en in afstemming met de tweedelijns gezondheidszorg. De basis hiertoe vormen de multidisciplinaire zorgprogramma's die worden afgenomen van Stichting Knooppunt Ketenzorg.

Vanaf 2014 is de Stichting Knooppunt Ketenzorg verantwoordelijk voor het ontwikkelen van nieuwe dan wel bijstellen van bestaande ketenzorgprogramma's en de inhoudelijke afstemming hiervan met de tweedelijns organisaties in het werkgebied. Doel van deze afstemming is het realiseren en zichtbaar maken van substitutie van ketenzorg. Door chronische patiënten protocolair multidisciplinair te behandelen en te begeleiden in de eerstelijns gezondheidszorg (bij de huisarts), kan duurdere zorg (ziekenhuis) worden voorkomen. De Zorggroep ROHWN participeert actief in het Knooppunt Ketenzorg en heeft zitting in het dagelijks bestuur en algemeen bestuur ervan.



Met zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid is in 2016 veel informeel en formeel overleg gevoerd. Het overleg focuste zich vooral op de bekostiging van ketenzorg en in het bijzonder op de vergoeding van de deelnemende huisartsen hiervoor. Door de uitvoerigheid van deze gesprekken kon pas in de zomer van 2016 de overeenkomst Zorg en Zekerheid en de Zorggroep ROHWN worden afgesloten.



In 2016 is verder ingezet op intensievere regionale samenwerking. Op 16 december 2016 ondertekende de Zorggroep ROHWN samen met de Zorggroep Katwijk, de Stichting RijnCoepel, Alphen op 1 lijn en het SGLO de oprichtingsovereenkomst van de netwerorganisatie Netwerk Zorgorganisaties Leiden en Omstreken (NZLO). De oprichting van deze netwerorganisatie is gedreven vanuit een aantal uitgangspunten t.w.:

- Samenwerking op het gebied van Kwaliteit en Opleiden;
- Samenwerking op het gebied van ICT;
- Samenwerking op het gebied van overleg met derden;
- Samenwerking op het gebied van innovatie;
- Samenwerking op het gebied van financiën (construeren van de benodigde bouwstenen). De gedachte achter deze ontwikkelingen is dat gezamenlijk optrekken een meerwaarde kan betekenen voor patiënten en kan leiden tot verlaging van de kosten.

