



GGNet



30-05-2024

JAARVERSLAG 2023

Bestuursverslag en jaarrekening over 2023



Voorwoord

In dit bestuursverslag van GGNet delen we onze organisatiedoelstellingen, kernactiviteiten en resultaten over het jaar 2023.

In 2023 bood GGNet specialistische geestelijke gezondheidszorg aan ongeveer 18.850 patiënten in ons werkgebied Noord- en Oost-Gelderland. We vervolgden onze weg in de beweging Van Zorg naar Gezondheid, waarbij we samen met de patiënt, diens naasten en het netwerk daaromheen optrokken. We startten vanuit de vraag 'Wat heb jij nodig om weer je ding te kunnen doen?'

In de regio's Apeldoorn/Zutphen, Achterhoek en Liemers werden met tal van netwerkpartners eerste gezamenlijke stappen gezet om te komen tot uitvoering van het Integraal Zorgakkoord (IZA). In mentale gezondheidsnetwerken trekken we de komende jaren intensief samen op om inwoners te ondersteunen.

Na een moeilijk 2022 met een negatief resultaat vroeg de financiële situatie in 2023 extra aandacht. Dankzij verschillende maatregelen, verkoop van een van onze terreinen en onderhandelingen met verzekeraars (waardoor overproductie uit 2020 alsnog vergoed werd) zijn we uitgekomen op een positief resultaat. Maar dit onderwerp blijft aandacht vragen. Net als ons personeel. Door de krappe arbeidsmarkt was het in 2023 lastig om nieuwe medewerkers aan te trekken. Ook steeg het ziekteverzuim ten opzichte van het jaar ervoor, soms nog als gevolg van de coronaperiode. Dit onderwerp staat daarom hoog op de agenda.

Het afgelopen jaar waren er verschillende feestelijke mijlpalen op het gebied van huisvesting. Zo werd op ons hoofdterrein Groot Graffel in Warnsveld het gebouw De Spreng opgeleverd (de nieuwe HIKZ) en werd er gestart met de bouw van het nieuwe Behandelhuis en de renovatie van De Boog.

Ook kunnen we trots zijn op vele publicaties vanuit de verschillende onderzoeksprogramma's in nationale en internationale vakbladen en deelden we ook op andere manieren onze kennis, bijvoorbeeld door consultatie.

2023 was het laatste jaar van het meerjarenbeleidsplan *Een wereld te winnen*. De nieuwe koers voor de komende vier jaren - inclusief hernieuwde missie, visie en kernwaarden - is vastgelegd in het nieuwe meerjarenbeleidsplan: *Met elkaar, voor elkaar*. Dit plan wordt medio 2024 gedeeld met alle medewerkers.

Al met al kijken we positief terug op 2023. Het hele jaar heeft iedereen in de organisatie de schouders eronder gezet om er te zijn voor degenen die ons nodig hebben. Allemaal vanuit onze eigen ervaring en vakmanschap en met veel passie. Vol vertrouwen kijken we daarom uit naar 2024.

Annemarie Profittlich en Jochanan Huijser, Raad van Bestuur GGNet





Inhoud

1	Algemene informatie	5
1.1	Algemene indicatiegegevens	5
1.2	Doelstelling	5
1.3	Werkgebied	7
1.4	Kernactiviteiten	7
1.5	Algemene informatie over patiënten	8
1.6	Netwerkpartners	8
1.7	Leveranciers	8
1.8	Interne organisatiestructuur	9
2	Onze (Zorg)professionals	12
2.1	(Zorg)professionals in beeld, enkele kengetallen	12
2.2	Personeelsbeleid	14
2.3	Vrijwilligers	16
2.4	Toepassing gedragscodes	17
3	Beleid en ontwikkelingen GGNet	18
3.1	Onze ambitie	18
3.2	Transitie Van Zorg naar Gezondheid	18
3.3	Realisatie strategie	18
3.3.1	Focus op gezonde bedrijfsvoering	18
3.3.2	Realisatie werkagenda directie	18
4	Financiële analyse verslagjaar	21
5	Onderzoek en ontwikkeling	22
6	Toekomstverwachtingen	24
7	Risicomanagement	26
7.1	Risicobereidheid	26
7.2	Strategische risico's	26
7.3	Operationele risico's	27
7.4	Financiële risico's	29
7.5	Risico's in wet- en regelgeving	29
7.6	Risico's financiële verslaggeving	33
7.7	Verbeteringen in het systeem van risicomanagement	33
8	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	34
8.1	GGNet en sociaal ondernemerschap	34
8.2	GGNet en het milieu	34
8.3	GGNet als werkgever en opleider	35
8.4	Participatie en inclusie	35
9	Verslag van de Raad van Toezicht	36
9.1	Doel jaarverslag	36
9.2	Bemensing Raad van Toezicht	36
9.3	Werkwijze en werkzaamheden	38
9.4	Belangrijke thema's	43
9.5	Contact met interne belanghebbenden	47
9.6	Professioneel toezicht houden	47
9.7	Zelfevaluatie	49
10	Jaarrekening	50
10.1	Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)	51
10.2	Resultatenrekening over 2023	52
10.3	Kasstroomoverzicht	53
10.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	54
10.4.1	Grondslagen van waardering van activa en passiva	55
10.4.2	Grondslagen van resultaatbepaling	60
10.4.3	Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	62
10.4.4	Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	63
10.4.5	Waarderingsgrondslagen WNT	63
10.5	Toelichting op de balans per 31 december	63
10.6	Mutatieoverzicht immateriële en materiële vaste activa	74
10.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	76
10.8	Toelichting op de resultatenrekening	76
11	Overige gegevens	83



11.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	83
11.2	Nevenvestigingen	83
11.3	Statutaire regeling omtrent bijdrage in tekorten	83
11.4	Bijzonder statutair recht inzake de zeggenschap	83
11.5	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	83
12	Controle en ondertekening.....	84



1 Algemene informatie

In dit hoofdstuk presenteren we de organisatie-informatie in het kort. Het gaat om de indicatiegegevens van GGNet (1.1), onze doelstelling als maatschappelijke organisatie (1.2), ons werkgebied (1.3), onze kernactiviteiten (1.4), onze doelgroep (1.5), onze netwerkpartners (1.6), leveranciers (1.7) en onze organisatiestructuur (1.8).

1.1 Algemene indicatiegegevens

Verslaggevende rechtspersoon: Stichting GGNet
Adres: Vordenseweg 12
Postcode: 7231 PA
Plaats: Warnsveld
Telefoonnummer: 088 933 1100
Kamer van Koophandel: 08140403
Website: www.ggnet.nl

1.2 Doelstelling

Het bieden van hulp in de geestelijke gezondheidszorg (ggz) en in het bijzonder aan mensen met psychiatrische problematiek is volgens artikel 2a van de statuten de hoofddoelstelling van GGNet als maatschappelijke onderneming. Het gaat hier om het bieden van patiëntgerichte, effectieve, doelmatige, veilige, betaalbare en toegankelijke zorg.

Deze doelstelling hebben we als volgt vertaald in onze missie, visie en ambitie.

GGNet EEN WERELD TE WINNEN

MISSIE
Vanuit ons hart zetten wij ons in voor mensen met psychische problemen en hun naasten. Dit doen wij als specialist in mentale gezondheid binnen een zorgnetwerk. We zetten de veerkracht van mensen, hun omgeving en ons vakmanschap in. Zo banen we het kortst mogelijke pad naar herstel. Op dit pad werken we er elke dag aan om misbaar te zijn.

Daarbij zetten we steeds in op het terugdringen van onnodige afhankelijkheid van zorg en het bevorderen van werkelijk herstel. Zodat patiënten weer zoveel mogelijk de aansluiting vinden, met zichzelf en met anderen.

We mikken op zoveel mogelijk momentum door (nog) meer partijen, zowel binnen als buiten de GGZ, mee te krijgen in onze benadering.

VISIE EN AMBITIE
We willen als herkenbare voortrekker nieuwe wegen volgen, richting grotere tevredenheid over de zorg die wij leveren.

Want samen lukt het ons beter om actief bij te dragen aan betaalbare en toegankelijke zorg in een inclusieve maatschappij, die een ieder letterlijk en figuurlijk de ruimte biedt om een eigen leven te leiden.

Vanwege de gevolgen die juist psychische aandoeningen hebben op mensen, hun directe omgeving en een hele gemeenschap.

Onze missie, visie en ambities inspireren en leiden ons handelen. In ons meerjarenbeleidsplan (MJB) *Een wereld te winnen* is onze visie verder uitgewerkt in vijf pijlers: Netwerkgzorg, Vitale collega's, Technologie, Financieel gezond en Wet- & regelgeving. In het onderstaand kader worden deze kort toegelicht.



Het MJBP 2020-2023 *Een wereld te winnen loopt ten einde*. Daarom is dit jaar in een iteratief proces met input van interne en externe partijen het nieuwe MJBP *Met elkaar, voor elkaar* in concept opgesteld. In dit proces is ook de bovenliggende ‘paraplu’ die richting geeft aan de meerjarenstrategie van GGNet opnieuw bekeken. De elementen van de paraplu geven aan waar GGNet voor staat en zijn voor een langere periode geldig. Zo is de missie en visie van GGNet herijkt alsmede de visie op de aansturing en op organiseren, de besturingsfilosofie. Daarnaast zijn de kernwaarden perspectief, zingeving en verbinding vastgesteld. De zorgvisie als laatste element van deze ‘paraplu’ wordt volgend jaar ontwikkeld. Zie figuur 1 voor een overzicht van de beleidscyclus waarin de relatie van de paraplu met het MJBP en de jaarplancyclus is weergegeven. In 2024 wordt ook het besturingsmodel geëvalueerd om te bezien of er aanpassingen nodig zijn om de realisatie van het nieuwe MJBP te faciliteren. De routekaartmethodiek wordt stapsgewijs ingevoerd. Met deze methodiek worden de jaarambities van GGNet smart en in samenhang op de verschillende niveaus binnen GGNet uitgewerkt. De aangescherpte beleidscyclus is hieronder weergegeven.

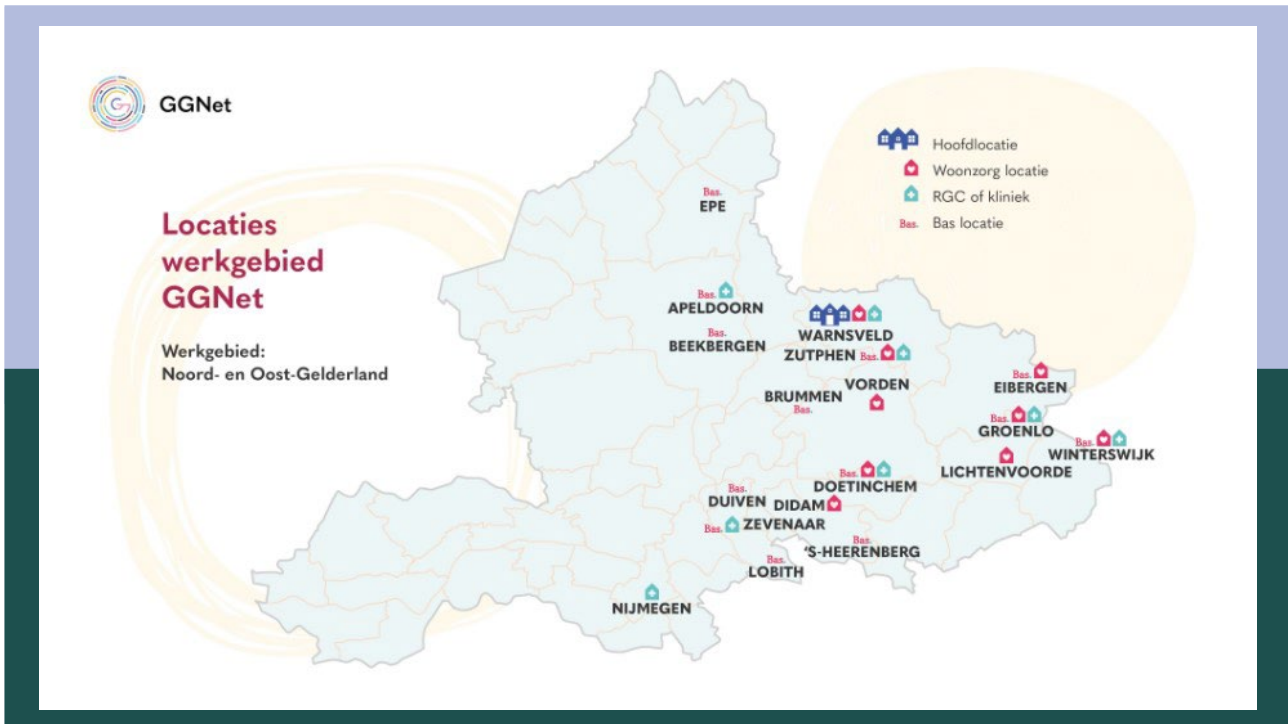


Figuur 1.



1.3 Werkgebied

De ontstaansgeschiedenis van GGNet gaat terug tot de 13e eeuw. In de huidige vorm bestaat GGNet sinds 1 januari 2007 op het moment dat de fusie van het toenmalige GGNet en Spatie een feit werd. Ons traditionele werkgebied kende vanaf toen vijf subregio's: Doetinchem, Zutphen/Warnsveld, Apeldoorn, Zevenaar en Winterswijk/Groenlo.



1.4 Kernactiviteiten

Onze kernactiviteiten richten zich op het behandelen en begeleiden van mensen met psychiatrische problematiek van alle leeftijden. Denk aan depressie, angst- en panieklachten, trauma, persoonlijkheidsproblematiek, eetstoornissen, bipolaire stoornissen al dan niet in combinatie met verslavingsproblematiek en/of licht verstandelijke beperking. Daarnaast is een steeds groter wordend deel van onze activiteiten gericht op het voorkomen van (het ernstiger worden van) psychiatrische problematiek bij inwoners van onze regio's.

GGNet biedt:

- Praktijkondersteuning bij de huisarts (poh ggz)
- Basis-ggz (basisdichtbij.nl)
- Specialistische ggz (sggz)
 - Spoedeisende sggz
 - Behandelingsgerichte sggz
 - Herstelgerichte specialistische zorg: fact (flexible assertive community treatment)
- Hoog-specialistische ggz
 - Scelta, expertisecentrum persoonlijkheidsstoornissen (scelta.net)
 - Amarum, expertisecentrum eetstoornissen (amarum.nl)
 - De Boog, expertise centrum forensische psychiatrie (fpadeboog.nl) ¹
 - VGGNet, expertisecentrum voor volwassenen met een licht verstandelijke beperking en ernstige psychiatrische problemen (vggnet.nl)
- Zelfhulp en preventie
- Beschermd wonen en ambulante gespecialiseerde woonbegeleiding
- Consultatie
- Activerend werk (LeerWerkBedrijf)
- Interculturele ggz.

¹ Het kwaliteitsverslag over onze forensische zorg over 2023 conform de vereisten van het Kwaliteitskader Forensische Zorg 2022-2028 is gepubliceerd op onze website.



Voor meer informatie over ons aanbod kan men terecht op onze website, www.ggnet.nl.

Ook is hier specifieke informatie over het hulpverleningsaanbod voor jeugdigen en jongeren (GGNet Jong), volwassenen en ouderen (GGNet Ouderen) te vinden.

1.5 Algemene informatie over patiënten

Als geïntegreerde ggz-instelling kent GGNet diverse doelgroepen wiens zorg en begeleiding valt onder verschillende wetten en financieringsstromen. GGNet wordt voornamelijk gefinancierd vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw), Wet langdurige zorg (Wlz), Forensische zorg (FZ) en de Jeugdwet (Jw).

In 2023 waren er ca. 18.850 patiënten in behandeling waarvan ruim ca. 75% viel onder de Zorgverzekeringswet.

1.6 Netwerkpartners

We zijn actief in een geografisch uitgestrekt en op plekken dunbevolkt gebied. We werken in overleg met de patiënt en zijn naasten steeds nauwer samen met het (zorg)netwerk om hen heen om passende zorg te leveren. Hierbij ligt de focus minder op ziekte en behandeling en meer op gezondheid en wat iemand zelf kan. Zorg wordt daarbij ook zoveel mogelijk dicht bij huis aangeboden. Deze ontwikkeling vatten we samen in de transitie Van Zorg naar Gezondheid.

Belangrijke netwerkpartijen zijn:

- Huisartsen
- De eerstelijns ggz
- Regionale ziekenhuizen
- Netwerkpartners op het gebied van verslavingszorg, beschermd wonen, maatschappelijke opvang, VG- en V&V instellingen, jeugd- en ouderenzorg
- Gemeenten (o.a. wijkteams) en organisaties die dagbesteding verzorgen en patiënten toeleiden naar werk, woningbouwcorporaties
- De regionale ambulance voorziening, politie/openbaar ministerie, veiligheidshuizen
- Relevante koepelorganisaties.

1.7 Leveranciers

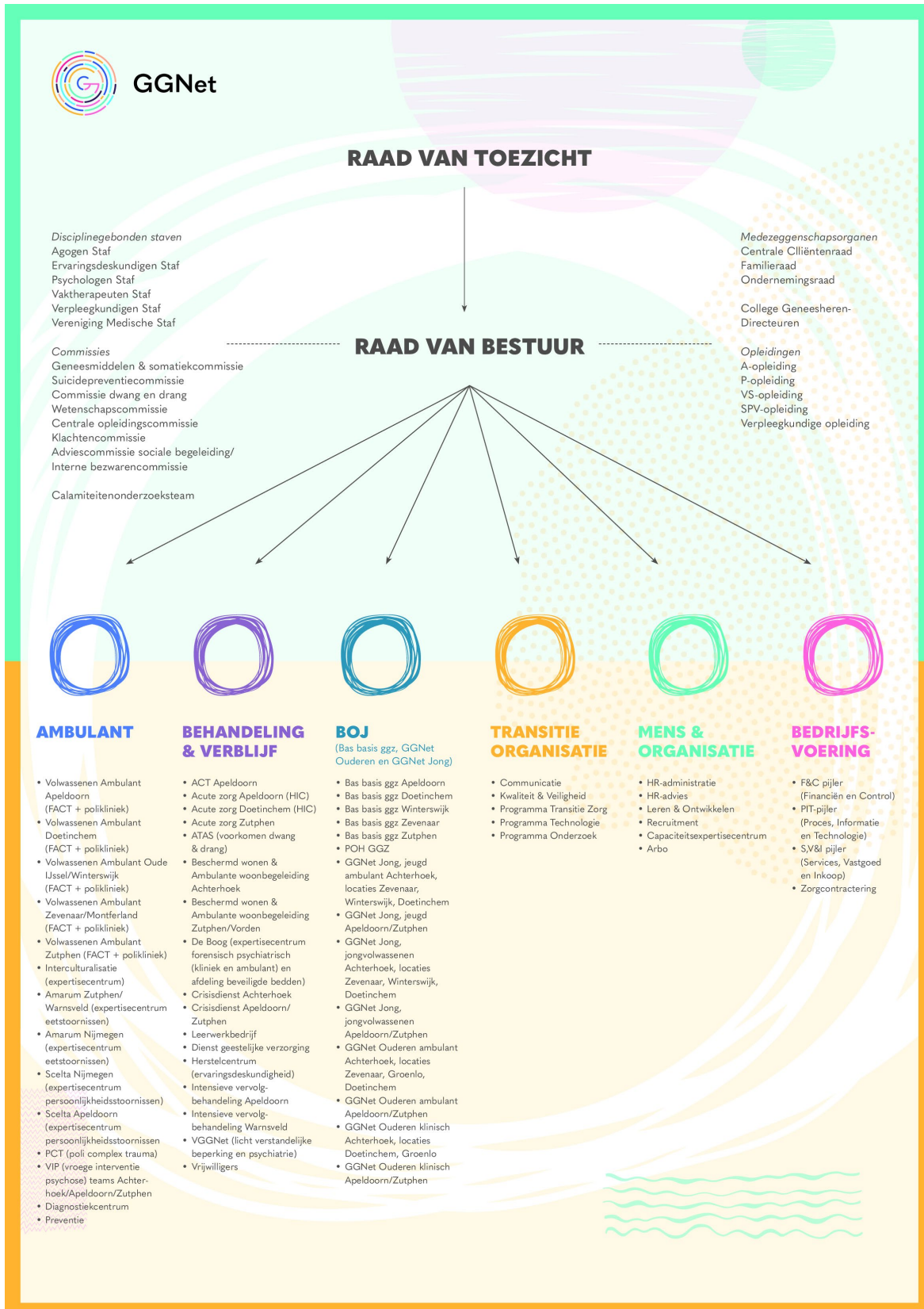
Om onze kernactiviteiten te kunnen leveren, hebben we onze leveranciers hard nodig. De kosten stegen fors in 2023 door effecten van corona en de oorlog in Oekraïne. Hierover zijn actief gesprekken gevoerd met leveranciers om de impact hiervan te beperken of de toegevoegde waarde te vergroten. Het door ontwikkelen van de regiehouders voor leveranciers is verder uitgewerkt om te zorgen voor duidelijke aanspreekpunten in de organisatie voor zowel de zorg als leverancier. Mede door de grote afhankelijkheid van leveranciers kan hiermee de grip worden vergroot om tijdig en flexibel te kunnen handelen bij ontwikkelingen in de zorg.

Naast het managen van de huidige contracten hebben we in 2023 diverse selectietrajecten uitgevoerd: de inkoop van het Behandelhuis en de renovatie van de Boog op het terrein in Warnsveld. De selectie en start van de implementatie van de eerste fase van AFAS, een 'geïntegreerd enterprise resource planningssysteem', heeft plaatsgevonden. De verplaatsing van de hoog intensieve zorg in 2024 naar het terrein in Warnsveld in gebouw de Spreng heeft laten zien dat er hernieuwde afspraken moeten komen op continuïteit en beschikbaarheid. Dit zal in 2024 aan de orde komen.



1.8 Interne organisatiestructuur

Organogram





Interne organisatiestructuur

We bieden hulpverlening aan vanuit drie divisies: Ambulant, Behandeling & Verblijf en BOJ (Bas Basis ggz, Ouderen & Jong). De stafmedewerkers werken sinds eind 2019 in drie clusters: Markt, Mens & Organisatie en Bedrijfsvoering. Begin 2023 is het cluster Markt opgeheven en is een veranderorganisatie ingericht die de transitie Van Zorg naar Gezondheid van GGNet ondersteunt. De centrale aansturing vindt plaats vanuit Raad van Bestuur en directie. De units en teams die opgesomd staan onder de divisies en clusters worden aangestuurd door managers. In de klinische zorg en woonzorg wordt deels gewerkt met teamleiders.

Er zijn drie medezeggenschapsorganen: de (centrale) cliëntenraad, de familieraad en de ondernemingsraad. Verder heeft GGNet drie geneesheer-directeuren die toezien op de uitvoering van de wet verplichte ggz (Wvvggz). Zij hebben zitting in het college geneesheren-directeuren (CGD) dat rechtstreeks onder de Raad van Bestuur valt. Ook onze A-opleiding (psychiaters), P-opleiding (klinisch psychogen, GZ-psychologen en psychotherapeuten) en VS-opleiding (verpleegkundig specialisten) en de hieraan verbonden opleiders vallen rechtstreeks onder de Raad van Bestuur.

GGNet werkt sinds eind 2021 met zes disciplinegebonden staven die de Raad van Bestuur en directie (on)gevraagd adviseren over onder andere de strategie en GGNet brede beleidsontwikkelingen die hun werkzaamheden raken. In alfabetische volgorde gaat het om de staf agogen, de staf ervaringsdeskundigen, de staf psychologen, de staf vaktherapeuten, de vereniging medische staf en de staf verpleegkundigen. Ook zij vallen rechtstreeks onder de Raad van Bestuur.

Besturingsmodel

Raad van Toezicht-model

Wij werken vanuit het Raad van Toezicht-model. In dit model werken Raad van Bestuur en Raad van Toezicht samen aan het bieden van patiëntgerichte, effectieve, doelmatige, veilige, betaalbare en toegankelijke zorg in de geestelijke gezondheidszorg. Dit doen zij ieder vanuit een andere rol. De Raad van Bestuur bestuurt GGNet zodanig dat GGNet haar maatschappelijke doel realiseert. De Raad van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en externe toezichthouders. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van het beleid door de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen GGNet en de aan GGNet verbonden organisaties en/of rechtspersonen, alsmede de besturing hiervan namens de samenleving. Hiervoor heeft de raad van toezicht ook in afwezigheid van de Raad van Bestuur contact met de medezeggenschapsorganen en voorzitters/bestuur van de disciplinegebonden staven. Daarnaast treedt de Raad van Toezicht op als werkgever voor de Raad van Bestuur namens GGNet en staat de raad van toezicht de Raad van Bestuur met raad terzijde. In hoofdstuk 9 legt de Raad van Toezicht verantwoording af over zijn handelen dit jaar.

Medezeggenschap

Wij vinden het belangrijk dat in de besluitvorming rekening gehouden wordt met perspectieven vanuit verschillende belanghebbenden, en volgen daarin de governancecode zorg 2022. Denk bij belanghebbenden aan patiënten/cliënten, naasten en (zorg)professionals. Hun perspectieven worden onder andere vertegenwoordigd door de formele medezeggenschapsorganen van GGNet.

Deze rol is voor de ondernemingsraad en de (centrale) cliëntenraad wettelijk vastgelegd. Zij hebben ten aanzien van beleidsontwikkeling op bepaalde thema's advies- of instemmingsrecht en kunnen de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren. Met de stichting Familieraad GGNet heeft GGNet een overeenkomst afgesloten om het perspectief van naasten te borgen. De samenwerking tussen Raad van Bestuur, directie en medezeggenschapsorganen wordt met enige regelmaat geëvalueerd. Onze inzet is om de raden vroegtijdig mee te nemen in beleidsontwikkelingen die voor hun achterban belangrijk zijn. Aandachtspunten vanuit de raden worden dan besproken en indien aan de orde meegenomen in het nieuwe beleid.

Perspectief van zorgprofessionals

Via de disciplinegebonden staven hebben onze zorgprofessionals invloed op de koers, de strategie en het beleid van GGNet dat van invloed is op hun werkzaamheden. De samenwerking wordt gezamenlijk met de stafbesturen, Raad van Bestuur en directie ontwikkeld. Met de vereniging medische staf heeft GGNet in 2022 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend die in 2023 met elkaar is geëvalueerd.

Geneesheer-directeuren

Om de onafhankelijke rol van de geneesheren-directeuren bij de uitvoering van de Wvvggz te waarborgen benoemt de raad van toezicht de geneesheren-directeuren en ontslaat indien dat aan de orde is. Er is minimaal jaarlijks één overleg tussen de zorginhoudelijk bestuurder, de geneesheer-directeuren en de Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht (zie 9.4).

*Verbonden rechtspersonen*

GGNet kent een aantal verbonden rechtspersonen. Dit zijn rechtspersonen waarmee GGNet een nauwe samenwerking heeft, dan wel een relatief grote (financiële) invloed op kan uitoefenen.

- Stichting Oude en Nieuwe Gasthuis (KVK 41038715)
- Stichting Vrienden van GGNet (KVK 08076961)
- Stichting Vrienden van Spatie (KVK 41042082)
- Stichting Vrienden van GGNet Woonzorg (KVK 41052767)
- Stichting Familieraad GGNet (KVK 08181363)
- Vereniging Medische Staf GGNet (KVK 83395350)
- Stichting De Springplank (KVK 08102409)
- Festiviteitencommissie GGNet Apeldoorn (KVK 54808294).



2 Onze (Zorg)professionals

2.1 (Zorg)professionals in beeld, enkele kengetallen

Aantal fte

In onderstaande tabel is per maand het aantal fte opgenomen.

In 2023 werkten gemiddeld 1.948 (zorg)professionals voor GGNet. In totaal ging het om ca. 1.517 fte.

Maand	Fte's	Aantal
Januari	1.507	1.927
Februari	1.523	1.950
Maart	1.526	1.943
April	1.512	1.936
Mei	1.513	1.994
Juni	1.506	1.926
Juli	1.510	1.921
Augustus	1.511	1.943
September	1.523	1.976
Oktober	1.518	1.940
November	1.528	1.951
December	1.524	1.969
Totaal gemiddeld	1.517	1.948

In- en uitstroom

Dit jaar zijn meer (zorg)professionals uitgestroomd dan ingestroomd. De instroom betrof 287 (zorg)professionals en de uitstroom 309. We hadden dit jaar 373 unieke vacatures, exclusief stageplaatsen. Hiervan zijn er 250 ingevuld. Eind 2023 waren er 128 openstaande vacatures.

Door de implementatie van een nieuw werving & selectiesysteem in 2023 (Emply) is er vanaf 2024 meer inzicht in cijfers, wat ook meer mogelijkheden geeft om beter te sturen.

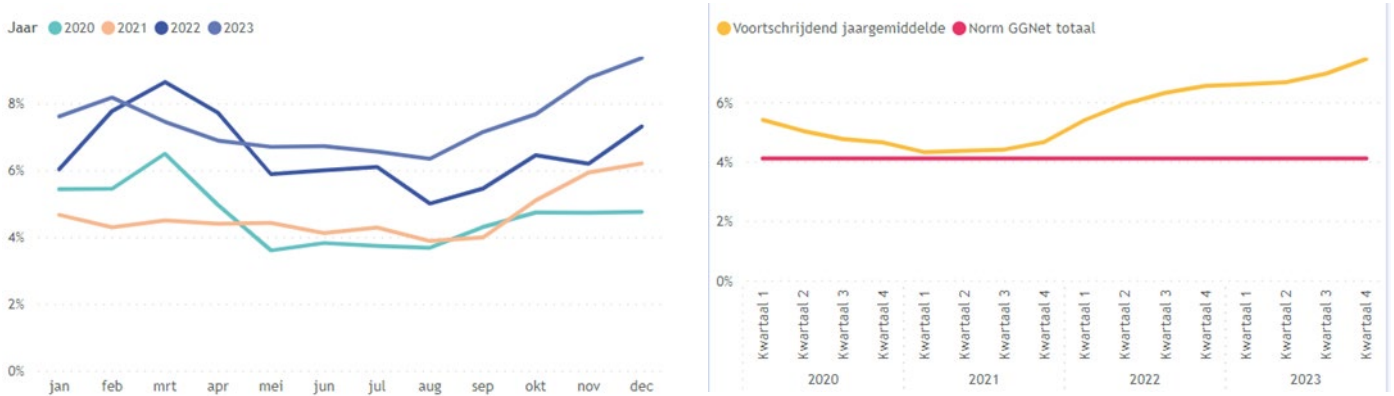
Geschikte kandidaten op vacatures blijven moeilijk vindbaar. De inzet van inhuurkrachten is noodzakelijk om de zorg te kunnen bieden. Het programma Ik & GGNet (zie 2.2) moet bijdragen tot het vergroten van de aantrekkelijkheid van GGNet voor kandidaten én het aantrekkelijk blijven voor onze huidige (zorg)professionals.



Verzuim

Een overzicht van de belangrijkste parameters rond verzuim staan in de onderstaande schema's.

Verzuim



Verzuim

Organisatie: Alle | Kalender: 2023 | Functie: Alle



Het voortschrijdend verzuim is van 6,5% in 2022 gestegen naar 7,4% in 2023. Het korte en middellange verzuim is lager dan een jaar eerder, maar het verzuim in het eerste ziektejaar (42 dagen tot 1 jaar) is gestegen van 2,1% naar 3,9%. In de maand december is er een diepere analyse gemaakt van alle dossiers in deze categorie. Er is veel sprake van somatische klachten en ernstige medische problematiek, soms nog voortvloeiend uit de corona-periode als gevolg van corona gerelateerde klachten of uitgestelde ingrepen.

In de jaren 2018 tot en met 2020 is GGNet erin geslaagd het verzuim naar beneden te brengen naar 4,6% totaal door de gedragsmatige visie op verzuim en het bijbehorende trainingsprogramma. In Q4 van 2021 ontstond er een duidelijke stijging, nu uitmondend in een verzuimpercentage boven de 7%. Er zijn wel duidelijke verschillen te zien tussen organisatieonderdelen.



De gekozen aanpak is nog steeds de juiste, is onze overtuiging. Het consequent uitvoeren van deze aanpak is op sommige plekken slechts geraakt of wordt onuitvoerbaar door een te grote span of control van leidinggevend. De nabijheid, zichtbaarheid en aandacht van een leidinggevende is een randvoorwaarde in het bevorderen van vitaliteit van (zorg)professionals in het algemeen en het voorkomen en/of verkorten van verzuim in het bijzonder.

In de aanpak van het verzuim houden we vast aan de in 2019 stevig ingezette lijn:

- Aandacht voor preventie. Dit betekent in gesprek zijn met (zorg)professionals over hun vitaliteit, ook ver vóór verzuim;
- (Herhaal)trainingen voor leidinggevend en HR-adviseurs;
- Goede afstemming en samenwerking van leidinggevend en HR-adviseurs met de bedrijfsarts;
- Bekijken van de span of control van leidinggevend in relatie tot de verzuimbegeleiding.

2.2 Personeelsbeleid

In deze paragraaf gaan we kort in op een aantal belangrijke thema's die dit jaar speelden.

Ik & GGNet

De GGNet-Campus is in 2023 omgedoopt tot Ik & GGNet.

Ambitie IK & GGNet

IK & GGNet bevordert verbinden & groeien, in je kracht staan, persoonlijk leiderschap, je veilig voelen, blij & trots met en op je werk zijn. Maar ook voor balans tussen jou en het werk. De taakhoud afgestemd op je professionele deskundigheid & talenten met voldoende ruimte voor invulling van je eigen ontwikkeling. En een goede afstemming tussen werk en privé, inspanning en ontspanning!

Het belangrijkste doel is momenteel gericht op het optimaliseren van de medewerkersreis als cruciale factor om bovenstaande ambitie te bereiken. In 2023 zijn er een aantal initiatieven uitgerold zoals bijvoorbeeld de centrale introductiemiddag. Tijdens deze introductiemiddag staat het opbouwen van een sterke band tussen de nieuwe collega's en GGNet centraal. We geloven dat een gevoel van verbondenheid bijdraagt aan een positieve werkomgeving en een gezonde organisatiecultuur.

Strategische Personeelsplanning (SPP)

In de loop van 2023 hebben alle zorgdivisies het traject van strategische personeelsplanning doorlopen.

Begin 2023 is divisie Ambulant gestart en de divisies Behandeling & Verblijf en BOJ medio 2023.

In 3 werksessies werden de leidinggevend van deze divisies door een expert op het gebied van SPP, begeleid in de verschillende stappen. Met het oog op de gewenste situatie in 2026, zijn naast een kwantitatieve analyse, ook de noodzakelijke eigenschappen en kwaliteiten van de (inrichting van) zorgverlening, organisatie, functies en (zorg)professionals van de toekomst aan de orde geweest. De externe factoren, zoals arbeidsmarkt, digitalisering en zorginnovaties en de GGNet-ambitie netwerkzorg, zijn hierbij meegenomen.

De belangrijkste bevindingen waren:

- De komende jaren verlaat een grote groep (zorg)professionals de organisatie in verband met het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. 20% van de GGNet-medewerkers is 60+ en dit betreft grotendeels zorgprofessionals. In dit geval is uitstroom altijd problematisch.
- Wijzigingen zijn noodzakelijk om zorg te kunnen blijven verlenen. Nederland vergrijsst en de arbeidsmarkt blijft krap. Als GGNet geen keuzes maakt, komt de continuïteit van zorg (verder) onder druk door een groeiend aantal (niet invulbare) vacatures.

Het verbinden en laten groeien van medewerkers is dus van groot belang om ongewenste uitstroom te voorkomen en aantrekkelijker te worden voor nieuwe collega's. Hier wordt door Ik & GGNet (zie 2.2) al op ingezet. Uitstroom en arbeidsmarktcraptes, maken dat innovatievere oplossingen nodig zijn. Er zijn drastischere keuzes nodig in ons productportfolio, functiemix en de wijze waarop zorg wordt verleend. Anders werken én samenwerken met netwerkpartners is noodzaak om de in 2026 gewenste zorg te kunnen verlenen. De transitie Van Zorg naar Gezondheid biedt hierin kansen.



In 2024 worden verschillende scenario's uitgewerkt en worden keuzes gemaakt, met als doel: beleid bepalen en acties inzetten die nodig zijn om in 2026 de zorg te kunnen verlenen die we nu voor ons zien. SPP is geen eenmalige exercitie, de komende jaren zal regelmatig gekeken moeten worden wat de veranderingen zijn en aan de hand daarvan zal dan de koers bijgesteld worden.

Samen Veilig

Doel project Samen Veilig

Samen realiseren we een veilige werk- en leefomgeving met een veilige cultuur door een integrale benadering op alle deelgebieden. Om dit mogelijk te maken is de menselijke factor bepalend en worden - daar waar nodig de juiste middelen - ingezet. Hierbij wordt rekening gehouden met toekomstige ontwikkelingen en investeren we in relaties en netwerken.

Veiligheid kent vele aspecten, is vanuit verschillende perspectieven te beschouwen en is van groot belang. In de zomer van 2023 is daarom het project Samen Veilig gestart. Hierin worden de invalshoeken, te weten veilige zorgrelatie, informatieveiligheid, arbo en sociale veiligheid, samengebracht met als doel dat er synergie ontstaat tussen de verschillende initiatieven die onder deze noemers worden uitgerold. Dit alles met als doel de GGNet-visie op veiligheid in de praktijk te brengen.