**De Zorggroep ROHWN heeft in 2016 geen maatschappelijke doelen gesteund.**



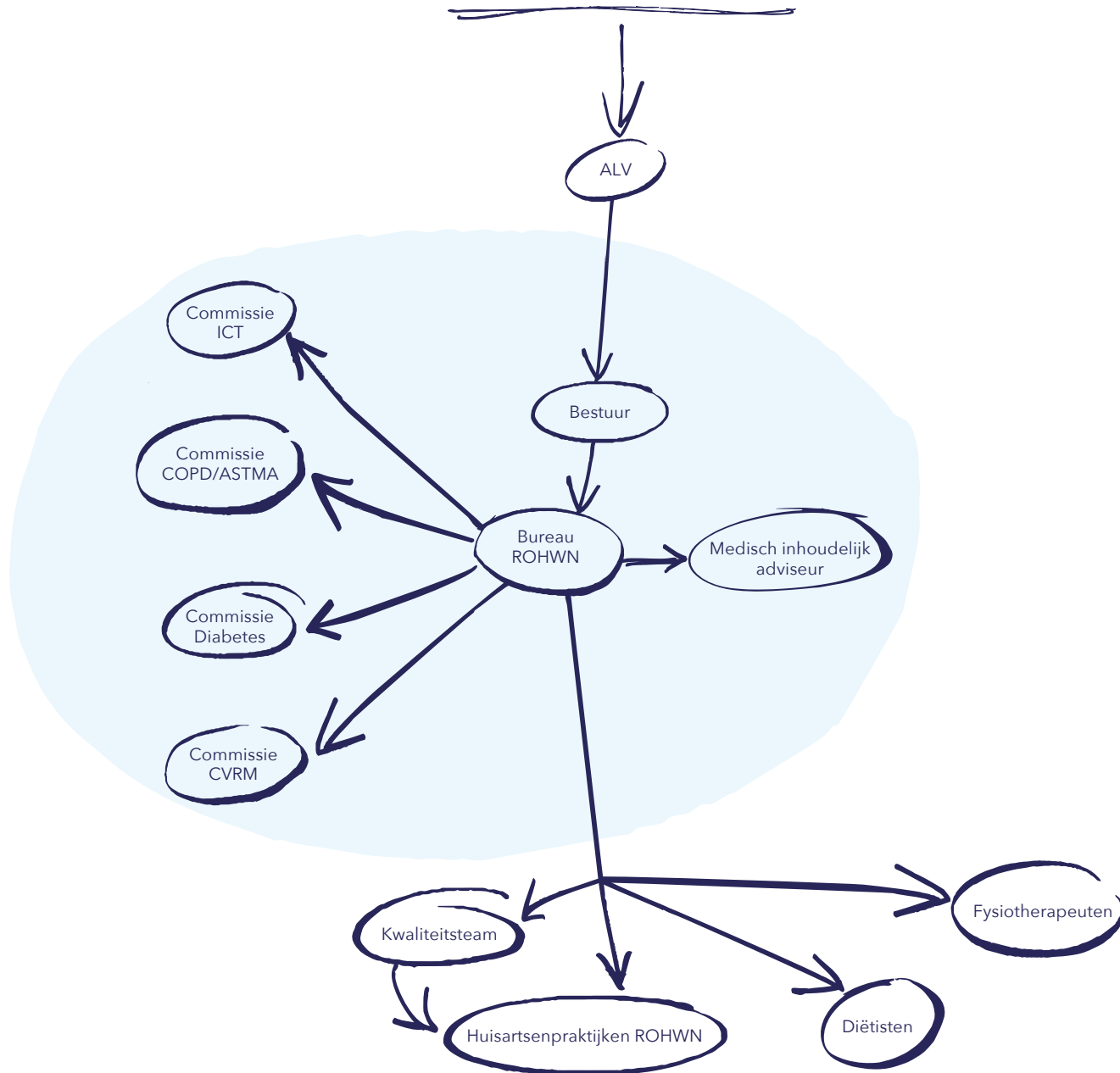
# PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

## HET PROFIEL VAN DE ORGANISATIE IS ALS VOLGT VASTGELEGD:

<b>Naam rechtspersoon:</b>	Coöperatie Regionale Organisatie van Huisartsen West-Nederland
<b>Adres:</b>	Edisonstraat 28, 2171 TV Sassenheim
<b>Telefoonnummer:</b>	0252-767099
<b>Identificatie KvK:</b>	28117884
<b>Mailadres:</b>	info@rohwn.nl
<b>Website:</b>	www.rohwn.nl
<b>Rechtsvorm:</b>	Coöperatie u.a.

De Zorggroep ROHWN verleent geen directe patiëntenzorg. De organisatie, voor en door huisartsen en gedreven door idealisme, organiseert de ketenzorg voor haar leden voor de chronische aandoeningen Diabetes type II, COPD/ASTMA en CVRM. Dat betekent dat de Zorggroep ROHWN zorg draagt voor up-to-date protocollen en ketenzorgprogramma's, het monitoren van de kwaliteit van de geleverde ketenzorg en daar waar nodig het bieden van ondersteuning aan individuele huisartsenpraktijken om de ketenzorg op een kwalitatief hoger niveau te brengen. De Zorggroep ROHWN is actief in de regio West-Nederland.

## Leden Regionale Organisatie Huisartsen West-Nederland





# MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN

De Zorggroep ROHWN kenmerkt zich als een samenwerkingsorganisatie. Dat betekent dat in regionaal verband nauw wordt samenwerkt. Dat resulteert in de volgende samenwerkingsverbanden:



## KNOOPPUNT KETENZORG

Vanaf 2014 is de Zorggroep ROHWN aangesloten bij de stichting Knooppunt Ketenzorg. Dit is hét samenwerkingsverband van regionale zorggroepen en GEZ'en. Binnen deze structuur werken huisartsen, fysiotherapeuten, diëtisten en apothekers aan de totstandkoming van regionale ketenzorgprogramma's in samenwerking met de cure en care instellingen in de regio. Om deze samenwerking kracht bij te zetten, zijn vertegenwoordigers van de Zorggroep ROHWN ingebed in de structuur van de Stichting Knooppunt Ketenzorg door het bekleden van bestuursfuncties (dagelijks bestuur en algemeen bestuur).