Beloningsbeleid

Als gevolg van de arbeidsmarktkrapte was het beloningsbeleid in 2023 vaak onderwerp van gesprek. In de dialoog stond de spanning op de arbeidsmarkt en de wens om eenduidig en zorgvuldig te handelen op het vlak van belonen centraal. We willen aantrekkelijk genoeg zijn voor nieuwe (zorg)professionals, maar (zorg)professionals die reeds in dienst zijn niet benadelen.

Kennisontwikkeling

In 2023 zijn onderstaande resultaten behaald:

- Er is in samenwerking met verschillende stakeholders een nieuwe visie op leren en ontwikkelen beschreven. Deze wordt na besluitvorming in 2024 geïmplementeerd.
- Er zijn voorbereidingen getroffen om in 2024 over te stappen naar een nieuw leermanagementsysteem, wat Pulseweb gaat vervangen.

De onlinetrainingen van Goodhabitz worden steeds beter gevonden. Het aantal gebruikers is met ruim 30% gestegen. De top 5 in 2023 uit meest populaire onlinetrainingen bestaat uit:

1. Ieder project een succes
2. Informatiebeveiliging
3. Gesprekstechnieken LSD
4. Kritisch denken
5. Microsoft 365 Word

Daarnaast hebben veel medewerkers trainingen gevolgd. Naast specifieke trainingen, zoals systeemgericht werken (44 deelnemers) en MBT (mentaliseren bevorderende therapie, 45 medewerkers), zijn onderstaande trainingen centraal georganiseerd:

Centrale trainingen	Aantal deelnemers
Herstel en Herstel ondersteunend Werken	38
Agressiehantering en Sociale Veiligheid (alle trainingen)	781
Suicide preventie basistraining	86
Yucel	15
Praktijkbeoordeling injecteren	200
Medicatie delen door Agogen	110
BHV	Herhaling BHV: 536 Opleiding BHV: 84



De Mat	90
Verslavingspsychiatrie	48
Groepsdynamica	25
Cruciale gespreksvoering.	14
LVB (licht verstandelijke beperking) en psychiatrie	60
Workshop Zorgstandaard Psychose en implementatie in de psychosezorg	48

Opleidingen

Opleiden van nieuwe zorgprofessionals is belangrijk. Zowel vanuit maatschappelijk belang om goed opgeleide zorgprofessionals af te leveren maar ook voor onze eigen instroom van nieuwe collega's (zie ook hoofdstuk 8). Trots zijn we dan ook op onze opleidingen, onze opleiders en alle werkbegeleiders op de werkvloer. Met elkaar werkt men er hard aan om een goed leerklimaat te bieden voor de toekomstige opkomende zorgprofessionals.

Onderstaand een overzicht van het aantal opleidingen en opleidingen per opleiding, waarvan het overgrote deel bij GGNet is blijven werken.

In opleiding		Gediplomeerd in 2023	Werkzaam bij GGNet na diplomering in 2023
HBO-V	38	17	17
MBO-V	35	9	7
SPV	8	3	3
A -opleiding ²	34	2	1
VIOS in opleiding	20	5	3
GZ-psycholoog	39	16	11
Klinisch psycholoog	15	5	3
Psychotherapeut	9	4	2

Naast de verschillende beroepsopleidingen die GGNet al jaren aanbiedt, werkt GGNet in een pilotvorm met het opleiden van managementtrainees. Op grond van de positieve ervaring is het voorstel ontwikkeld om naast opleidingen voor zorginhoudelijke functies, ook een structurele interne opleiding te bieden aan medewerkers die de ambitie hebben om zich door te ontwikkelen naar een managementfunctie. Besluitvorming hierover wordt begin 2024 verwacht. Deze opleiding biedt carrièrekansen voor medewerkers en draagt bij aan de invulling van dit soort vacatures binnen GGNet.

2.3 Vrijwilligers

Binnen GGNet waren eind 2023 zo'n 140 vaste vrijwilligers actief. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2022 toen er zo'n 130 vrijwilligers actief waren. Daar zijn we blij mee. Mensen met heel verschillende achtergronden hebben met elkaar gemeen dat ze graag een deel van hun vrije tijd willen besteden aan onze patiënten. Ze krijgen daar enthousiasme, waardering en nieuwe bijzondere ervaringen voor terug. Vrijwilligers zijn voor GGNet een onmisbare aanvulling op het werk van zorgprofessionals en helpen het leven van patiënten daar waar mogelijk te normaliseren en van betekenis te voorzien. Op deze manier dragen zij bij aan het herstel van de patiënten.

Onze vrijwilligers hebben contact met patiënten die door de duur en aard van hun ziekte weinig contact meer hebben met de samenleving, maar ook met patiënten die na hun behandelperiode weer naar huis of woonvoorziening gaan. Als het mogelijk is houden de vrijwilligers ook na de (klinische) behandeling contact met hun 'maatje'.

Ook voor kortdurend vrijwilligerswerk kunnen vrijwilligers bij ons terecht. Ieder jaar zijn er vrijwilligers projectmatig voor één of enkele dagen actief via maatschappelijk ondernemen waarbij bedrijven vrijwillig een klus komen klaren. En ieder jaar doen mensen via hun bedrijf of individueel mee aan de landelijke vrijwilligersactie NL doet.

Patiënten die aan het einde van hun behandeltraject zijn, willen zich steeds vaker inzetten als vrijwilliger voor GGNet. Daar creëren we graag mogelijkheden voor.

² Gedurende 2023 zijn er 2 AIOS overgestapt naar een andere instelling



2.4 Toepassing gedragscodes

Gedragscode GGNet

We hebben beleid over (on)gewenst gedrag met een bijbehorende gedragscode. De uitgangspunten zijn gebaseerd op de Nederlandse wetgeving (grondwet, kwaliteitswet, Arbowet, enzovoorts), de cao ggz, de beroepscode die geldt voor het beroep dat de medewerker uitoefent en het beleid van GGNet. Onze (zorg)professionals worden geacht deze gedragscode te kennen en ernaar te handelen. Bij aanstelling van (zorg)professionals wordt de gedragscode daarom expliciet aan de orde gesteld. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de naleving van de code. Zij spreken (zorg)professionals aan, daar waar zij zich niet gedragen conform de gedragscode.

Onze onafhankelijke vertrouwenspersonen rapporteren jaarlijks aan de Raad van Bestuur over hun bevindingen van het voorgaande jaar, waaronder ongewenst gedrag. Op grond hiervan wordt gekeken of er aanleiding is om verbeteracties uit te voeren. Ook uitkomsten van het reguliere medewerkersonderzoek worden gebruikt om inzicht te krijgen in de veiligheid binnen teams.

In 2023 is 1 melding van een vertrouwenspersoon over ongewenste omgangsvormen aanleiding geweest tot een onderzoek. In het kader van de klokkenluidersregeling (zie 7.3) zijn er geen meldingen geweest.



3 Beleid en ontwikkelingen GGNet

3.1 Onze ambitie

Met de uitvoering van ons MJB *Een wereld te winnen* willen we een bijdrage leveren aan het verbeteren van de gezondheid van de inwoners van ons werkgebied. Onze ambitie is onnodige afhankelijkheid van zorg te voorkomen en in te zetten op werkelijk herstel, zodat patiënten weer zoveel mogelijk de aansluiting vinden met zichzelf en met anderen. De uitgangspunten van positieve gezondheid zijn hierbij leidend. We lichten in paragraaf 3.2 kort de transitie Van Zorg naar Gezondheid toe. In paragraaf 3.3 komen de belangrijkste resultaten van dit jaar in de uitvoering van ons MJB aan de orde. De realisatie van de werkagenda van directie vormt hiervoor de basis.

3.2 Transitie Van Zorg naar Gezondheid

De ggz en daarmee GGNet, staat de komende jaren voor grote uitdagingen. Het aantal mensen dat beschikbaar is om in deze sector aan het werk te gaan neemt langzaam maar zeker af. Dit geldt echter niet voor het aantal mensen dat zorg zoekt: de kosten voor de ggz stijgen. Als de huidige stijging van de zorgvraag doorzet zal er in 2060 ongeveer 5 keer zoveel ggz geleverd moeten worden als nu het geval is. We zullen echter niet de mensen hebben om dit te kunnen bieden, wat dramatisch zal zijn voor iedereen die onze zorg nodig heeft. Het roer moet dus om.

We zetten in op een ontwikkeling die tot gevolg heeft dat de behoefte aan ggz afneemt in plaats van stijgt. Onze activiteiten zullen daarmee steeds verder verschuiven naar het gebied waar de inzet van gespecialiseerde psychiatrische behandeling (nog) niet aan de orde is. Een gebied dat gericht is op het versterken van (mentale) gezondheid in alle facetten van het leven, waarbij het aanbod per definitie altijd samen met andere (zorg)netwerkpartijen wordt ontwikkeld en aangeboden. De beoogde indamming van de behoefte aan ggz zal ons de ruimte geven om ons zorgaanbod met de beschikbare zorgprofessionals zodanig in te richten dat gespecialiseerde behandeling beschikbaar is wanneer dit wél nodig is. Dit is in een notendop de transitie Van Zorg naar Gezondheid. Deze transitie is in lijn met het vastgestelde integrale zorgakkoord (IZA).

Deze uitdagingen in de zorg vragen om een systeemverandering om de fragmentatie tussen de verschillende onderdelen van de zorg aan te pakken. Een systeembenadering waarbij de zorg als een ecosysteem wordt gezien met een samenhangend geheel van diensten, helpt daarbij. Hierbij gaat het om samenbrengen van de ggz, de sociale zorg, herstelacademies, informele zorg, huisartsenzorg, verslavingszorg en jeugd ggz/jeugdzorg, etc. De behoefte van de burger, de samenleving staat hierbij centraal. Het nieuwe MJB *Met elkaar, voor elkaar* van GGNet geeft richting en een invulling op hoofdlijnen om deze beweging te maken.

3.3 Realisatie strategie

3.3.1 Focus op gezonde bedrijfsvoering

Op grond van de tegenvallende financiële resultaten in de eerste maanden van het jaar en het niet snel genoeg kunnen bijsturen hierop heeft de Raad van Bestuur na overleg en met volledige instemming van directie begin april het besluit genomen om een crisismanagementteam financiën (CMT financiën) in te stellen. Voorzitter hiervan was de voorzitter van de Raad van Bestuur. De focus dit jaar kwam hierdoor vooral op het realiseren van een gezonde bedrijfsvoering te liggen. Belangrijk onder andere voor het kunnen realiseren van onze vastgoedambities zoals het starten met de bouw van het Behandelhuis. Doel was om voor 1 juni 2023 weer een gezonde organisatie te zijn. Het plan van aanpak van directie draaiknoppen duurzaam verbeteren vormde het basisplan voor de maatregelen. De inzet van P5Com in het prestatie verbetertraject (project KwaliTIJD) was een van de verbetertrajecten. De doelstelling van dit traject was om in de driehoek, organisatie, behandelaar en patiënt procesverbeteringen te implementeren, die leiden tot een hogere kwaliteit van zorg, meer patiënten in zorg, een hogere tevredenheid van zorgprofessionals en een betere bedrijfsvoering. Het CMT Financiën is uiteindelijk 27 september opgeheven nadat de productie over een aantal maanden stabiel was en conform (bijgestelde) begroting.

3.3.2 Realisatie werkagenda directie

De benodigde aandacht voor de sturing op de resultaten heeft ertoe geleid dat de uitvoering van de werkagenda van directie om de kaderbrief van de Raad van Bestuur te realiseren niet conform planning is uitgevoerd. Desalniettemin zijn dankzij de bevoegenheid van velen toch mooie resultaten gehaald op ook andere thema's dan een gezonde bedrijfsvoering.

De thema's voor deze werkagenda waren:

- a. Van Zorg naar Gezondheid
- b. Vitale collega's
- c. Technologie
- d. Kwaliteit en veiligheid
- e. Onderzoek en ontwikkeling



- f. Gezonde bedrijfsvoering
- g. Wet- en regelgeving
- h. Duurzaamheid.

a. Van Zorg naar Gezondheid, ontwikkelingen

Er is helderheid verkregen over de invulling van het ecosysteem mentale gezondheid in de regio's middels de mentale gezondheidsnetswerken (MGN's). Het MGN is een zorgnetwerk in de regio waarbinnen met verschillende (netwerk)partners verantwoordelijkheid wordt genomen voor het leveren van passende zorg voor de inwoners. Het MGN werkt vanuit vier basisfuncties: het verkennend gesprek, casusoverleg, transfermechanisme en informatie over aanbod en wachtlijsten. Daarbij worden landelijke kaders gerespecteerd. Er is geëxperimenteerd in regionale pilots met netwerkpartners om vorm te geven aan de invulling van de verschillende onderdelen van het MGN en ervaringen op te doen wat wel en niet werkt.

Aanvullend op deze basisfuncties kiest GGNet er voor om een aantal extra onderdelen aan te bieden. GGNet hanteert het standpunt dat het hebben van werk, naast behandeling en ondersteuning in belangrijke mate bijdraagt aan mentale weerbaarheid. In 2023 is het LeerWerkBedrijf officieel van start gegaan, een plek waar iedereen die binnen GGNet in zorg is de kans krijgt om door te ontwikkelen naar een (betaalde) baan. Ook is het de bedoeling dat mensen buiten GGNet van de diensten van het LeerWerkBedrijf gebruik kunnen maken.

Binnen het ecosysteem wordt behandeling van psychiatrische problematiek modulair aangeboden. Binnen organisatieonderdeel Bas (monodisciplinaire behandeling) is het groepsaanbod flink uitgebreid en is groepsbehandeling met ruim 90% toegenomen. Ook binnen de hoogspecialistische zorg is (transdiagnostisch) groepsaanbod ontwikkeld dat beschikbaar gemaakt kan worden in het ecosysteem. De linking pin functie is uitgewerkt, waarmee hoogspecialistische deskundigheid direct beschikbaar is gemaakt voor generalistische ambulante teams. Consultatie is een belangrijke functie in het ecosysteem mentale gezondheid. In 2023 zijn alle voorbereidingen getroffen om deze functie in 2024 in te kunnen richten.

Psychiatrische zorgverlening gaat over zorg én veiligheid. Agressie is een terugkerend thema in met name de hoog intensieve klinische zorg. GGNet stelt de veiligheid van patiënten en medewerkers centraal en heeft hiervoor het traject veilig werken in de zorg opgestart. Het plan van aanpak Samen Veilig (zie 2.2) is in 2023 afgerond zodat in 2024 de implementatie hiervan plaats kan vinden. Tegelijkertijd is nagedacht over de positionering van de forensische zorg binnen GGNet. Hiervoor heeft een externe partij een gedegen risico-inventarisatie gemaakt over de veiligheid op het terrein in Warnsveld. Ook met het oog op doelgroep-ontwikkeling op dit terrein in de nabije toekomst. De aanbevelingen uit dit rapport geven goede handvatten voor verdere verbeteringen van de veiligheid in 2024, ook bij een eventuele uitbreiding van de forensische doelgroep.

b. Vitale medewerkers

De ontwikkelingen op dit gebied staan beschreven in hoofdstuk 2.

c. Technologie

Het toepassen van technologische (hulp)middelen vereist digivaardigheid. In 2023 is gewerkt aan een plan van aanpak om de digivaardigheid van medewerkers te vergroten met daarin ook expliciete aandacht voor informatieveiligheid. De trainingen zullen in 2024 van start gaan na vaststelling van het plan.

De pilot met het gebruik van Virtual Reality (VR) bij traumabehandeling is opgeschaald en gekeken wordt wat nodig is voor verdere uitrol binnen GGNet. Pilots met het gebruik van VR voor diverse behandelingen lopen door bij verschillende teams.

d. Kwaliteit en veiligheid

In 2023 is een kaderschets opgeleverd voor de herijking van het kwaliteitsmanagementsysteem in 2024 in lijn met onze missie, visie en (nieuwe) meerjarenbeleidsplan. Belangrijk om te kunnen leren en ontwikkelen op alle niveaus van GGNet. Een eerste kwaliteitsslag in het aanleveren van gegevens ten behoeve van de T-verantwoordingsgesprekken is gerealiseerd. Het verder vertalen van gegevens naar betekenisvolle informatie wordt in 2024 opgepakt. De pilot met de IROC (meetinstrument voor het meten van herstel) is met goed gevolg afgerond en zal breed binnen GGNet worden geïmplementeerd.

e. Onderzoek en ontwikkeling

In 2023 is de programmamanager onderzoek aangesteld. Deze heeft inmiddels een inventarisatie gemaakt van al het onderzoek dat plaatsvindt en een eerste voorstel gedaan voor onderzoeklijnen binnen GGNet. Zie voor meer informatie hoofdstuk 5.

**f. Gezonde bedrijfsvoering**

Er is een hernieuwd dashboard ontwikkeld met stuurinformatie, waarbij gekozen is voor focus in plaats van volledigheid. De financiële parameters zijn inmiddels goed uitgewerkt, de kwalitatieve parameters worden het komende jaar toegevoegd.

De snelle toets ten behoeve van de IZA gelden is positief afgerond. Het ontvangen van deze gelden is van belang voor het financieren van de transitie Van Zorg naar Gezondheid die, gezien de smalle marges in de ggz, niet uit de lopende bedrijfsvoering kan worden betaald. In 2024 hoopt GGNet de IZA gelden ook daadwerkelijk binnen te kunnen halen om de volgende stappen in de transitie Van Zorg naar Gezondheid te kunnen financieren.

Na een intensief bouwtraject op het terrein in Warnsveld is eind van het jaar de Spreng opgeleverd. De Spreng biedt plek aan ruim 100 patiënten en het gebouw maakt onderdeel uit van het terrein-ontwikkelingsplan van Groot Graffel om beter aan te sluiten bij de geestelijke gezondheidszorg van nu. Het moderne en toekomstbestendige gebouw de Spreng is ingericht voor mensen die hoog intensieve klinische zorg nodig hebben die niet in hun eigen leefomgeving geboden kan worden.

Op hetzelfde terrein is ook het sport- en beweegpark gerealiseerd waar patiënten, medewerkers en omwonenden samen gebruik van kunnen maken. Met de bouw van het Behandelhuis is inmiddels gestart. Het wordt een gezamenlijke huisvesting van Amarum, Scelta, PCT, VGGNet, diagnostiek centrum, een deel van de vaktherapie en waar mogelijk en nodig een deel van de behandelaren van de Meent en de Boog. Met het Behandelhuis bundelen we onze TOPGGz en hoogspecialistische zorg op één plek zodat een optimale samenwerking kan worden bereikt.

g. Wet- en regelgeving

Het vernieuwde kwaliteitsstatuut is met succes geïmplementeerd. De eerste evaluatie van het werken volgens de nieuwe richtlijn wordt momenteel voorbereid.

h. Duurzaamheid

In 2023 heeft GGNet het certificaat milieuthermometer voor zorginstellingen niveau brons behaald.



4 Financiële analyse verslagjaar

Het financieel resultaat van 2023 komt uit op € 5,9 miljoen. Dit is € 3,4 miljoen hoger dan begroot. Dit heeft diverse oorzaken. Allereerst is in 2023 deelplan 2 van het terrein in Apeldoorn verkocht. Dit resultaat, netto € 2,2 miljoen, was niet opgenomen in de begroting. Het resultaat van 2023 waar de begroting tegen afgezet zou moeten worden, is daarmee € 3,7 miljoen met een bijbehorende afwijking van € 1,2 miljoen.

Na een moeilijk 2022 zijn er diverse acties ondernomen, welke ook al gedurende 2022 zijn gestart, om een vergelijkbaar resultaat ook voor 2023 te voorkomen. Zo is er een crisis management team (CMT) ingezet om de resultaten te verbeteren. De aandacht ging hierbij onder andere uit naar het verbeteren van de declarabiliteit door sturing op de directe tijd. Onder andere met behulp van een extern bureau is het gelukt om de declarabiliteit te verhogen ten opzichte van 2022 waardoor is voorkomen dat de opbrengsten ook in 2023 ver achter zouden blijven. Echter blijven de reguliere opbrengsten alsnog achter bij de begroting.

Dat het resultaat zo hoog uitvalt, komt daarnaast doordat er opbrengsten uit afgelopen jaren zijn gerealiseerd. Deze opbrengsten waren tot voor kort onzeker, omdat verzekeraars en gemeenten lange tijd nodig hadden om de hoogte van de met GGNet afgesproken coronacompensaties te berekenen en duidelijkheid te geven over de aanpassingen van de tarieven. Daarnaast hebben ook de onderhandelingen met verzekeraars er toe geleid dat alsnog overproductie uit 2020 werd vergoed. Alleen deze post leverde al 1,5 miljoen euro op, waarmee vrijwel de geleverde zorg alsnog vergoed is.

Doordat in 2023 de cao open is gebroken zijn echter wel de kosten vanaf november gestegen waar GGNet geen compensatie voor ontvangt. Daarnaast zorgen de hogere salarissen tevens voor een herwaardering van de verlofvoorzieningen waardoor in 2023 extra toegevoegd is aan deze reserveringen.

Hieronder wordt de feitelijke opbouw van het resultaat uiteen gezet.

GGNet heeft 2023 afgesloten met een positief resultaat van € 5,9 miljoen. Dit resultaat ligt boven het begrote resultaat van € 2,5 miljoen. Het resultaat is beïnvloed door een aantal eenmalige baten. Zoals hierboven beschreven leverde de verkoop van deelplan 2 van het terrein Apeldoorn een netto resultaat op van € 2,2 miljoen. De afwikkeling van oude schadelastjaren leverde een positief resultaat, daar tegenover staan echter ook een aantal negatieve effecten vanuit contract afspraken. Per saldo leverde dit een positief effect op het resultaat op van € 2,9 miljoen.

In 2022 was er door de invoering van het zorgprestatie model nog enige onzekerheid over het kunnen factureren van alle geleverde zorg. Daarnaast zorgde de financiering systematiek in het sociaal domein voor diverse afrekeningen vanwege lumpsum afrekeningen. Per saldo is hiermee een positief resultaat behaald van € 0,7 miljoen. Als laatste hebben de afrekeningen vanuit de continuïteitsbijdragen en meerkostencompensaties corona en een vergoeding voor exces verzuim in 2022 een positief effect gehad van € 1,0 miljoen.

Door de diverse verbeteracties zijn de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening fors gestegen, maar blijven zonder de diverse afrekeningen nog wel achter bij de begroting. Met name de opbrengsten uit de zorgverzekeringswet blijven nog achter. Door de afwikkeling van de Spuk-gelden onder de jeugdwet komen de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening per saldo nagenoeg uit op begroting.

De kosten zijn ten opzichte van 2022 fors gestegen. De personeelskosten kwamen lager uit dan begroot maar zijn wel fors hoger dan 2022. Dit komt met name door het openbreken van de cao bovenop de al afgesproken cao verhogingen. De stijgende lijn in inzet van externen zet ook in 2023 door. Zowel ten opzichte van de begroting als in vergelijking met 2022 zijn deze kosten fors hoger. Door de stijging van het algemene prijspeil zijn de overige kosten, waaronder energiekosten, hoger dan begroot en hoger dan 2022.

Voor een verdere toelichting op de jaarrekeningposten verwijzen wij naar de toelichting per post in de jaarrekening.

De ratio's per balansdatum van onze solvabiliteit en resultaat zijn als volgt: solvabiliteit is 36,07% met een EBITDA van € 12,8 miljoen (€ 10,6 miljoen exclusief verkoop plandeel 2) en een vrij kasstroom van € 11,5 miljoen. GGNet stuurt intern op een EBITDA norm van € 10 miljoen. Op balansdatum is de quick ratio 1,44. De impairmentbeschouwing voor 2023 gaf geen aanleiding tot herijking van de gehanteerde uitgangspunten.



5 Onderzoek en ontwikkeling

Binnen GGNet vinden we het doen van wetenschappelijk onderzoek belangrijk. We verrichten met name toegepast wetenschappelijk onderzoek, zowel binnen onze eigen organisatie als met netwerkpartners. Het onderzoek houdt nauw verband met vragen uit de dagelijkse praktijk. Deze nauwe verbinding tussen wetenschap en praktijk zorgt ervoor dat de onderzoeksresultaten gemakkelijker hun weg vinden naar de zorgpraktijk. Daarnaast is het een randvoorwaarde voor het verkrijgen van onze opleidingserkenning voor psychiaters, psychologen en verpleegkundig specialisten.

Twee organisatie onderdelen van GGNet hebben mede door hun hoogstaande wetenschappelijke onderzoek een topklinische erkenning (TOPGGz) verworven.

Het programma onderzoek, geïnitieerd in 2023 als onderdeel van het brede transitieprogramma Van Zorg naar Gezondheid ondersteunt bestaande onderzoeksprogramma's en zoekt naar een wetenschappelijke onderbouwing voor uitkomsten welke het resultaat zijn van (onderdelen van) het transitieprogramma dat samen met netwerkpartners wordt uitgevoerd. Kennis is niet alleen gebaseerd op kennis verkregen door (wetenschappelijk) onderzoek, maar ook op ervaringskennis en kennis over de maatschappelijke waarde voor de samenleving. Het gaat zowel om theoretisch als praktijkgericht onderzoek.

In dit hoofdstuk lichten we kort onze belangrijkste onderzoeksprogramma's toe en de belangrijkste mijlpalen in dit jaar.

GGNet Amarum Expertisecentrum Eetstoornissen

Dit expertisecentrum heeft een TOPGGz keurmerk. Innovatie en onderzoek zijn belangrijke pijlers waarop dit keurmerk gebaseerd is. In het jaar 2023 zijn er een aantal belangrijke mijlpalen bereikt met betrekking tot innovatie en onderzoek. Zo is Marieke ten Napel-Schutz gepromoveerd bij de Universiteit van Amsterdam. De titel van haar proefschrift is "Pionieren met experiëntiële technieken en leren van patiënten en therapeuten." Zij heeft onderzoek gedaan naar diagnostische imaginatie en imaginaire rescripting bij patiënten met een complexe persoonlijkheidsstoornis of eetstoornis. Dit onderzoek laat zien dat behandeling voor patiënten met een eetstoornis en posttraumatische stressstoornis (PTSS) mogelijk is. Daarnaast is er afgelopen jaar een nieuwe promovendus gestart op een onderzoeksproject waarbij met zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden getracht wordt de kenmerken en behoeften van patiënten met een langdurige eetstoornis te verhelderen, met als uiteindelijk doel nieuwe behandelopties voor deze doelgroep te kunnen ontwikkelen. Dit project wordt uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit van Utrecht.

Halverwege 2023 is er zowel binnen Amarum, als binnen 4 andere expertisecentra voor eetstoornissen, gestart met includeren van patiënten binnen de Clinical and Cost-effectiveness of Group Schema Therapy for Complex Eating Disorders: the GST-EAT Study, GST-EAT). Met deze studie onderzoeken we de klinische- en kosteneffectiviteit van groepsschematherapie in vergelijking met cognitieve gedragstherapie voor eetstoornissen (Cognitive Behavior Therapy Enhanced, CBT-E), voor patiënten met (atypische) anorexia nervosa of bulimia nervosa die geen snelle vooruitgang laten zien na het opstarten van CBT-E. Ook deze studie wordt uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit van Utrecht. Tot slot heeft er de afgelopen jaren, in samenwerking met Maastricht University, een onderzoek plaatsgevonden om te onderzoeken of implementatie intenties (als-dan plannen) helpen om het aantal eetbuiten bij patiënten met bulimia nervosa en binge eating disorder te verminderen. Twee publicaties met resultaten van dit onderzoek zijn in 2023 gepubliceerd in hoogstaande tijdschriften zoals Behavior Research and Therapy.

Expertisecentrum GGNet Ouderen

In dit centrum wordt voor het wetenschappelijk onderzoek onder andere samengewerkt met verschillende academische partners. Zo participeert GGNet Ouderen in het consortium van Nesdo (Nederlandse Studie naar Depressie bij Ouderen). Een andere samenwerking is de ROM - GPS-studie (Routine Outcome Monitoring for Geriatric Psychiatry & Science) met de Universiteit van Groningen. Dit laatste onderzoek richt zich op het onderzoeken van de effectiviteit van de geboden behandeling bij ouderen met een affectieve ontregeling. Eind 2023 zijn er verkennende gesprekken met Universiteit Maastricht gestart om samen te werken aan het verbeteren van algemene mentale gezondheid van ouderen, mantelzorgers, met behulp van digitale middelen.

Scelta Expertisecentrum Persoonlijkheidsproblematiek

Dit centrum heeft een TOPGGz keurmerk voor locatie Apeldoorn. Afgelopen jaar is een nieuwe promovendus gestart op het Sense-IT project. De bedoeling is om de komende jaren onderzoek te doen naar de mogelijkheden om met deze veelbelovende smartwatch de behandelprogramma's een extra instrument in handen te geven door lichaamssignalen nog meer bij de behandeling te betrekken. Daarnaast willen we de effectmetingen steeds meer onderdeel van de behandelplaneluvaluaties laten worden, en deze ook voor onderzoeksdoeleinden gebruiken. Dit project, BEM genaamd, zal naar verwachting de komende jaren veel nuttige data genereren. Daarin zullen we onder meer kijken naar het beleefde adaptatievermogen, aangezien we inmiddels hebben kunnen vaststellen dat het versterken van het vermogen je aan te passen van groot belang is voor herstel. Met de GSAAS, waarover in 2023 een validatieartikel is verschenen met Katinka Franken als eerste auteur, hebben we nu een betrouwbaar kort instrument hiervoor.



Tevens loopt een pilot naar een welbevindetherapie voorafgaand aan onze reguliere behandelprogramma's. Onze verwachting is dat het loont om in een vroeg stadium al kort en krachtig op welbevinden in te zetten. Al deze en andere projecten worden steeds vormgegeven samen met onze vaste samenwerkingspartners: de Universiteit Twente en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

In samenwerking met Scelta, is bij de HAN het lectoraat Vaktherapie in de Gezondheidszorg opgezet dat qua thematiek is uitgebreid van persoonlijkheidsstoornissen naar een brede doelgroep in de gezondheidszorg.

Tot slot mag zeker niet onvermeld blijven dat het implementatieproject voor Een Sterk Verhaal succesvol verloopt. Concreet resultaat is dat de train-de-trainer-module in samenwerking met het Radboud Centrum Sociale Wetenschappen (RCSW) Nijmegen twee keer per jaar aangeboden gaat worden en dat de interventie nu ook buiten Scelta Apeldoorn beschikbaar is.

VGGNet Experticeentrum voor volwassenen met een licht verstandelijke beperking (LVB) of (ZB) en ernstige psychische problemen

In 2023 is een subsidie verkregen voor een doorbraakproject om de zorg binnen de reguliere specialistische ggz bestendig voor LVB en ZB te maken. Voor dit project is Phrenos de penvoerder en hier zullen verschillende ggz-instellingen aan gaan deelnemen. Tegelijkertijd ligt er een bestuurlijk besluit om GGNet LVB- en ZB-proof te maken. VGGNet werkt aan het kunnen voldoen aan de criteria van het TOPGGz keurmerk.

Wet verplichte ggz (Wvggz)

Onderzoek vindt plaats naar de gevolgen van de invoering van de Wvggz op de zorg en de toepassing van dwang en drang. Onze eigen registratie van vrijheidsbeperkende interventies evenals de ontwikkelde registratie Wvggz wordt daarvoor gebruikt. Verder loopt vanaf 2006 een langlopend onderzoek naar de preventie en reductie van dwang en drang.

DITSMI

Daarnaast loopt nog het onderzoek naar de effectiviteit van het DITSMI (Diagnose, Indicate and Treat severe mental illness)-zorgmodel. Het doel van dit zorgmodel is biopsychosociaal herstel bij patiënten met ernstige psychische aandoeningen (EPA) te bevorderen en hun zorgafhankelijkheid te verminderen. Sinds 2022 loopt er een landelijk doorbraakproject onder gezamenlijke leiding van GGNet en het Trimbos-instituut, het Instituut Verantwoord Medicijngebruik en MIND om DITSMI te implementeren bij vooralsnog vier ggz-instellingen.

Het Programma Onderzoek is medio 2023 gestart met een inventarisatie om inzicht te verkrijgen in al het lopende onderzoek en de bestaande onderzoeksrollen binnen GGNet. Ook is een begin gemaakt met het beschrijven van een visie op onderzoek binnen GGNet en het opstarten van een programmaorganisatie.

De wetenschapscommissie van GGNet is samen met de opleiders en senioronderzoekers verantwoordelijk voor het beoordelen van patiëntgebonden onderzoeksvoorstellen op kwaliteit, patiëntbelasting en haalbaarheid in de uitvoering.

Door publicaties vanuit de verschillende onderzoeksprogramma's in nationale en internationale (vak)tijdschriften dragen we actief bij aan het delen van nieuwe inzichten in de behandeling van patiënten binnen de ggz.



6 Toekomstverwachtingen

Ontwikkelingen GGNet

Het nieuwe MJB *Met elkaar, voor elkaar* wordt medio 2024 feestelijk gelanceerd. De uitvoering en de concretisering van dit plan wordt opgepakt via de reguliere beleidscyclus. Daarnaast zal er extra aandacht zijn voor het organiseren van het gesprek met (groepen) medewerkers over de gevolgen van het plan op hun werkzaamheden, eventuele knelpunten, oplossingen en kansen. Door actief hierin mee te denken willen we mede eigenaarschap creëren bij medewerkers en teams. De kans is dan groter dat onze ambities gerealiseerd gaan worden.

Inzet is het werken aan samenhang: motto van de kaderbrief 2024. Het realiseren van een stevig fundament op mensen, middelen en processen om de transitie Van Zorg naar Gezondheid in 2027 succesvol te kunnen realiseren is het doel voor 2024. Dit behelst onder ander het doorvoeren van standaardisering en vereenvoudiging in (zorg) processen, doorontwikkeling van resultaatgericht sturen, de herijking van het besturingsmodel met specifieke aandacht voor de zeggenschap van (zorg)professionals en de ontwikkeling van de zorgvisie. De inrichting van de mentale gezondheidsnetwerken volgend jaar en ons eigen aanvullende aanbod binnen elke regio in samenwerking met onze partners is de vervolgstap in de transitie Van Zorg naar Gezondheid.

Begroting 2024

De effecten van het in het najaar van 2022 gestarte en in 2023 uitgebreide prestatie verbetertraject (project KwaliTIJD) met ondersteuning van P5Com hebben zich positief vertaald naar de resultaten voor 2023. De doelstelling van dit traject was om in de driehoek, organisatie, behandelaar en patiënt procesverbeteringen te implementeren, die leiden tot een hogere kwaliteit van zorg, meer patiënten in zorg, een hogere tevredenheid van zorgprofessionals en een betere bedrijfsvoering. De uitkomsten van dit traject zijn geborgd en de ingezette lijn wordt voor 2024 doorgezet.

GGNet voert een ambitieus strategisch vastgoedplan (SVP) uit, met plannen voor nieuwbouw, renovatie en groot onderhoud. De bouwkostenstijging, huurkostenstijging, rentestijging, de vergaande wensen voor verduurzaming en de korting op de normatieve huisvestingscomponent (NHC) per 2024, zetten de exploitatie onder druk. Om dit op te kunnen vangen en daarmee een gezonde meerjarenprognose te blijven behouden, is GGNet het traject duurzaam verbeteren gestart. Centraal in dit traject stond de uitvoering van het verbeterplan van de directie draaiknoppen duurzaam verbeteren. In dit kader is er onderzoek gedaan naar en een advies gegeven over de invulling van 'niet-patiëntgebonden tijd' door behandelaren, de kosten voor de opleiding binnen GGNet en de kosten voor bij- en nascholing. Met dit traject wordt beoogd om te komen tot een structurele resultaatverbetering van € 3,0 miljoen. In 2024 wordt als eerste stap een verbetering van € 1,5 miljoen gerealiseerd.

Naast de uitvoering van het strategisch vastgoedplan zal de transitie Van Zorg naar Gezondheid een grote impact hebben op de bedrijfsvoering van GGNet. Landelijk zijn subsidiegelden beschikbaar om deze transitie te kunnen maken, op grond van gemaakte afspraken in het IZA. GGNet zal, met partners in de regio, dan ook een aanvraag voor IZA-financiering indienen.

Specifiek voor 2024 worden we geconfronteerd met een forse loonkostenontwikkeling als gevolg van de aangepaste cao. De hogere personeelskosten worden echter onvoldoende gecompenseerd door de tarieven vanwege de OVA systematiek, welke uitgaat van een nacalculatie achteraf. Om dit gat te dichten is een pakket aan maatregelen genomen waarmee aanvullend € 3,0 miljoen wordt omgebogen om aan de EBITDA norm met de bank te kunnen voldoen. Op basis van de berekende afschrijving- en rentekosten betekent dit voor de begroting 2024 dat er uitgegaan wordt van een exploitatieresultaat van ± € 1 miljoen.

Investeringsplan in vastgoed

Om het vastgoed voor patiëntenzorg toekomstbestendig te maken is er, aanvullend op het strategisch vastgoedplan, een investeringsplan over de periode 2022 t/m 2025 opgesteld, wat om een substantieel investeringsniveau vraagt. Dit concentreert zich vooral op de twee terreinen in Apeldoorn en Warnsveld. Waar terrein Apeldoorn in 2025 wordt verkocht, wordt in de voorliggende jaren flink geïnvesteerd in het terrein in Warnsveld. Concreet betreft het twee nieuwbouwlocaties de Spreng en het Behandelhuis, twee grote renovaties op de Boog en het hoofdgebouw en vele functionele aanpassingen. Dit alles conform het masterplan 'Groot Graffel', onderdeel van het strategisch vastgoedplan. Om dit mogelijk te maken zijn in 2020 en 2023 twee financieringen bedongen, die dit ambitieniveau moeten faciliteren. Deze financieringen kunnen gedeeltelijk als overbruggingsfinanciering worden bestempeld. De verkoopopbrengsten van terrein Apeldoorn zullen in de consolidatie van de financieringen worden meegenomen.