## SAMENWERKING DIËTISTEN

De samenwerking met de diëtisten in de regio is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst die jaarlijks wordt afgesloten. De diëtist waarmee de Zorggroep ROHWN samenwerkt, is een hbo-opgeleide professional met voldoende kennis en ervaring rondom diabeteszorg. De diëtist levert transparante zorg van hoogwaardige kwaliteit en werkt volgens de NDF Voedingsrichtlijn Diabetes. De diëtist behandelt de cliënt volgens de laatste evidence of op basis van practice based inzichten. De diëtist volgt bij- en nascholingen en houdt de vakliteratuur bij. De diëtist staat ingeschreven in het Kwaliteitsregister Paramedici en staat open voor feedback en toetsing. In 2016 is met 55 diëtisten een samenwerkingsovereenkomst afgesloten.



## SAMENWERKING FYSIOTHERAPEUTEN

De fysiotherapeut kan een belangrijke rol vervullen in het zorgplan van een patiënt met een chronische ziekte. In dat verband werken de aangesloten huisartsen nauw samen met de regionale fysiotherapeuten. Om de kwaliteit te waarborgen, zijn de volgende uitgangspunten leidend:

- De fysiotherapeut volgt bij- en nascholingen en houdt de vakliteratuur bij;
- De fysiotherapeut is lid van de KNGF, staat ingeschreven in het Kwaliteitsregister Paramedici en staat open voor feedback en toetsing;
- Aanwezigheid en hanteren van protocollen;
- Behandelgemiddelde gelijk aan of onder de regionale spreiding;
- Aanwezigheid van diverse specialisaties, ter voorkoming van doorverwijzing naar een andere praktijk.

In 2016 is met 44 fysiotherapeuten een samenwerkingsovereenkomst afgesloten.



### **SAMENWERKING GEMEENTEN**

De Zorggroep ROHWN heeft in haar werkgebied te maken met 17 gemeenten. Afstemming met de gemeenten op het gebied van ouderenzorg en jeugdzorg is daarom een forse opgave. In 2016 is overleg opgestart met de gemeente Leiden en de gemeente Oegstgeest.



### **SAMENWERKING ZORGVERZEKERAARS**

In 2016 heeft in het teken gestaan met een dialoog over de bekostiging van de ketenzorg en in het bijzonder de vergoeding voor de huisarts. Op basis van de uitgangspunten van de nieuwe huisartsen-bekostiging dient vanuit segment II een deel van de inkomsten van een praktijk uit dit vrij onderhandelbaar segment te komen. Hierover is uitvoerig overleg gevoerd met de preferente verzekeraar Zorg en Zekerheid. Door de complexiteit van het dossier kon pas in de zomer van 2016 overeenstemming met de zorgverzekeraar worden bereikt. Het btw-dossier in deze speelde daarbij een belangrijke rol.



### **SAMENWERKING NETWERK ZORGORGANISATIES LEIDEN EN OMSTREKEN (NZLO)**

Het eind 2016 opgerichte netwerk NZLO is een platform waarbinnen partijen samenwerken om zaken te realiseren die zij als individuele zorggroepen niet alleen kunnen organiseren of beter en efficiënter samen kunnen regelen. De partners in het NZLO werken samen met andere zorgaanbieders zoals ziekenhuizen en thuiszorgorganisaties. Het NZLO werkt verder samen met Knooppunt Ketenzorg, de zorgverzekeraar en de diverse gemeenten uit de regio. NZLO is een netwerkorganisatie en geen juridische entiteit. Het NZLO werkt bottom-up. Het NZLO ontleent haar mandaat aan het goedgekeurde werkplan van het NZLO en de gezamenlijke geformuleerde en vastgestelde doelen die door alle deelnemers aan het NZLO-netwerk zijn onderschreven.