**Personele bezetting**

Voor 2024 wordt een vergelijkbare personeelsbezetting verwacht als in 2023. De transitieontwikkeling van GGNet Van Zorg naar Gezondheid, gaat gevolgen hebben voor onze medewerkers. Hierbij zijn niet minder medewerkers nodig, maar zal de komende jaren de inhoud en de plek waar men werkt mogelijk veranderen.

In 2024 wordt hier verder invulling aan gegeven en een start gemaakt met deze verandering.

De krapte op de arbeidsmarkt blijft hierin een knelpunt en risico. voor de gewenste verandering.

Onderzoek en ontwikkeling

Het programma onderzoek zal een ondersteunende rol hebben bij het breder beschikbaar stellen van inzichten en resultaten van wetenschappelijk onderzoek binnen GGNet en binnen de regio en regionale netwerken.

Tevens doet zij onderzoeksvoorstellen voor praktijkgericht (actie)onderzoek die passend zijn bij de beweging naar meer wijkgericht werken binnen MGN's in lijn met de transitie Van Zorg naar Gezondheid.

Daarnaast wil zij een vertaalslag maken met team Opleidingen van cluster M&O om gezamenlijk bij te dragen aan een lerende organisatie en een continue verbetercyclus.



7 Risicomanagement

In dit hoofdstuk maken we een onderscheid tussen strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en risico's in het kader van wet- en regelgeving met de betreffende beheersing.

7.1 Risicobereidheid

Algemene risk appetite

GGNet voert een beleid waarin het in beeld hebben van risico's met betrekking tot grote veranderingen een belangrijk onderdeel is. Deze risico's worden zoveel als mogelijk beheerst middels procedures en werkprocessen.

Risk appetite ten aanzien van wet- en regelgeving

Wetten en regels beschermen ons en onze patiënten. Ze hebben als doel dat we zorgvuldig omgaan met mensen en hun gegevens. Natuurlijk blijven we kritisch. We hebben geleerd van de Jeugdwet en de Wvvgz hoe bureaucratie en wantrouwen de bedoeling kunnen blokkeren. Administratie moet niet het contact met patiënten in de weg zitten. Daarom willen we vooroplopen om wet- en regelgeving te laten werken zoals bedoeld en regelgekte te voorkomen.

We zijn actief om nieuwe wetten vanuit de bedoeling te implementeren. We maken ons sterk om de daarmee samenhangende regeldruk te verminderen.

7.2 Strategische risico's

Risico's op strategisch niveau worden vanaf 2024 gemonitord en gemanaged via de Routekaart in de T-verantwoordingsgesprekken, in 2023 zijn hier alle voorbereidende stappen voor getroffen.

De routekaartsystematiek vervangt de huidige systematiek om te komen tot jaarplannen op teamniveau. Hierdoor wordt op eenzelfde manier en in aantoonbare samenhang binnen alle niveaus van GGNet plannen gemaakt en resultaten geformuleerd om in samenhang de gewenste uitkomsten van het MJBP -zoals elk jaar geoperationaliseerd in de kaderbrief- te realiseren. Dit creëert focus en samenhang binnen GGNet als remedie tegen de eerder door de CIIO gesignaleerde fragmentatie in de organisatie. Ook geeft het teams en medewerkers inzicht wat hun bijdrage is aan het realiseren van de organisatiebrede doelen.

Wat is de stand van zaken?

- In 2024 werken bestuur en directie met de routekaartsystematiek. Vanaf 2025 wordt dit stapsgewijs uitgebreid.
- Hierdoor is de strategische agenda van directie komen te vervallen met ingang van 2024 als tussenstap om de kaderbrief uit te werken in concrete resultaten die weer als input dienden voor de uitwerking van de jaarplannen van en binnen divisies en clusters.
- De status van de kaderbrief is veranderd. Het is nu een communicatiedocument voor alle medewerkers van GGNet om hen te informeren en te inspireren om bij te dragen aan de gewenste resultaten. 'Alleen met elkaar kunnen we de gezamenlijke doelen bereiken'. De kaderbrief is afgeleid van de routekaart van de Raad van Bestuur.
- Zowel de aangescherpte beleidscyclus (in beeld en woord) en de kaderbrief 2023/2024 zijn te vinden op de strategiepagina op Startpunt. Ook zijn de visuals van de aangescherpte beleidscyclus met uitleg en de kaderbrief 2024 verspreid via de lijn en verzonden naar de medezeggenschapsorganen en de besturen van de discipline gebonden staven.
- De Raad van Bestuur heeft in de managementbijeenkomst 7 november de ontwikkelingen rond de beleidscyclus en het werken met de routekaartsystematiek toegelicht.

Format T-gesprek

In het T-gesprek legt de directeur verantwoording af aan de Raad van Bestuur over de behaalde resultaten van de afgelopen periode in relatie tot de begroting, prognose en het jaarplan. Het T-gesprek vindt een keer per vier maanden plaats. We maken onderscheid tussen resultaat KPI's waarop wordt gemonitord en proces KPI's waarmee wordt gestuurd op de acties die tot de gewenste resultaten moeten leiden. De resultaat KPI's staan centraal in het T-gesprek.

De KPI's zijn in te delen in onderstaande gebieden:

1. Kwaliteit van zorg
2. Bedrijfsvoering
3. Medewerkers
4. Ontwikkelingen vanuit het jaarplan.



7.3 Operationele risico's

Informatieveiligheid

In het kader van Informatiebeveiliging voeren we risicoanalyses uit op drie niveaus:

1. Business impact analyse: het inzichtelijk maken van de belangrijkste applicaties/processen/onderdelen van GGNet. Dit voeren we driejaarlijks volledig uit en bij in gebruik nemen van een nieuwe applicatie;
2. Risico-/dreigingen analyse: het daadwerkelijk bepalen van de belangrijkste risico's binnen GGNet op basis van vooraf gedefinieerde dreigingen. Dit voeren we minimaal eenmaal per jaar volledig uit en bij in gebruik nemen van een nieuwe applicatie;
3. Maatregelen: het beoordelen van maatregelen = conform NEN7510:2017 - deel 2 - op effectiviteit om de mate van mitigatie te bepalen en noodzakelijke verbeteracties te definiëren. Dit voeren we per kwartaal volledig uit en bij in gebruik nemen van een nieuwe applicatie.

Het risicoprofiel van GGNet is 'risicomijdend, tenzij'. De afweging 'tenzij' moet met name gezocht worden in de mate waarin informatieverwerkingen bijdragen aan de transitie.

De voornaamste risico's zijn:

- Gebrek aan kennis en bewustzijn bij medewerkers: we zijn gestart met een bewustwordingsprogramma;
- Cyberdreigingen (Ransomware, DDos aanvallen, Phishing, Social engineering): mitigatie deels door het bewustwordingsprogramma, daarnaast worden in overleg met de leveranciers technische maatregelen getroffen. Er wordt een calamiteitenoefening voorbereid met het scenario "Ransomware".

In 2024 wordt de informatieveiligheid nog verder geprofessionaliseerd richting conform NEN7510:2017. Daarnaast wordt ingezet op vergroting van de bewustwording in 2024 via een phishingcampagne en een calamiteitenoefening.

In 2023 heeft GGNet vanuit informatieveiligheid geen financiële schade opgelopen. Ook in 2024 worden geen financiële effecten verwacht.

Kwaliteit

Hoe komen audits, kwaliteitsmanagement en risicobeheersing samen?

Ten aanzien van de kwaliteit van zorg zijn er veel risico's en onzekerheden te benoemen. Zorg is complex. Kwaliteitsnormen bieden houvast maar hebben niet altijd het beste antwoord op de vraag wat een patiënt nodig heeft. De zorgprofessional past in principe altijd het geldende protocol toe; onderbouwd afwijken wordt toegestaan. Werken met complexe vraagstukken vraagt om lef en moed van professionals en tot op zekere hoogte kunnen omgaan met onzekerheid.

Tegelijkertijd wil GGNet risico's en kwetsbaarheden in deze complexe omgeving beheersen. Om een antwoord te vinden op deze vraag is in 2023 een nieuw auditbeleid opgesteld en er is een start gemaakt met de uitvoering hiervan. Het speerpunt van GGNet is om continu te leren en te verbeteren en vanuit dat perspectief dient de omgang met kwetsbaarheid en onzekerheid te worden gezien bij het leveren van zorg.

Continu leren en verbeteren is het antwoord op de vraag hoe GGNet om wil gaan met de veelheid aan risico's en onzekerheden die er in 2023 en de aankomende jaren op GGNet afkomen. Dat zijn strategische en operationele risico's en waar tot en met 2023 de focus ligt op meer operationele risico's wil GGNet de aandacht verleggen naar de strategische kwetsbaarheden zonder de operationele risico's uit het oog te verliezen.

Hoe beheren we kwetsbaarheden of risico's vanuit verschillende ingangen?

1. Op basis van het three lines model is in 2023 een vertaling gemaakt naar GGNet en een tweede en een derde lijn ingericht in het kwaliteitsnetwerk. Dit heeft zich vertaald naar nieuwe reglementen voor de verschillende kwaliteitscommissies van zorgprofessionals die feitelijk in de tweede lijn zitten om op een bepaald expertgebied risico's te mitigeren of te beheersen.
2. Het team kwaliteit en veiligheid (TKV) is ingericht en er is een lead auditor benoemd die het functioneren van het KMS bekijkt en samenhang bewaakt. Audits zijn gezien vorm, inhoud en doel bij uitstek geschikt om het lerend potentieel te benutten. In 2023 heeft de leadauditor een gerichte training gevolgd voor het leren schrijven van meer publiekgeoriënteerde auditrapportages.



Onderscheid tussen kwantiteitsaudits en kwaliteitsaudits uitgelegd

Kwaliteitsaudits worden niet alleen uitgevoerd door te toetsen op de norm: er wordt ook geluisterd naar wat er op een afdeling goed gaat, wat er nog verbeterd kan worden en waar de medewerkers trots op zijn. Inhoudelijke verbeteringsuggesties van medewerkers worden altijd meegenomen in de kwaliteitsaudit-rapportage. Het lezerspubliek van een auditrapportage is divers; door de opzet van de rapportage is de tekst scanbaar geworden en kan de lezer meteen naar de tekst die zijn afdeling betreft. Zo wordt het advies vooraan in de rapportage opgenomen. Voor de onderbouwing kan de lezer kiezen om verder te lezen.

Kwantitatieve audits vinden plaats door te monitoren op belangrijke prestatie-indicatoren door gebruik te maken van het ontwikkelde kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Voorbeelden van deze prestatie-indicatoren zijn: incidenten, klachten, behandelingsresultaat, patiëntervaring, morele beraden, et cetera.

Uitkomsten worden periodiek gedeeld en besproken door het management in de T-verantwoordingsgesprekken. Blijvend aandachtspunt is of op de uitkomsten een verbeterplan volgt en hiervoor is in 2023 een eerste verbeterbord ontwikkeld die in 2024 verder geprofessionaliseerd wordt naar de behoefte van professionals. In dit verbeterbord komen de verbeterstappen per onderdeel te staan met de manier waarop dit wordt gerealiseerd en per wanneer. TKV zal de resultaten periodiek op gaan nemen in de T-rapportages ten behoeve van bestuur en directie.

In 2023 is een start gemaakt met een auditjaarplan dat gestoeld is op strategische onderwerpen voor 2024. Het TKV heeft samen met de leadauditor een lijst opgesteld met risico's en mogelijke auditonderwerpen die ieder zijn gescoord op kans en impact. Het daaruit volgende auditjaarplan zal in 2024 met bestuur en directie verder worden uitgewerkt en aanknopingspunten bieden voor uit te voeren gewenste audits.

Tot slot is er in 2023 een inventarisatie gemaakt van de verschillende audits en om tot meer samenhang te komen verzameld in een auditjaarplan.

Vastgoed

Het sturen op risico's van vastgoed vindt plaats via het strategisch vastgoedplan (SVP) dat wordt beheerd door de stuurgroep Vastgoed. De stuurgroep kijkt periodiek naar de risicomatrix met de bijbehorende tegenmaatregelen. De twee belangrijkste risico's van het afgelopen jaar waren de kostenontwikkeling in de bouwsector en de wijzigingen in planning in het SVP.

1. De kostenontwikkeling van het afgelopen jaar leidt tot risico's voor de financiering van zowel nieuwbouw, renovatie als het onderhoud van bestaand vastgoed. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de impact op korte- en middellange termijn. Deze is verwerkt in een aangepaste versie van het SVP, waarin wordt beoordeeld of sprake is van noodzakelijke investeringen en de mate waarin uitstel mogelijk is. Naast investeringen hebben we een grote portefeuille aan huurpanden. Het afgelopen jaar is GGNet, door het niet slagen van het reduceren van m² van projecten, genoodzaakt geweest om extra kosten te maken voor het huren van vastgoed. Daarnaast is er door de verhuisbewegingen en timingsproblemen leegstand ontstaan.
2. De planning van het SVP is van groot belang, aangezien GGNet uiterlijk eind 2024 het terrein in Apeldoorn zal verlaten. Om alle teams opnieuw te kunnen huisvesten, is het behalen van de afgesproken deadlines cruciaal. Op het moment dat één van de projecten vertraging oploopt, heeft dit een domino-effect. Deze afhankelijkheden zijn uitgewerkt in een schuifplan waar actief op wordt gestuurd.
3. Tot slot is het integraal kort cyclisch sturen op de deelgebieden Woonzorg, terrein Groot Graffel en aan- en verhuur in de regio expliciet belegd in de routekaart van unit Service en Vastgoed.

Fraude risicobeheersing

In paragraaf "2.4 Toepassing gedragscodes" worden de gedragscode toegelicht. Daarnaast kennen wij als GGNet een klokkenluidersregeling.

Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling biedt iedere medewerker die een vermoeden van een misstand constateert, de mogelijkheid deze te melden bij de Raad van Bestuur of de voorzitter van de Raad van Toezicht, met het doel dat de ontvanger iets doet om de misstand op te lossen. Het adequaat reageren op misstanden draagt bij aan het voorkomen ervan en past binnen een GGNet nagestreefde open cultuur, waarbij integer handelen en het aanspreken op gedrag gestimuleerd en gewaardeerd wordt. In die situaties waarbij er sprake is van een misstand, zoals in de definities van deze regeling wordt omschreven, is deze regeling van kracht. Werknemers in dienst van GGNet kunnen gebruik maken van de regeling. Dit geldt ook voor medewerkers met een tijdelijk contract.



Doelstellingen van de klokkenluidersregeling:

- bevorderen dat (vermeende) misstanden worden gemeld;
- borgen dat misstanden worden onderzocht en dat noodzakelijke maatregelen worden genomen;
- beschermen van de klokkenluider: de boodschapper van het nieuws dient niet te worden gestraft, noch door de werkgever, noch door collega's of anderszins.

Fraude gerelateerd aan zorgregistratie

We voeren een breed scala aan rechtmatigheidscontroles uit waar we fraude mee kunnen signaleren waarmee de rechtmatigheid van de declaraties wordt geborgd. De verdere uitwerking van risico's in de zorgregistratie is opgenomen onder de risico's in wet- en regelgeving.

7.4 Financiële risico's

Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Voor een beschrijving van het risicobeheer op de financiële instrumenten wordt verwezen naar 10.4.

7.5 Risico's in wet- en regelgeving

Zorgregistratie

Doelstelling

In 2023 lag onder andere de focus op het verbeteren van het risicomanagementproces. Doelstelling daarbij is om betrokkenheid en gevoelde verantwoordelijkheid van het management te vergroten, het eigenaarschap meer binnen de afdelingen te beleggen en meer structuur en opvolging aan te brengen in de PDCA-cyclus. Deze doelen wil GGNet bereiken door gedurende het jaar 3x een overleg te hebben met alle managers over het risicomanagementproces, prioritering in de risico's aan te brengen die voor de afzonderlijke afdelingen gelden (werken met een top 5 en monitoring hierop beter inzichtelijk te maken voor het management).



Aanpak

GGNet hanteert voor zijn controles een risicogerichte aanpak. Dit betekent dat controles uitgevoerd worden voor processen, posten of objecten waarvoor is ingeschat dat deze grote risico's met zich mee brengen. De ingeschatte risico's, beheermaatregelen en prioritering hiervan worden vastgelegd in een risico-matrix. Dit vindt afzonderlijk plaats per financieringsstroom (in de risico-matrix zijn opgenomen: ZPM GGZ - FZ, BGGZ, Preventie, OGGZ, Jeugd, Wmo en Wlz). De matrix is actueel en wordt bijgewerkt op basis van veranderingen in de omgeving van GGNet (bijvoorbeeld patiënteninstroom en meer nadruk op passende zorg), eisen van interne en externe stakeholders (bijvoorbeeld contractvereisten) en nieuwe inzichten en ontwikkelingen (bijvoorbeeld op het gebied van eHealth en data-analyse). Hiermee wordt invulling gegeven aan component 3 en 4 uit het COSO-ERM-model.

Voor het identificeren van de grootste risico's en de wijze waarop GGNet deze risico's beheerst, worden er een aantal stappen doorlopen. Deze stappen zijn achtereenvolgens: het identificeren van risico's, het beoordelen en prioriteren van risico's en het beoordelen van de beheersing van deze risico's. Hierbij wordt getoetst op aanwezige beheersmaatregelen vanuit oogpunt van application control, procesvoering en/of via andere controlemaatregelen, zoals data-analyse en deelwaarnemingen.

Bij de eerste stap vindt de risico-identificatie plaats. Deze risico-identificatie vindt plaats in samenspraak met het management. Bij de risico-identificatie wordt geanalyseerd welke veranderingen er zijn in de interne en externe omgeving en ten aanzien van de eisen van interne en externe stakeholders.



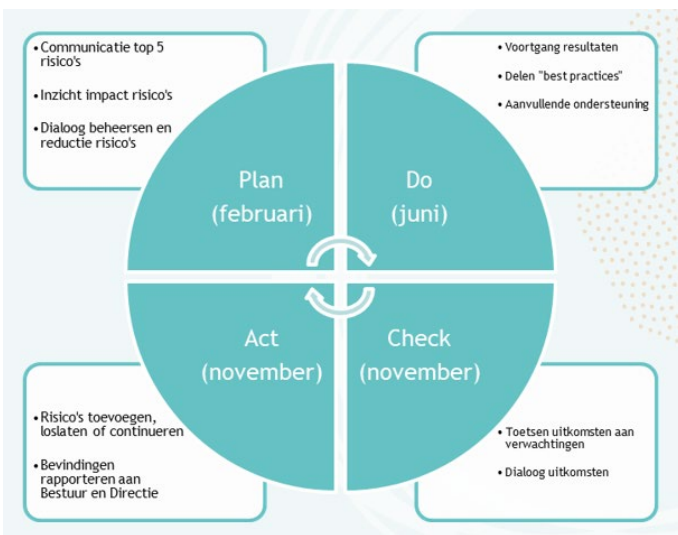
Bij de tweede stap wordt bepaald hoe een risicoscore berekend kan worden om risico's te classificeren. De risicoscore wordt berekend door de kans en impact in te schatten. De risicoscore is hierbij het product van de kans en impact. Voor het inschatten van de kans wordt gekeken naar hoe vaak een gebeurtenis zich voordoet en voor het inschatten van de impact wordt gekeken hoe zich dit verhoudt tot de totale opbrengst van een financieringsstroom.

In de laatste stap wordt beoordeeld aan de hand van de aanwezige beheersmaatregelen of er aanvullende controles moeten worden uitgevoerd om het risico te reduceren. Deze beheersmaatregelen kunnen preventief of detectief van aard zijn.

Communicatie en rapportering

Communicatie aan de directie vindt 2x per jaar plaats. Nieuwe risico's met grote impact worden afzonderlijk gepresenteerd aan de directie en ter besluitvorming voorgelegd.

Communicatie en rapportering aan management vindt 3x per jaar plaats (zoveel mogelijk in de structuur van een PDCA-cyclus). De PDCA-cyclus en de inhoud van de gesprekken is opgenomen onderstaand figuur. Hiermee wordt invulling gegeven aan component 5 uit het COSO-ERM-model.



Welke grote risico's zijn er of hebben zich voorgedaan

De werkzaamheden van Interne Auditfunctie (IAF) richten zich op de tijdigheid, juistheid en passendheid van de zorgregistratie in relatie tot de vigerende Wet- en Regelgeving.

Tijdigheid van de zorgregistratie blijft een uitdaging binnen GGNet. Door de (dit geldt voor de gehele sector) financiële druk, zullen behandelaren steeds meer patiënten moeten zien om een gezonde financiële marge te behouden. De beoogde lastenvermindering met de invoering van het Zorgprestatiemodel wordt tevens niet ervaren. Dit maakt dat er steeds minder tijd/ruimte is voor administratie waardoor de tijdigheid in het gedrang komt. Dit brengt risico's met zich mee ten aanzien van private afspraken over declaratietermijnen. Hierbij is GGNet positief gestemd dat verzekeraars zich in 2023 coulant hebben opgesteld. Tegelijkertijd is GGNet zich bewust van de verplichtingen en zal de tijdigheid van zorgregistratie in 2024 een belangrijk thema blijven. Om de tijdigheid te verbeteren en de administratieve last terug te dringen is in 2023 een GGNet-breed onderzoek gestart, waarbij de uitkomsten en implementatie daarvan in 2024 dienen plaats te vinden.

Wat betreft de juistheid van registratie zijn er op niet-incidentele basis geen grote onregelmatigheden aangetroffen. Wel geeft het gebruik van text-mining en een verbeterde BI-tooling nieuwe inzichten die ons in staat stelt onze beheersmaatregelen verder aan te scherpen.

Wat betreft de passendheid van de registratie is het lastig om risico's als zodanig te identificeren, omdat er geen rechtmatigheidsrisico ontstaat. De IAF zien op dit thema met name een ondersteunende rol, waarbij het uiteindelijke oordeel over de 'passendheid' bij de verantwoordelijke behandelaren ligt. De IAF helpt bij het verkrijgen van inzichten. Daarnaast is er een team kwaliteit gestart om zich bezig te houden met het beleid rondom dit belangrijke thema.

**Welke ontwikkelingen zijn er, bijvoorbeeld wijzigingen in wet- en regelgeving en welke ontwikkelingen zitten er in de aanpak in 2023 en verder**

Veranderingen in de interne en externe omgeving hebben invloed op de auditwerkzaamheden en auditfunctie. Deze veranderingen vragen continu om evaluatie en verbetering van de werkzaamheden en invulling van de functie. Kort samengevat zijn de belangrijkste actuele ontwikkelingen:

- **Borgen en door ontwikkelen van het in 2022 ingevoerde zorgprestatie model (ZPM)**

Gezien gemiddeld 76% van de opbrengsten van GGNet uit de Zorgverzekeringswet en Forensische zorg (FZ) voortkomen, heeft de invoering van het ZPM een belangrijke invloed op de bedrijfsvoering binnen GGNet. De Interne Auditfunctie (IAF) ondersteunt hierin door te toetsen of GGNet door deze veranderingen voldoende "in control" is. De risico's alsmede de genomen beheersmaatregelen zijn verwerkt in de risicomatrix 2023. Voor het zorgprestatie model is de landelijke 'V&C lijst' daarbij een belangrijk uitgangspunt. De risico's die daar uit voortkomen aanvullend met risico's die de IAF ziet vanuit de praktijk vormen gezamenlijk de risicomatrix ZPM.

- **Horizontaal Toezicht (HT) binnen de forensisch zorg**

Binnen GGNet is bewust de keuze gemaakt om voor de Zvw en FZ niet mee te doen aan horizontaal toezicht (HT). Belangrijke reden hiervoor is dat HT in de huidige vorm erg is toegespitst op rechtmatigheidsaspecten en onvoldoende invulling geeft aan passende zorg en kwalitatieve aspecten. HT zal in de huidige vorm daarom veel tijd en aandacht vragen om te verantwoorden over processen die binnen GGNet al goed gaan (dit blijkt ook uit omvang van de facturatie-afkeur en de zeer beperkte uitkomsten uit materiële controles). De inschatting is daarom dat de inzet die GGNet hiervoor bewerkstelligde, onvoldoende opweegt tegen hetgeen het oplevert. Op verzoek met Justitie hebben er afgelopen jaren gesprekken wel plaatsgevonden over de invoering van HT binnen de FZ. In 2023 is hier geen besluit over genomen, waarbij GGNet zich in 2024 zal beraden of HT een plek zou kunnen hebben binnen de forensische zorg.

Fiscale risicobeheersing

In 2023 is GGNet gestart met het beheersen en monitoren van de fiscale risico's middels een controlejaarplan. Hierbij worden vanuit de geïnventariseerde risico's welke gedurende 2021 en 2022 middels een externe risico-inventarisatie (nulmeting) zijn gedefinieerd iedere 4 maanden de risico's gemonitord. Aan de hand van de bevindingen worden daarbij acties uitgezet bij de verantwoordelijke afdelingen (salarisadministratie, M&O en de financiële administratie).

Het doel van het fiscale controle jaarplan is om invulling te geven aan de monitoring op de fiscale processen voor het komende jaar. In dit jaarplan wordt de monitoring en vastlegging besproken welke gekoppeld zijn aan de risico's zoals opgenomen in de fiscale risicomatrix voor het komende jaar.

Jaarlijks zal een risk assessment worden uitgevoerd waarbij de uitkomsten van dit controle jaarplan in worden meegenomen.

GGNet bepaalt aan de hand van een Risk Assesment over de belastingmiddelen, vennootschapsbelasting, omzetbelasting, loonheffingen de key-risk voor het komende jaar. Gezamenlijk met de betrokken afdelingen, eventueel aangevuld met actualiteiten vanuit de fiscaal adviseur, worden de risico's in kaart gebracht en gewaardeerd op basis van kans en impact.



GGNet gebruikt voor haar fiscale risico's voor 2023 de volgende indeling:

		Impact:	Erg laag	Laag	Middel	Hoog	Erg hoog
Kans	Erg hoog		Gemiddeld	Ernstig	Ernstig	Kritiek	Kritiek
	Hoog		Beheersbaar	Gemiddeld	Ernstig	Kritiek	Kritiek
	Middel		Beheersbaar	Gemiddeld	Gemiddeld	Ernstig	Kritiek
	Laag		Beheersbaar	Beheersbaar	Gemiddeld	Ernstig	Kritiek
	Erg laag		Beheersbaar	Beheersbaar	Beheersbaar	Gemiddeld	Ernstig

Voor de waardering worden de volgende criteria gehanteerd:

Kans	Impact	Financiële impact
Erg hoog	Erg hoog	> 500.000
Hoog	Hoog	< 500.000
Middel	Middel	< 250.000
Laag	Laag	< 100.000
Erg laag	Erg laag	< 25.000

Samengevat levert de inventarisatie en de beheersing de volgende samengevatte matrixen op (voor- en na beheersing):

Initieel risico (zonder controls)							
		Impact:	Erg laag	Laag	Middel	Hoog	Erg hoog
Kans	Erg hoog						
	Hoog		1			1	
	Middel			2	2		
	Laag			2	5		
	Erg laag			1	1		1
Resterend risico (met controls)							
		Impact:	Erg laag	Laag	Middel	Hoog	Erg hoog
Kans	Erg hoog						
	Hoog						
	Middel				1		
	Laag		1	3			
	Erg laag		4	6	1		

Per risico wordt de monitoring vastgelegd in een afzonderlijke monitoringsbestand. Hierbij worden de uitkomsten van de controles vastgelegd. GGNet kent in 2023 een tertiaire rapportage cyclus. De eindconclusies per risico worden in deze cyclus meegenomen en gerapporteerd. In dezelfde cyclus worden de grootste risico's van GGNet besproken. De fiscale risico's zullen in dit overleg besproken worden en vervolgens, indien nodig, meegenomen in de GGNet brede tertiaire verantwoording.

Voor 2024 zal het controle jaarplan worden doorontwikkeld. Naast opname van de fiscale risico's binnen de integrale benadering vanuit bedrijfsvoering wordt ook gekeken naar de mogelijkheden om een fiscale commissie op te zetten om ook de M&O deelgenoot te maken van de fiscale risicobeheersing.



7.6 Risico's financiële verslaggeving

Afwikkeling zorgprestatie model

Na de aanloop problemen inzake de omzetverantwoording in het kader van het zorgprestatie model in 2022 heeft er een goede afwikkeling plaatsgevonden in 2023. Ook de facturatie en afhandeling van de geleverde zorg via deze stroom heeft in en over 2023 tot weinig problemen geleid waardoor de financiële verslaggeving over 2023 tot weinig problemen heeft geleid.

Implementatie AFAS

Gedurende het tweede halfjaar van 2023 is GGNet bezig geweest met de implementatie van AFAS voor het onderdeel inkoop en financieel. Echter is de jaarrekening afgerond in het huidige systeem Exact. Hierdoor heeft de implementatie weinig tot geen impact op de financiële verslaggeving over 2023. De dataconversie per 1 januari is daarnaast succesvol verlopen waardoor ook voor 2024 geen problemen worden verwacht.

7.7 Verbeteringen in het systeem van risicomanagement

GGNet heeft de ambitie om risicomanagement en daarbij de interne beheersingssystemen verder te ontwikkelen. Doelstelling daarvan is een efficiëntere en transparantere benadering van risicomanagement.

Speerpunt voor 2023 was een integrale benadering van risicomanagement zoals toegepast door de ondersteunende afdelingen binnen GGNet. Binnen financiën en control is hiervoor al uitvoering gegeven naar aanleiding van de herinrichting van de betreffende afdeling en zal gedurende 2024 verder vorm krijgen. Insteek van de integraliteit is nog steeds een uniforme wijze van waardering (kans en impact) van de risico's. Daarnaast zal uitlijning van de controlejaarplannen (interne audits) zoals voor de zorgregistratie en, inmiddels, de fiscaliteit zijn opgesteld plaatsvinden.

Naast de ontwikkelingen vanuit 2023 welke verder doorgezet worden in 2024 brengt ook de routekaart vanuit bedrijfsvoering en financiën en control de nodige verbeteracties met zich mee rondom risicomanagement. Dit betekent dat deze ontwikkeling meer vorm gaat krijgen en de voorgang ook gemonitord gaat worden en de vrijblijvendheid afneemt. De routekaart punten zijn als volgt:

Vanuit de routekaart bedrijfsvoering:

- Model voor integraal risicomanagement is ontwikkeld en v.w.b. de BV-onderdelen geïmplementeerd
 - Het model voor integraal risicomanagement (COSO) is eenduidig geïmplementeerd binnen heel GGNet
 - De randvoorwaarden om te kunnen sturen op Zvw-contracten zijn ingericht, waaronder de randvoorwaarden voor sturen op instroom, waarmee de overproductie teruggebracht is naar € 500.000
 - Risicomanagementprocedure Informatieveiligheid (NEN7510) sluit aan op integraal risicomanagement. Mitigerende maatregelen zijn in voldoende mate genomen (opgenomen in routekaarten van BV en "anderen"). Voldoen aan NIS2.

Vanuit de routekaart financiën en control:

- Model voor integraal risicomanagement is ontwikkeld en v.w.b. de BV-onderdelen geïmplementeerd
 - Inbedden jaarlijks geactualiseerde meerjarenbegroting in het regulier proces F&C. Eveneens een bijbehorende meerjaren liquiditeitsprognose
 - Opzet visie risicomanagement GGNet breed en implementeren integraal risicomanagement (COSO) GGNet
 - In het verlengde hiervan: opzetten fiscale commissie GGNet
 - Afronden van de visie op controle en verantwoording (inclusief de 3e lijn) n.a.v. de transitie GGNet.



8 Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Als organisatie die het maatschappelijk belang dient, hechten we waarde aan wat wij voor de samenleving kunnen betekenen naast onze corebusiness: het leveren van patiëntgerichte, effectieve, doelmatige, veilige, betaalbare en toegankelijke zorg. We willen medeverantwoordelijkheid dragen voor de samenleving waar we deel van uitmaken. De transitie Van Zorg naar Gezondheid maakt hier een belangrijk onderdeel van uit. Hierin richten we ons steeds meer op de mentale gezondheid van de inwoners in ons werkgebied, waarbij we streven naar een zo doelmatig mogelijke inzet van maatschappelijke middelen. In dit hoofdstuk lichten we sociaal ondernemerschap, milieu, werkgeverschap en participatie en inclusie uit.

8.1 GGNet en sociaal ondernemerschap

Het belang van werk voor mensen met een psychische kwetsbaarheid heeft in 2023 weer meer aandacht gekregen bij gemeenten en UWV. De wil om te werken, de potentiële toegevoegde waarde en de voordelen voor alle betrokkenen worden steeds beter onderkend. Ook gaan alle betrokken partijen steeds beter inzien dat deze groep mensen extra aandacht nodig heeft bij het re-integreren. De uitdaging van de financiering hiervan lijkt echter alleen maar groter geworden. Ondanks de bewezen financiële voordelen worden diverse re-integratiebudgetten in 2024 juist kleiner.

In oktober 2023 is het LeerWerkBedrijf van GGNet in Zutphen/Warnsveld gestart. In eerste instantie zijn alle bestaande deelnemers aan dagbesteding/activerend werk opgenomen in de diverse leer/werktrajecten. Al binnen drie maanden zijn er indicaties op grond van persoonlijke gesprekken met deelnemers dat dit leidt tot een verbetering van de kwaliteit van leven van de deelnemers, een verminderde vraag naar zorg en daarmee mogelijk ook op een verlaging van de zorgkosten. Ook de medewerkers van het LeerWerkBedrijf geven aan meer voldoening in hun werk te vinden. In 2024 gaat het LeerWerkBedrijf ook trajecten aanbieden aan patiënten van GGNet Ambulant, Beschermd wonen, collega-instellingen en inwoners met een psychische kwetsbaarheid van de gemeente. In 2024 zullen, op de website en andere sociale media van GGNet, deelnemers en medewerkers regelmatig hun ervaringen delen.

In 2023 is veel tijd geïnvesteerd in de samenwerking met partners in het sociaal domein in de diverse gemeenten waar GGNet actief is. Elke gemeente heeft daarin zijn eigen speerpunten, partners en te besteden financiën. Als gevolg daarvan zal de uiteindelijke samenwerking er in elke gemeente anders uit gaan zien. Wel zien we dat het werken volgens de participatieladder, het omgaan met de psychische kwetsbaarheid en het leren weerbaarder te worden in de werkomgeving gezien worden als essentiële en verbindende factoren tussen de ggz en de andere partners in het sociaal domein.

Social Return On Investment (SROI)

Voor een gezonde samenleving is het van belang om iedereen zoveel mogelijk te betrekken bij het arbeidsproces. Om dit te stimuleren is SROI in het leven geroepen en maakt de SROI-verplichting deel uit van aanbestedingen door de overheid, meestal gemeenten. Door bewust mensen in dienst te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in te kopen bij sociaal maatschappelijk ondernemers en mensen met een psychische kwetsbaarheid te ondersteunen bij hun re-integratieproces in de arbeidsmarkt haalt GGNet al vele jaren ruimschoots haar SROI-doelstellingen.

8.2 GGNet en het milieu

Wij zijn ons ervan bewust dat wij als organisatie een impact hebben op het milieu. Ons streven is om de milieubelasting zoveel mogelijk te beheersen en te beperken, waarbij we willen voldoen aan de milieuwet- en regelgeving en eventuele andere (milieu)eisen. In 2023 hebben het keurmerk brons behaald van het milieuplatform zorgsector. Dit is een instrument om duurzaamheid organisatie breed in te bedden. Onder andere op de onderdelen management (beleid), energie, water, catering en voeding, inkoopbeleid, vastgoed en groenbeheer moeten we aan specifieke eisen voldoen om het certificaat te kunnen behalen. Het bronzen keurmerk is het startpunt om op gestructureerde wijze te verduurzamen.

In 2023 heeft GGNet ook te maken gekregen met een netcongestie op het terrein in Warnsveld. Dit heeft een impact op de realisatie van alle lopende nieuwbouwprojecten en de beschikbaarheid van stroom. Hierin zijn maatregelen genomen om de vraag te verlagen bij nieuwbouw en renovatie, bijvoorbeeld via de inzet van zonnepanelen en een accupakket voor opslag van energie. Met deze maatregelen geeft dit GGNet voldoende capaciteit tot begin 2025. Het continu managen van beschikbare energie is een cruciale functie om ontwikkelingen in het vastgoed te managen. Hierbij zal ook de vraag zijn wat is betaalbaar voor nu en in de toekomst.

De impact gemeten in CO₂ is verwerkt in onze CO₂ routekaart. Voor het jaar 2023 is er een minimale reductie van 2% gerealiseerd. De impact op het verminderen van de milieubelasting door de verschillende renovatie- en nieuwbouwprojecten wordt pas zichtbaar in 2024.



8.3 GGNet als werkgever en opleider

Met 1.948 medewerkers zijn we een grote belangrijke werkgever in onze regio die aan inwoners de mogelijkheid biedt om belangrijk en betekenisvol werk te doen. We bieden inwoners mogelijkheden om vorm te geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid en kwaliteiten via vrijwilligerswerk (zie 2.3). Om deze functies goed te kunnen blijven vervullen, is onze inzet gericht op het realiseren van een duurzaam gezonde organisatie waarbij we scherp oog houden op de vitaliteit van onze medewerkers en vrijwilligers. De impact van de invoering van het ZPM en de schaarste op de arbeidsmarkt dit jaar laten zien dat het realiseren van een duurzame bedrijfsvoering onder druk staat.