A top-down photograph of a wooden desk. On the left, there is a clear glass of water. In the center, a clipboard with a silver clip holds a white sheet of paper. A person's hand is visible at the bottom, resting on the paper. To the left of the clipboard, a pair of black-rimmed glasses lies on the desk. On the right side of the desk, a red stethoscope is coiled. The wood grain of the desk is clearly visible.

# TOEZICHT EN BESTUUR

## TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

Het toezichthoudend en besluitvormend orgaan van de Zorggroep ROHWN is de Algemene Leden Vergadering (ALV). Het bestuur legt verantwoording af aan de ALV over het gevoerde beleid en legt het voorgenomen beleid ter instemming voor. De ALV vergadert minimaal vier keer per jaar. In 2016 is de ALV vijf keer bijeengeweeest. Onderwerpen van overleg waren o.a.:

- Omvorming organisatie op basis van Good Governance;
- Voorbereiding en benoeming leden van de Raad van Toezicht en bestuur met ingang van 1 januari 2017;
- Samenwerking Zorg en Zekerheid nu en in de toekomst;
- Bekostiging inzet huisarts in de ketenzorg.

## BESTUUR

De taken en bevoegdheden van het bestuur en de medewerkers zijn vastgelegd in documenten die zijn vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering (ALV) en zijn verankerd in de statuten en het huishoudelijk reglement. Jaarlijks wordt het beleidsplan en de begroting vastgesteld door de ALV en na afronding van het jaar wordt hierover verantwoording afgelegd aan de ALV.

Het bestuur van de Zorggroep ROHWN is samengesteld uit leden (huisartsen). Deze leden worden door de ALV benoemd voor de duur van vier jaar met een optie tot herbenoeming voor een periode van nogmaals vier jaar. Jaarlijks wordt publiekelijk een opgave gedaan van de nevenfuncties van betrokken bestuurders. In 2016 bekleden de volgende huisartsen de volgende functies in het bestuur:

- De heer F.J.H. Zonneveld, huisarts te Voorhout, voorzitter;
- De heer J.A. Piest, huisarts te Leiden, secretaris;
- De heer P.L. Kassing, huisarts te Lisse, penningmeester (tot 01-04-2016).

In het kader van de omvorming van de organisatie per 1 januari 2017 is besloten de vacature van penningmeester in 2016 niet meer in te vullen. De taken van de penningmeester zijn overgenomen door de voorzitter van het bestuur.





## **DIRECTIE**

Het bestuur heeft namens de ALV een directeur aangesteld. De directeur werkt op basis van een directiereglement waarin de bevoegdheden van de directeur zijn vastgelegd. De directeur bereidt samen met de medewerkers van het bureau en met het bestuur de bestuursvergaderingen, commissievergaderingen en de Algemene Leden Vergaderingen voor. De directeur wordt bezoldigd conform de cao Ziekenhuizen en is formeel geen bestuurder.

## **GOVERNANCE CODE**

Van zorginstellingen wordt in toenemende mate gevraagd aan te tonen dat op verantwoorde wijze beleid wordt gevoerd. De Brancheorganisaties Zorg (BoZ) hebben daarom de Zorgbrede Governance Code in het leven geroepen, waarbij transparantie en duidelijkheid centraal staan.

In 2015 heeft de Zorggroep ROHWN door een extern bureau onderzoek laten verrichten naar de mate waarin de Zorggroep ROHWN voldoet aan Good Governance Code. De omvang van de Zorggroep en daarmee samenhangende inkomsten, zijn de afgelopen jaren fors toegenomen. Goed besturen en toezicht houden wordt daarom steeds belangrijker. In 2017 zal - mede vanuit de wens van de verzekeraars en met instemming van de ALV - een Raad van Toezicht worden geïnstalleerd.

De Zorggroep ROHWN legt maatschappelijk verantwoording af door middel van haar Jaarverslag en separaat haar Kwaliteitsjaarverslag.