Opleiden van nieuwe zorgprofessionals van verschillende disciplines staat bij ons hoog in het vaandel. Dit jaar zijn er 198 in opleiding (zie paragraaf 2.2). Met onze opleidingen zorgen we voor goed opgeleide zorgprofessionals die na diplomering deels binnen GGNet, maar ook daarbuiten, zorg en begeleiding verlenen. De interactie met ervaringen van opleidingen binnen GGNet zorgt ook dat de inhoud van de opleidingen goed aangehaakt blijft bij de zorgpraktijk van nu en de vragen en dilemma's die daar leven. We voorzien met deze opleidingen ook in de toekomst voor een continue stroom van nieuwe zorgprofessionals en daarmee actuele kennis, expertise en vaardigheden in de ggz.

8.4 Participatie en inclusie

Wij investeren in de relatie met omwonenden. Ons masterplan Groot Graffel is gericht op het realiseren van maatschappelijke waarde voor zowel de omwonenden van het terrein in Warnsveld als voor onze patiënten door (op termijn) ontmoetings-, recreatie- en sportmogelijkheden te bieden en daarbij de historie van het terrein te respecteren. Dit jaar is op 4 september sportpark oost op het terrein officieel geopend. Niet alleen patiënten, maar ook GGNet-medewerkers, buurtbewoners en bijvoorbeeld verenigingen die zelf geen eigen locatie hebben, worden uitgenodigd en uitgedaagd om hier te komen sporten, bewegen en ontmoeten. Iedereen mag en kan dus gebruik maken van de faciliteiten. Zo hopen we meer ontmoeting te faciliteren.

Ook is er een continue dialoog gaande tussen de omwonenden en GGNet om de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het terrein te bespreken en hun belang daarin op een goede wijze te respecteren en te honoreren daar waar het gaat om eventuele (veiligheids-)risico's. Hun betrokkenheid bij de risico-inventarisatie dit jaar van ons terrein in Warnsveld is daar een goed voorbeeld van.



9 Verslag van de Raad van Toezicht

9.1 Doel jaarverslag

In dit jaarverslag legt de Raad van Toezicht van GGNet verantwoording af over de wijze waarop in 2023 invulling is gegeven aan zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur GGNet bestuurt en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde (klankbordfunctie). De Raad van Toezicht vervult ook de werkgeversrol voor de Raad van Bestuur. Sinds de invoering van de Wvvgz benoemt en ontslaat de Raad van Toezicht de geneesheer-directeuren. De Raad van Toezicht richt zich op de hoofddoelstelling van GGNet als maatschappelijke onderneming: het bieden van patiëntgerichte, effectieve, doelmatige, veilige, betaalbare en toegankelijke zorg.

Paragraaf 2 gaat in op de bemensing van de Raad van Toezicht. De werkwijze en de werkzaamheden staan beschreven in paragraaf 3. In paragraaf 4 zijn de belangrijkste thema's beschreven die dit jaar aan de orde zijn geweest in de Raad van Toezicht. Het contact met interne belanghebbenden staat in paragraaf 5 centraal en professioneel toezichthouden in paragraaf 6.

9.2 Bemensing Raad van Toezicht

In 2023 bestond de Raad van Toezicht uit vijf leden: de heren J.A. Emanuels en L.L. Schoots (voorzitter), alsmede de dames R.H.M. Vernimmen, M.A. Wetzels en T.J. ten Berge. Zie onderstaande tabel voor het rooster van aftreden.

Rooster van aftreden

	Functie	In functie	Einde 1 ^{ste} termijn	Einde 2 ^{de} termijn	Datum aftreden
Drs. L.L. Schoots	Voorzitter Raad van Toezicht v.a. 9-3-2017 Lid Remuneratiecommissie Lid Kwaliteitscommissie	09-03-2017	01-01-2021	01-01-2025	01-01-2025
Drs. R.H.M. Vernimmen	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Kwaliteitscommissie	01-09-2021	01-01-2024	01-01-2028	01-01-2028
Prof. dr. J.A. Emanuels	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie per 1-1-2021	02-12-2020	01-01-2025	01-01-2029	01-01-2029
Ir. M. Wetzels	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie Vicevoorzitter Raad van Toezicht	01-01-2022	01-01-2026	01-01-2030	01-01-2030
Drs. T.J. ten Berge	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratiecommissie per 1-1-2023	15-12-2022	01-01-2027	01-01-2031	01-01-2031

Leerplek

Op grond van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid wil de Raad van Toezicht enthousiaste mensen die geïnteresseerd zijn in het vak van toezichthouden de mogelijkheid bieden ervaring op te doen via een leerplek. Ook kan door de inzet van de leerplek de diversiteit binnen de Raad van Toezicht verrijkt worden. De betrokkene op de leerplek maakt geen formeel onderdeel uit van de Raad van Toezicht en komt dan ook geen formele bevoegdheid toe. In 2023 is de leerplek ingevuld door mevrouw S.E.A. van den Bos.



V.l.n.r. mevrouw M.A. Wetzels, mevrouw R.H.M. Vernimmen, de heer L.L. Schoots, mevrouw T.J. ten Berge en de heer J.A. Emanuels

In de Raad van Toezicht is alle expertise vertegenwoordigd om strategische, bestuurlijke, financiële, bedrijfsmatige en zorginhoudelijke processen en ontwikkelingen binnen GGNet te wegen en te toetsen. Ook expertise op het gebied van HRM, organisatieontwikkeling, Governance, ICT en vastgoed is in de Raad van Toezicht vertegenwoordigd.

De Raad van Toezicht heeft geen leden die werkzaam zijn geweest bij GGNet, noch op andere wijze aan GGNet zijn verbonden. De leden die werkzaam zijn in de zorg, zijn verbonden aan instellingen buiten het verzorgingsgebied van GGNet, niet zijnde GGZ-instellingen. De voorzitter en de leden werken onafhankelijk zonder last of ruggespraak. Hun benoeming voldoet aan de eisen zoals genoemd in de Wet toetreding zorgaanbieders die met ingang van 1 januari 2022 in werking trad. Bij benoeming wordt er actief gekeken naar mogelijke belangenverstremeling in relatie tot het toezichthouderschap door onder andere een check op de werkzaamheden en de nevenfuncties van de potentiële kandidaten en hun directe relaties en het actief gebruik maken van referenties.

Via een schriftelijke ronde wordt jaarlijks expliciet een uitvraag gedaan of er geen sprake is geweest van transacties tussen de voorzitter of leden van de Raad van Toezicht of aan hen verbonden partijen met GGNet. Ook dit jaar is dit niet aan de orde geweest. In het reglement van de Raad van Toezicht is de procedure beschreven hoe te handelen in geval van (de schijn van) belangenverstremeling. Dit reglement is openbaar en te vinden op de website van GGNet. Ook dit jaar zijn geen kwesties geweest rond (de schijn van) belangenverstremeling. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de achtergrond, aandachtsgebieden, nevenfuncties van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht en het aantal bijgewoonde vergaderingen.

Achtergrond, aandachtsgebied(en), nevenfuncties en het aantal bijgewoonde vergaderingen leden/voorzitter Raad van Toezicht

Naam, hoofdfunctie en Geboortedatum, beroep en nationaliteit	Aandachtsgebied	Nevenfuncties	Aantal bijgewoonde vergaderingen commissies*
Mevrouw drs. T.J. ten Berge Lid (per 15-12-2022) Beroep: Eigenaar Ten Berge Organisatieadvies B.V. Geboortedatum: 13-06-1974 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> HRM Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Zuidwester 	<ul style="list-style-type: none"> Raad van Toezicht: 6 van 6 Kwaliteitscommissie: 5 van 5 Auditcommissie: 1 van 5 ** Remuneratiecommissie*
Mevrouw drs. S.E.A. van den Bos leerplek (per 1-1-2022) Beroep: CIO/ Manager Informatie Medische Technologie en Services (IMTS), Maasstad Ziekenhuis Per 15-9-2023: directeur/bestuurder Coöperatie Medisch Specialisten Franciscus, Rotterdam Geboortedatum: 28-09-1973 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Leerplek Digitalisering Innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> Geen 	<ul style="list-style-type: none"> Raad van Toezicht: 6 van 6 Kwaliteitscommissie: 3 van 5
De heer prof. dr. J.A. Emanuels Lid (per 2-12-2020) Beroep: Partner Tacstone groep Geboortedatum: 19-11-1962 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Financiën, Governance ICT 	<ul style="list-style-type: none"> Hoogleraar Bestuurlijke informatieverzorging, Rijksuniversiteit Groningen Lid Raad van Toezicht FPC Dr. S. Van Mesdag 	<ul style="list-style-type: none"> Raad van Toezicht: 6 van 6 Auditcommissie: 5 van 5
De heer drs. L.L. Schoots Voorzitter (per 9-3-2017)	<ul style="list-style-type: none"> Financiën, bedrijfsvoering, 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht Bevolkingsonderzoek Nederland 	<ul style="list-style-type: none"> Raad van Toezicht: 6 van 6 Remuneratiecommissie*



Beroep: Toezichthouder van diverse organisaties Geboortedatum: 25-09-1949 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit, Zorg, Governance 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van commissarissen Kinderzorgkliniek Coachpraktijk voor Bestuurders, managers en startende ondernemers Associate Partner Boer & Croon Executive Management BV 	
Mevrouw drs. R.H.M. Vernimmen Lid (per 1-9-2021) Beroep: COO Raad van Bestuur OLVG Geboortedatum: 21-10-1959 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Zorg Kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Stichting Woonzorggroep Samen Lid Maatschappelijke Adviesraad Trimbos-instituut Lid Maatschappelijke Adviesraad Erasmus Centrum voor Zorgbestuurders 	<ul style="list-style-type: none"> Raad van Toezicht: 6 van 6 Kwaliteitscommissie 5 van 5
Mevrouw ir. M.A. Wetzels Lid, tevens vicevoorzitter (per 1-1-2022) Beroep: lid Raad van Bestuur Spaarne Gasthuis (tot 1-2-2023), lid Raad van Bestuur Tergooi MC, vanaf juli 2023 Geboortedatum: 11-09-1978 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Financiën Bedrijfsvoering Vastgoed Digitalisering, innovatie en duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> Nevenfuncties verbonden aan lid Raad van Bestuur Spaarne Gasthuis, uit dienst vanaf mei 2023: <ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Bestuur regionale stichting Connect4Care Voorzitter Bestuur regionale stichting SDSK Lid Bestuur SAHZ (ziekenhuisapotheek) Lid Raad van Toezicht Z-Cert (landelijke stichting, cyber security in de zorgsector), tot 9 mei 2023 lid Raad van Toezicht ETB Buslife (per juli 2023) 	<ul style="list-style-type: none"> Raad van Toezicht: 4 van 6 Auditcommissie: 5 van 5

* *De Remuneratiecommissie kent geen standaard ingeplande bijeenkomsten met uitzondering van het jaargesprek met de (individuele leden van de) Raad van Bestuur. Afhankelijk van dat wat speelt worden aparte momenten ingepland rond bijvoorbeeld werving, selectie en benoemingsprocedures.*

** *Deelname aan de auditcommissie in het kader van inwerken.*

9.3 Werkwijze en werkzaamheden

Toezichtvisie

De toezichtvisie van de Raad van Toezicht is gepubliceerd op de website van GGNet. Hierin staat zijn visie op toezicht en het toezichts- en toetsingskader beschreven.

Commissies

De Raad van Toezicht werkt met een Auditcommissie, een commissie Kwaliteit en Veiligheid, verder Kwaliteitscommissie genoemd en een Remuneratiecommissie. Deze commissies bereiden agendapunten voor de Raad van Toezicht voor en adviseren de Raad van Toezicht hierover. Elk lid van de Raad van Toezicht heeft zitting in een of meerdere van deze commissies. Zie onderstaande tabel voor de samenstelling, werkwijze en aandachtsgebieden van de verschillende commissies.

Samenstelling, werkwijze en aandachtsgebieden van de verschillende commissies

	Auditcommissie	Kwaliteitscommissie	Remuneratiecommissie
Doel	<p>De Auditcommissie functioneert onder verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht en houdt in het bijzonder Toezicht op en adviseert de Raad van Toezicht met betrekking tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> De werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, met uitzondering van het kwaliteitsmanagement- en veiligheidsmanagementsysteem; De naleving van de relevante wet- en regelgeving op het gebied van financiën, verslaggeving en goed Bestuur; De financiële informatievoorziening door de stichting; De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van externe accountants; De financiering van de instelling, waaronder het treasury statuut; De toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie (ICT); Informatiebeveiliging; Duurzaamheid; Het beheer van de vastgoedportefeuille; De relatie met de externe accountant. 	<p>De Kwaliteitscommissie functioneert onder verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht en houdt in het bijzonder Toezicht op en adviseert de Raad van Toezicht met betrekking tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> De opzet en de werking van het kwaliteitsmanagement- en veiligheidsmanagementsysteem (KMS/VMS). Hieronder valt de borging van relevante veiligheidsthema's die betrekking hebben op patiëntveiligheid, medewerker veiligheid dan wel veiligheid van gebouwen; Risicomanagement; Relevante wet- en regelgeving op het terrein van de gezondheidszorg; Contacten met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de uitwerking binnen GGNet van door de IGJ (ook naar aanleiding van landelijk onderzoek) gesignaleerde aandachtspunten; HRM thema's en aangelegenheden . 	<p>De Remuneratiecommissie is door de Raad van Toezicht ingesteld voor de beoordeling en remuneratie van de leden/Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en voor het geven van advies over benoeming en ontslag van de geneesheer-directeuren.</p>
Reglement	In het reglement Auditcommissie zijn het doel, de reikwijdte van de werkzaamheden, de samenstelling/benoeming en werkwijze beschreven.	In het reglement Kwaliteitscommissie zijn het doel, de reikwijdte van de werkzaamheden, samenstelling/benoeming en werkwijze beschreven.	In het reglement Remuneratiecommissie zijn het doel, de reikwijdte van de werkzaamheden, samenstelling/benoeming en werkwijze beschreven.
Samenstelling	<ul style="list-style-type: none"> De heer J.A. Emanuels, Voorzitter Mevrouw drs. M. Wetzels, lid <p>Op uitnodiging</p> <ul style="list-style-type: none"> Mevrouw P. Eichelsheim, Directeur Bedrijfsvoering <p>Verslaglegging vindt plaats door mevrouw J.A. Buitenweg, Bestuurssecretaresse/mevrouw L. Haange, Bestuurssecretaresse a.i. De externe accountant is twee keer uitgenodigd (17 mei en 6 december).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mevrouw R.H.M. Vernimmen, Voorzitter Mevrouw T. ten Berge, lid <p>Op uitnodiging:</p> <ul style="list-style-type: none"> De heer dr. J. Huijser, zorginhoudelijk Bestuurder Mevrouw N. Veltman, Bestuurssecretaris GGNet <p>Verslaglegging vindt plaats door mevrouw J.A. Buitenweg, Bestuurssecretaresse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mevrouw T. ten Berge, Voorzitter De heer drs. L.L. Schoots, lid
Aantal vergaderingen	De Auditcommissie vergadert op geleide van de verantwoordingscyclus van GGNet met de voorzitter van de Raad van Bestuur; in 2023 5 keer. Dit betekent dat niet altijd voorafgaand aan de Raad van Toezicht-vergadering de vergadering plaatsvindt.	De Kwaliteitscommissie vergadert voorafgaand aan de Raad van Toezicht-vergaderingen met de zorginhoudelijk Bestuurder; in 2023 5 keer.	De Remuneratiecommissie komt jaarlijks minimaal een keer bijeen voor het voeren van jaargesprekken met de leden van de Raad van Bestuur en zo vaak als nodig in geval van de voorbereiding van o.a. werving en selectie Bestuurders/ Toezichthouders etc.
Werkwijze	<ul style="list-style-type: none"> Agendasetting vindt plaats in overleg tussen Voorzitter Auditcommissie en de Voorzitter Raad van Bestuur. 	<ul style="list-style-type: none"> Agendasetting vindt plaats in overleg tussen de Voorzitter Kwaliteitscommissie en de zorginhoudelijk Bestuurder 	<p>In het kader van het jaargesprek met de leden van de Raad van Bestuur.</p> <ul style="list-style-type: none"> De commissie spreekt de leden van de Raad van Bestuur in principe een keer per jaar individueel mede aan de hand van de 360 graden feedback.



	<ul style="list-style-type: none"> • Terugkoppeling aan en advisering van de Raad van Toezicht vindt plaats aan de hand van het verslag in de eerstvolgende reguliere Raad van Toezicht-vergadering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terugkoppeling aan en advisering van de Raad van Toezicht vindt plaats aan de hand van het verslag in de eerstvolgende reguliere Raad van Toezicht-vergadering 	<ul style="list-style-type: none"> • Na de individuele gesprekken volgt altijd een gezamenlijk gesprek van de commissie en de voltallige Raad van Bestuur waarin de onderlinge raakvlakken van de individuele gesprekken worden doorgenomen. • Gespreksverslag wordt gemaakt door de Remuneratiecommissie en na goedkeuring door de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld, ondertekend en in hun dossier opgenomen.
<p>Standaard thema's</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kaderbrief • Begroting • Jaarrekening • Financiële voortgang • Zorgverkoop • Vastgoed • ICT-beleid • Informatiebeveiliging/data lekken • Treasury • Managementrapportages • (Voortgang aandachtspunten)managementletters accountant • Actuele ontwikkelingen in de zorg • Specifieke aandacht voor risico van fraude 	<p>Kwaliteit van zorg en integrale veiligheid aan de hand van o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opvolging rapportages Inspectie(bezoeken) • Opvolging externe en interne audits en Directiebeoordeling • Toetsing van wijze van borging en monitoring van GGNet-brede zorginhoudelijke trajecten en normen op het gebied van kwaliteit en veiligheid • Bespreking bijzondere casuïstiek en klachten met oog op verbetermogelijkheden • Interactieve presentaties over stand van zaken en aanpak patiëntveiligheidsthema's door betrokken zorgzorgprofessionals en management • Interactieve presentaties over stand van zaken en aanpak HRM thema's en aangelegenheden • De invulling van de functie Geneesheer-Directeur in relatie tot de Wvz en de triade CGD, Raad van Toezicht en Raad van Bestuur 	<p>In het kader van het jaargesprek met de leden van de Raad van Bestuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overleg over de doelstellingen die de Raad van Bestuur wil bereiken zowel qua strategie, inhoud als bedrijfsvoering, eventuele samenwerkingsdoelen en indien aan de orde persoonlijke doelen <ul style="list-style-type: none"> • Functioneren van de Raad van Bestuur onderling en de samenwerking met de Raad van Toezicht. • Opvolgingsplanning /continuïteit van de organisatie. <p>Honorering Raad van Bestuur en Raad van Toezicht Wervingstrajecten Raad van Toezicht en Raad van Bestuur Benoemingen ontslag geneesheren-directeuren</p>



Vergaderingen

De Raad van Toezicht vergadert standaard 5 keer per jaar. Dit geldt ook voor de Kwaliteitscommissie en de Auditcommissie. Dit jaar kwam de Raad van Toezicht ook een keer in besloten kring bijeen (16 februari) en had zij een informeel samenzijn op 23 november. De Auditcommissie had daarnaast nog twee extra sparringmomenten met de Raad van Bestuur en de directeur Bedrijfsvoering op 6 april en 17 november.