# BELEID, INSPANNINGEN EN PRESTATIES

## KWALITEIT VAN KETENZORG

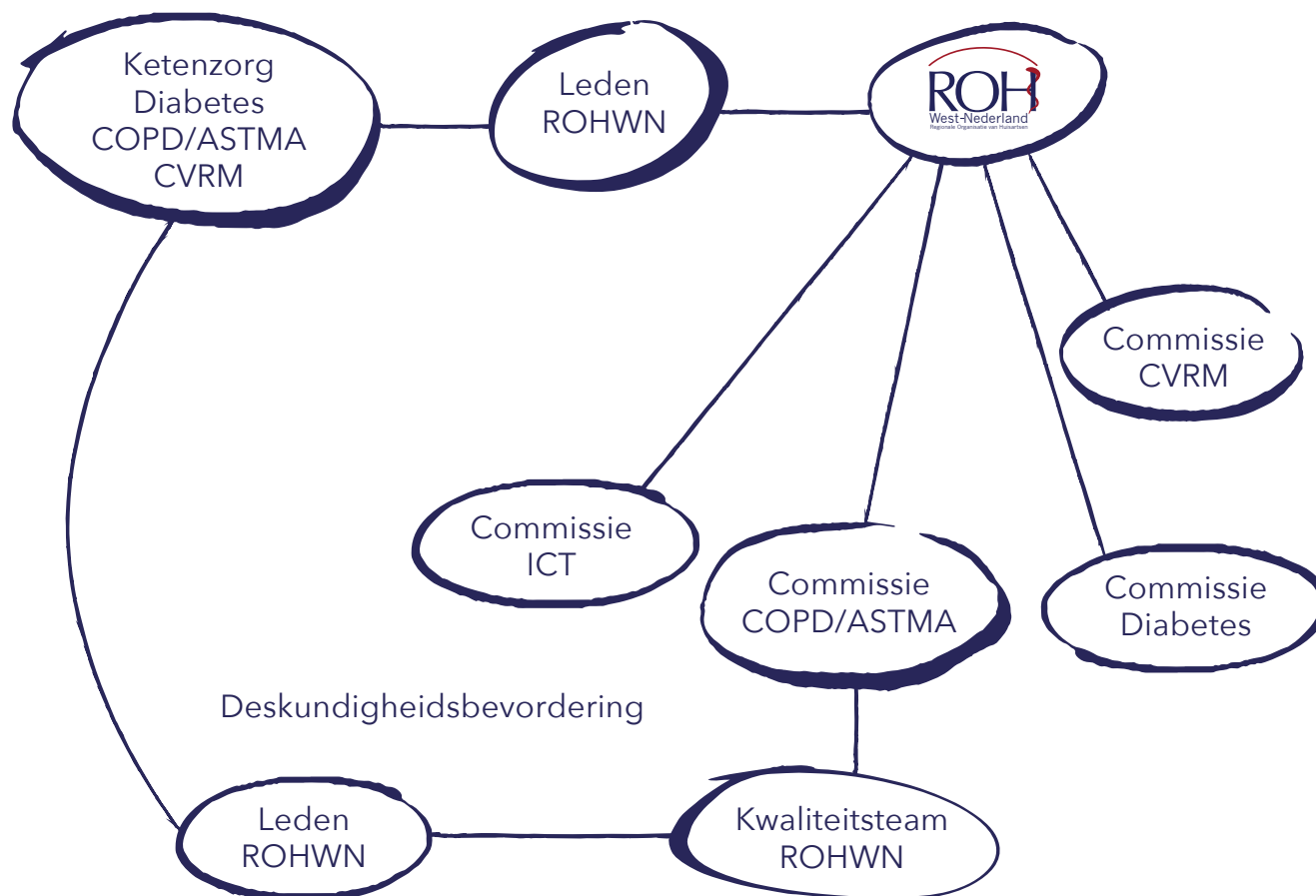
Het waarborgen van de kwaliteit van ketenzorg is voor de Zorggroep ROHWN prioriteit nummer één. Dat uit zich in een structuur waarbij door de Zorggroep ROHWN enerzijds streefwaarden worden vastgesteld waaraan de aangesloten huisartsenpraktijken dienen te voldoen en waarbij anderzijds directe ondersteuning aan de huisartspraktijken wordt aangeboden. Per ketenzorgprogramma is er een inhoudelijke commissie (Diabetes, COPD/ASTMA, CVRM) bestaande uit een kaderarts, een of meerdere huisartsen, een of meerdere POH en de kwaliteitsmanager. Daarnaast is er een commissie ICT actief. De taakopdracht van deze vier commissies is vastgesteld door de ALV. Vanaf 2015 is de ROHWN een ISO 9001:2015 gecertificeerde organisatie.

De Zorggroep ROHWN biedt op basis van het in 2015 door de ALV vastgestelde ondersteuningsbeleid, ondersteuning aan de aangesloten leden bij de uitvoering van de ketenzorgprogramma's Diabetes, COPD/Astma en CVRM. Het kwaliteitsteam (sub-regionale inzet) wordt bemenst door specifiek opgeleide POH en de kaderarts. Het kwaliteitsteam is in staat om met alle bij de Zorggroep ROHWN in werking zijnde Huisartseninformatiesystemen (HIS'en) te werken en de POH en huisarts te ondersteunen. In 2016 heeft het kwaliteitsteam ROHWN aan 47 afzonderlijke praktijken ondersteuning geboden.

Naast de directe ondersteuning wordt tevens gewerkt aan deskundigheidsbevordering. Vanuit de Zorggroep ROHWN wordt scholing aangeboden die op basis van behoeften vanuit de huisartsenpraktijken en/of commissies wordt ingekocht of zelf wordt ontwikkeld. De Zorggroep ROHWN publiceert een separaat Kwaliteitsjaarverslag 2016 waarin de resultaten van de zorgprogramma's en het scholingsprogramma worden weergegeven.



## UITVOERING KWALITEIT



## KLACHTEN

De klachtenregeling Ketenzorg is in 2013 geëffectueerd. Via de website van de Zorggroep ROHWN is de patiënt in staat om een klacht in te dienen. Hiertoe is een procedure ontwikkeld die op de website is gepubliceerd. De formele klachtenafhandeling verloopt via de Stichting Klachtencommissie Rijnland en Midden-Holland. Daarmee voldoet de Zorggroep aan de wet Klachtenregeling Cliënten Zorgsector (WKCZ). In 2016 is door veranderende wetgeving een aanpassing aan het Klachtenregeling geïnitieerd in samenwerking met de andere regionale eerstelijnsorganisaties. In 2016 is in regionaal verband ingespeeld op veranderende wetgeving en de eisen die daartoe worden gesteld.

In 2016 zijn er geen klachten gemeld bij de Zorggroep ROHWN.

## PERSONEELSBELEID ROHWN EN KWALITEIT VAN GELEVERD WERK

De Zorggroep ROHWN tracht een eenduidig en transparant personeelsbeleid toe te passen. Dat heeft betrekking op zowel medewerkers in dienst bij de Zorggroep ROHWN als medewerkers die als zzp'er en/of op andere wijze aan de organisatie zijn verbonden.

In 2016 zijn met alle medewerkers (bureau-medewerkers, kaderartsen, medewerkers kwaliteitsteam ROHWN) functioneringsgesprekken gevoerd; de uitkomsten van deze gesprekken zijn vastgelegd met behulp van een functioneringsgespreksformulier.



A doctor in a white coat is holding a pink piggy bank. The piggy bank is a simple, stylized pig shape with two small black dots for eyes and two vertical slots for nostrils. The doctor's hands are visible, holding the piggy bank from the sides. The background is slightly blurred, showing the doctor's white coat and a stethoscope around their neck.

## FINANCIEEL BELEID

De ROHWN voert een transparant financieel beleid. De inkomsten van de Zorggroep ROHWN zijn gebaseerd op een tweetal stromen te weten:

- contributiegeld leden Zorggroep ROHWN;
- inkomsten koptarief Diabetes, COPD/ASTMA en CVRM.

In 2016 zijn in totaal de navolgende patiëntenaantallen geïncludeerd (in zorg)

Zorgprogramma Diabetes	8.531 patiënten (2015: 8.494)
Zorgprogramma COPD/ASTMA	6.580 patiënten (2015: 7.219)
Zorgprogramma CVRM	22.826 patiënten (2015: 23.806)

De geïncludeerde patiënten genereerde een omzet van € 1.779.252 (2015: € 2.304.525). Deze omzetsdaling vloeit voort uit een efficiencyproces van de organisatie en een lagere vergoeding aan de huisarts in 2016.

De Zorggroep ROHWN heeft met toestemming van de zorgverzekeraars sinds 2014 een RAK opgebouwd. In stand hiervan bedroeg op 31 december 2016 € 145.136 (2015: € 193.683). Naast deze reserve heeft de Zorggroep een eigen vermogen van € 79.776 (2015: € 73.029).



# TOEKOMSTVERWACHTINGEN

De context van de eerstelijnszorg verandert voortdurend. Zo zijn er grootschalige veranderingen in de aanpalende domeinen doorgevoerd (Wmo en de transitie Basis GGZ) die invloed hebben op de positie van de eerstelijnszorg. De Zorggroep ROHWN ondervindt de gevolgen van deze veranderingen dagelijks. Was er bij de start van de organisatie alleen nog sprake van één Ketenzorgprogramma Diabetes, nu worden er vier zorgprogramma's uitgevoerd en wordt ook een inspanning gevraagd voor de zorgprogramma's Ouderenzorg als ook Angst en Stemmingsproblematiek. Het is echter niet alleen een volumeverandering. Juist de transitie van beleid naar de regio en de wijk in het bijzonder, maakt dat de afzonderlijke huisartsenpraktijken worden geconfronteerd met een andere rol en positie. Van huisartsen wordt verwacht dat zij samenwerkingsafspraken maken met thuiszorg, wijkverpleging en het sociale. Er wordt van hen gevraagd om multidisciplinair maar ook in het kader van preventie samen te werken. Deze samenwerking dient beleidsmatig geborgd te worden en er wordt een proactieve rol naar de gemeente verwacht. Verder wordt transparantie gevraagd van de investeringen, de kwaliteit dient geborgd te worden door middel van certificering en het toezicht op de activiteiten dient te voldoen aan de Zorgbrede Governance Code, zodat onafhankelijk kan worden vastgesteld dat de maatschappelijke middelen op rechtmatig en doelmatig worden ingezet.

Naast deze beleidsveranderingen is de rol van de patiënt drastisch veranderd en willen wij ook dat die rol verder verandert naar meer zelfmanagement en verantwoordelijkheid over de eigen gezondheid en kwaliteit van leven. Dit past in de maatschappelijke ontwikkelingen waarbij het individu centraal staat. De introductie van het Individueel Zorg Plan (IZP) geeft de patiënt de ruimte om te vragen naar persoonsgerichte zorg op basis van wens en behoefte van de patiënt. En waar mogelijk staat de patiënt daarbij aan het roer, geholpen door moderne technieken zoals e-health, maar vooral gesteund door een breed team van zorgprofessionals.

In het strategisch beleidskader 2017-2020 past nadrukkelijk een driedeling voor wat betreft het functioneren. De Zorggroep ROHWN streeft in de toekomst naar een lokaal en wijkgerichte organisatie- en ondersteuningsstructuur (Geïntegreerde Eerstelijns Samenwerking), waarbij de Zorggroep zorg draagt voor ondersteuning in regionaal verband. In 'superregionaal' verband wordt de samenwerking geborgd vanuit het Netwerk Zorgorganisaties Leiden en Omstreken (NZLO). Anders gezegd: lokaal wanneer het lokaal kan en moet en regionaal en superregionaal als dat een meerwaarde oplevert. Dit passend in de visie van het ministerie van VWS.



## ZORGGROEP ROHWN

---

### BEZOEKADRES

Edisonstraat 28  
2171 TV Sassenheim

Tel 0252-767099

Fax 0252-763816  
[www.rohwn.nl](http://www.rohwn.nl)

## COLOFON

**JAARVERSLAG ZORGGROEP ROH  
WEST-NEDERLAND 2016  
IN OPDRACHT VAN DE ALGEMENE  
LEDENVERGADERING ROHWN**

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, vermenigvuldigd of gereproduceerd zonder schriftelijke toestemming van ROHWN. Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Druk, zetfouten en deze snelle samenleving kunnen er echter voor zorgen dat er onjuistheden staan vermeld. Dit zou ons ten zeerste spijten, echter wij kunnen hiervoor geen aansprakelijkheid aanvaarden.

### CONTACTPERSOON

Hans Brehler (auteur)

### VORMGEVING

Studio ADREM  
Anne van Winkoop  
[www.studioadrem.nl](http://www.studioadrem.nl)