De Raad van Toezicht werkt met een jaarplanning. Veel thema's komen jaarlijks terug omdat de Raad van Toezicht hierover conform statuten besluiten moet nemen. In de vergadering van de Raad van Toezicht lichten de voorzitters van de commissies de belangrijkste zaken en indien aan de orde hun advies aan de Raad van Toezicht toe aan de hand van de agenda en het conceptverslag. Indien gewenst kunnen de commissies thema's agenderen in de vergadering van de Raad van Toezicht.

De opkomst bij de vergaderingen van de (commissies van de) Raad van Toezicht is hoog. Slechts een lid is 1 x afwezig geweest bij één van de vergaderingen, als ook bij de besloten vergadering (zie onderstaande tabel). Deze vielen beiden op 16 februari 2023.

Inhoudelijke agendapunten van de reguliere vergaderingen van de (commissies van de) Raad van Toezicht met Raad van Bestuur

Vergaderingen Auditcommissie	Vergaderingen Kwaliteitscommissie	Vergaderingen Raad van Toezicht
8 maart <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelingen en stand van zaken zorgverkoop Ontwikkelingen en stand van zaken Zorgprestatie model Kwartaalrapportage strategisch vastgoed informatie over analyse en uitwerkingsrichting om te komen tot besluitvorming in rvt onder meer welke investeringen wanneer doen; o.a. Behandelhuis Eerste beeld eindresultaat 2022 	31 januari <ul style="list-style-type: none"> Transitieprogramma Ontwikkelingen Kwaliteitsmanagementsysteem CIIO-audit IGJ en lerend vermogen van GGNet Jaarlijkse gesprek met de geneesheer-directeuren 	16 februari <ul style="list-style-type: none"> Bestuursrapportage januari Transitieprogramma Privacyjaarverslag 2022 Eerste beeld eindresultaat 2022 Vaststellen klassenindeling en vaststelling bezoldiging Raad van Toezicht en Raad van Bestuur Levering plandeel 2 terrein Apeldoorn Voortzetten verkoop plandeel 4a, weiland Jaarverslag Raad van Toezicht 2022
	22 maart <ul style="list-style-type: none"> Transitieprogramma Presentatie Mens & Organisatie Overzicht tuchtzaken Suicideoverzicht 2022 Ontmoeting met Vereniging Medische Staf 	6 april <ul style="list-style-type: none"> Bestuursrapportage maart Bevindingen M&O door directeur M&O Transitieprogramma Conceptjaarresultaat 2022 Begrotingsboekje 2023 Resultaat 2023 tot en met februari/prognose in relatie tot ratio's Herbenoeming accountantskantoor KPMG (wel wisseling interne accountant (persoon)) Vergoeding reiskosten Raad van Toezicht leden
17 mei <ul style="list-style-type: none"> Concept jaarrekening 2022 en accountantsverslag (i.a.v. accountant) Rapportage T1, waaronder effect van inzet CMT Financiën Treasuryverslag 2022 Erfpachtovereenkomst Tactus Meerjarenbegroting 	10 mei <ul style="list-style-type: none"> Transitieprogramma KMS Evaluatie Coronamanagementteam Ontmoeting met staf Vaktherapeuten en staf Ervaringsdeskundigen 	25 mei <ul style="list-style-type: none"> Bestuursrapportage mei, waaronder inzet CMT Financiën Concept-jaarrekening 2022 (i.a.v. de accountant) jaarverslag 2022, accountantsverslag 2022 en decharge Raad van Bestuur Meerjarenbegroting Rapportage T1 Treasury-verslag 2022 Bevindingen Strategische Alliantie 20 april 2023 Verbeterpunten evaluatieverslag Coronamanagementteam naar Crisismanagementteam Stichting ONG en herbenoeming bestuurslid namens GGNet Vorbereiding zelfevaluatie Raad van Toezicht
13 juli <ul style="list-style-type: none"> Managementrapportage t/m juni 2023 Definitieve jaarrekening 2022 en bestuursverslag, decharge Raad van Bestuur voor het jaar 2022 (i.a.v. de accountant) Financieringsaanvraag i.r.t. prognose 2023 en analyse meerjarenbegroting Bijgestelde begroting 2023 		



<ul style="list-style-type: none"> • Offerte en planning Behandelhuis terrein Groot Graffel 	<p>13 september</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie/doorontwikkeling disciplinegebonden staven (medezeggenschap) • Kwaliteitsdossiers: Buurse, FPA De Boog, Zevenaar • Rapportage CIIO-audit juni 2023 en verbeterplan • Jaarverslag suïcidepreventie commissie 2022 • Ontmoeting met CGD: ontwikkelagenda 	<p>28 september</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuursrapportage • Hoofdpijnen Meerjarenbeleidsplan en invoeren routekaartsystematiek • Kaderbrief 2024 • Impact CIIO-audits en opvolging • Definitieve goedkeuring jaarrekening en bestuursverslag 2022 en decharge Raad van Bestuur gevoerde beleid in 2022 • Transitie: ontwikkeling rond IZA-gelden • Kwaliteitsdossier: Buurse • Goedkeuring bijgestelde begroting 2023 • Managementrapportage tot en met augustus 2023 • Start proces werving nieuwe voorzitter RvT • Leerplek RvT • Actualisatie reglement Raad van Toezicht • Definitieve herbenoeming bestuurslid Stichting ONG vanuit GGNet • Overeenkomst tot uitgifte in erfpacht - GGNet - Tactus • Besluit offerte Nieuwbouw Behandelhuis GGNet te Warnsveld • Aanvaarding legaat patiënt • Opheffing CMT Financiën
<p>11 oktober</p> <ul style="list-style-type: none"> • T2-rapportage • Planning en acties begroting 2024 • Partnerroulatie KPMG • Korte update Strategisch Vastgoed Plan 		
<p>6 december</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatieveligheid • Verkoop plandeel 4C (13 m2 voor trafohuisje) aan Liander • Herziening verhaalsregeling i.v.m. vestigen nieuwe zekerheden (hypotheek- en pandrechten) op basis van de verhaalsregeling • Begroting 2024 • Managementrapportage t/m oktober 2023 • Managementletter (i.a.v. accountant) • Procedure Verkrijging, vervreemding, bezwaring en huur van registergoederen • Procuratiereglement GGNet 	<p>28 november</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsmanagementsysteem • Kwaliteitsdossier: Zevenaar • Evaluatie strategische beleidsprofessionals • Ontmoeting met staf Psychologen 	<p>14 december</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuursrapportage december • Opzet Kwaliteitsmanagementsysteem • Managementrapportage tot en met oktober 2023 • Managementletter 2023 • Begroting 2024 • Procedure ‘Verkrijging, vervreemding, bezwaring en huur van registergoederen; betrokkenheid RvT’ • Procuratiereglement • Klokkenuidersregeling • Missie, visie, kernwaarden en herijkte besturingsfilosofie • Interne procedure werving nieuwe voorzitter Raad van Toezicht en profiel • Terugkoppeling jaargesprekken bestuurders • Verslag zelfevaluatie • Verkoop plandeel 4C (trafohuisje) Apeldoorn • Herziening verhaalsregeling c.q. vestigen hypotheek

Tijd voor een goed gesprek

Omdat de vergaderingen van de Raad van Toezicht efficiënt worden voorbereid is er ruim de tijd om het verdiepende gesprek te voeren naast alle formaliteiten die ook bij het werk van de Raad van Toezicht horen. In dit gesprek worden dilemma’s, risico’s en knelpunten besproken die de Raad van Bestuur ervaart bij de implementatie van de visie en het spanningsveld die dit oplevert in het licht van:

- Het leveren van verantwoorde duurzame zorg;
- Het realiseren en behouden van een duurzame bedrijfsvoering;
- Het binden, boeien en behouden van de medewerkers;
- Het creëren van een cultuur die het realiseren van de visie, het Meerjarenbeleidsplan Een wereld te winnen ondersteunt.

Deze verdiepende gesprekken combineert de Raad van Toezicht met het contact met verschillende partijen binnen GGNet (zie 9.5). Hierdoor krijgt de Raad van Toezicht meer zicht op de context waarbinnen de Raad van Bestuur de visie van GGNet moet realiseren. Dit is belangrijk om de behaalde resultaten te kunnen wegen en toetsen en om goed invulling te kunnen geven aan zijn klankbordfunctie voor de Raad van Bestuur.

Besluiten



De belangrijkste besluiten van de Raad van Toezicht dit jaar staan in onderstaande tabel.

<p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuring jaarverslag (bestuursverslag 2022 en jaarrekening 2022) en het verlenen van decharge aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid in 2022 • Goedkeuring bijgestelde begroting 2023, begroting 2024 en herijkte meerjarenbegroting • Goedkeuring treasury-verslag 2022 • Vaststellen van de klassenindeling van GGNet voor het jaar 2023 in klasse V • Goedkeuring voortzetten verkoop van plandeel 4a weiland voor 628.000 euro • Goedkeuring voor contractering Klaassen Groep ten behoeve van Nieuwbouw Behandelhuis GGNet te Warnsveld. • Goedkeuring overeenkomst tot uitgifte erfpacht GGNet-Tactus • Goedkeuring verkoop van plandeel 4C van het terrein in Apeldoorn • Herbevestiging van de notulen van 23 mei 2019, waarmee deze gebruikt kunnen worden als onderlegger voor de levering plandeel 2 (terrein Apeldoorn). • Goedkeuring voor geschetste hoofdlijn nieuwe meerjarenbeleidsplan GGNet • Goedkeuring wijzigingen in de klokkenluidersregeling • Goedkeuring van voorgestelde aanpassingen in het procuratiereglement • Goedkeuring van de procedure Verkrijging, vervreemding, bezwaring en huur van registergoederen; betrokkenheid RvT. • Goedkeuring van een legaat • Goedkeuring van de herziene verhaalsregeling
<p>Raad van Toezicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op grond van de klassenindeling GGNet in klasse V vaststelling van de bezoldiging van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht • Handhaven maximaal honorarium voor voorzitter/leden Raad van Toezicht passend bij de klassenindeling van GGNet • Besluit tot het niet apart declareren van reiskosten (is onderdeel van het vastgestelde honorarium) • Besluit tot handhaven leerplek en start werving van een nieuwe kandidaat op deze leerplek • Vaststelling verslag en verbeteracties in het kader van de zelfevaluatie van de raad van toezicht. • Vaststellen procedure werving nieuwe voorzitter Raad van Toezicht, de vaststelling van de interne procedure voor het werven van de voorzitter Raad van Toezicht en het vaststellen van het profiel voorzitter Raad van Toezicht • Vaststelling geactualiseerd reglement Raad van Toezicht • Herbenoeming accountantskantoor KPMG • Vaststellen jaarverslag Raad van Toezicht 2022, onderdeel van het bestuursverslag GGNet 2022.
<p>Raad van Bestuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuring nevenfunctie van A. Profittlich als bestuurder bij WGV Zorg en Welzijn Oost Nederland • Besluit om het honorarium van de Raad van Bestuur aan te passen passend bij de klassenindeling van GGNet in schaal V
<p>Overig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herbenoeming van de heer C.P.F. Lemke in het bestuur van stichting ONG en wijziging van zijn benoemingsdatum.

9.4 Belangrijke thema's

In deze paragraaf worden de belangrijkste thema's toegelicht die dit jaar in de Raad van Toezicht aan de orde zijn gekomen, mede vanuit perspectief van de commissies. Voor een overzicht van de agenda van de vergaderingen (van de commissies van) de Raad van Toezicht wordt verwezen naar tabel 4.

Bedrijfsvoering

Net zo als breder in de sector had GGNet te maken met een tegenvallend eindjaarresultaat 2022. Dit ten gevolge van onder andere de invoering van het zorgprestatie model (ZPM), vraaguitval door corona, het niet ontvangen van herstelbetalingen en stijgende materiële kosten. Bij GGNet speelden daarnaast ook nog een paar interne factoren mee waaronder een tegenvallende declarabiliteit en een hoger ziekteverzuim.

Naar aanleiding hiervan is eind vorig jaar een pilot gestart om, rekening houdend met de mogelijkheden van het ZPM, de declarabiliteit te verbeteren. Een aantal managers kreeg prestatiecoaching van P5Com in het kader van leiderschapontwikkeling. Zij werden via dashboards ondersteund bij het optimaal inzetten en sturen op de mogelijkheden van het ZPM en het voeren van het gesprek hierover met hun teams. Belangrijk was het creëren van leiderschap en integrale verantwoordelijkheid ook bij zorgprofessionals door met en van elkaar te leren. Dit leidde bij deze teams tot betere cijfers. Besloten is dit traject verder uit te rollen. De Auditcommissie was van begin af aan betrokken bij deze ontwikkeling en volgde de impact van de aanpak op de voet op verzoek van de Raad van Toezicht. Het tegenvallende eindejaarsresultaat betekende dat niet voldaan kon worden aan de afgesproken bankconvenanten. Hierdoor kon de continuïteitsveronderstelling in de jaarrekening 2022 niet onderbouwd worden. Als gevolg hiervan kon de accountant in mei nog geen goedkeurende verklaring afgeven. Ook was de vraag of GGNet door de tegenvallende resultaten van het eerste kwartaal 2023 de financiering rond zou krijgen voor de beoogde investeringen in het vastgoed



waaronder de nieuwbouw van het Behandelhuis. Daarom heeft GGNet maatregelen genomen om een aanvraag te kunnen indienen voor een waiver bij de bank. De keuze hiervoor en de aanpak hiervan is uitgebreid aan de orde gekomen in de Auditcommissie en de Raad van Toezicht. Financieel betrouwbaar zijn was een noodzakelijke voorwaarde. Hiervoor was het essentieel dat GGNet vanaf april snel betere cijfers liet zien en een realistische gezonde meerjarenbegroting zou aanleveren aan de bank.

Een belangrijke maatregel om snelheid te krijgen op de beoogde resultaatontwikkeling was de oprichting van een crisismanagementteam (CMT) Financiën onder voorzitterschap van de voorzitter van de Raad van Bestuur begin april. Dit CMT Financiën voerde regie op de uitvoering van het verbeterplan van directie. Vanuit zijn toetsende rol heeft de Raad van Toezicht dit besluit van de Raad van Bestuur en de gevolgen hiervan voor de lijnorganisatie kritisch bevraagd en op grond hiervan onderschreven. Het belang van transparante toetsbare criteria om te komen tot afschaling en indien nodig weer opschaling van het CMT Financiën was hierbij een belangrijk aandachtspunt, evenals het belang om duurzame maatregelen te treffen. De Auditcommissie is in deze periode op verzoek van de Raad van Toezicht dichter aangehaakt bij de Raad van Bestuur conform de toezichtvisie. Enerzijds om het resultaat van de uitvoering van het verbeterplan goed en tijdig te kunnen monitoren voor de Raad van Toezicht en anderzijds als sparringpartner voor de Raad van Bestuur.

Voorwaarde voor het verkrijgen van de waiver was een realistische gezonde meerjarenbegroting. De Auditcommissie toetste vanuit zijn eigenstandige rol de risico's van de verschillende scenario's van de meerjarenbegroting die met behulp van een externe partij zijn ontwikkeld en de verwachte impact van de door de Raad van Bestuur genomen maatregelen. Op grond hiervan kwam hij tot zijn advies aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft na bespreking het advies overgenomen en de voorgestelde meerjarenbegroting goedgekeurd.

Voor een realistische gezonde meerjarenbegroting moest naast het op orde krijgen van de resultaatsontwikkeling ook de ambities uit het strategisch vastgoedplan (SVP) worden aangepast. Dit als gevolg van de lagere opbrengsten in de exploitatie in combinatie met de hogere bouwkosten en een korting op de Netto Huisvestings Component (NHC). Daarom heeft de Raad van Bestuur met de Auditcommissie, vooruitlopend op het gesprek in de Raad van Toezicht, drie scenario's besproken op grond van de mogelijke prijsontwikkeling, de indexatie de komende jaren en de opbrengsten en marges van het vastgoed in relatie tot verschillende liquiditeit scenario's. Belangrijke vraag was of er nieuwbouw gepleegd kon worden voor het Behandelhuis waarvoor een aanvullende lening noodzakelijk was en wat plan b was mocht dit niet lukken.

Door de focus die het CMT Financiën aanbracht op het op orde krijgen van de financiën, het inregelen van een strakke sturing hierop en de grote inzet van managers en medewerkers lag GGNet eind juni in lijn met de aangepaste begroting. In september is het CMT Financiën afgeschaald. In de tussentijd heeft GGNet de waiver ontvangen. Hierdoor kon de jaarrekening 2022 na verkregen goedkeuring van de Raad van Toezicht (via mandatering van de Auditcommissie) -later dan gebruikelijk- in juli worden afgerond. Ook de aanvullende lening voor het Behandelhuis is gerealiseerd. De Raad van Toezicht heeft veel waardering voor de gedegen manier waarop de Raad van Bestuur met directie dit traject heeft aangepakt en de strakke sturing op het financiële resultaat heeft ingeregeld. De open transparante houding van de Raad van Bestuur en de constructieve samenwerking in dit proces met de Auditcommissie en de Raad van Toezicht was hierin ook van toegevoegde waarde.

De bespreking van de begroting 2024 heeft duidelijk gemaakt dat GGNet financieel scherp aan de wind moet blijven zeilen. Dit komt onder andere doordat GGNet de cao-verhoging van de lonen zelf moet voor financieren en de noodzaak om te voldoen aan de bankconvenanten en de meerjarenbegroting. De onderliggende strategie is getoetst door de Auditcommissie. Na bespreking van de begroting 2024 in de Raad van Toezicht is deze in december goedgekeurd.

De Raad van Toezicht heeft de verkoop van plandeel 2, 4a, en 4c van het terrein in Apeldoorn, de contractering van de bouwwerkzaamheden van het Behandelhuis en de erfpachtovereenkomst met Tactus goedgekeurd. Door de zorgvuldige voorbereiding in de Auditcommissie, die onder andere toetst op het proces en het goed hanteren van de regelgeving verliep de besluitvorming in deze dossiers soepel.

Bij het bespreken van de managementletter kwam als belangrijk aandachtspunt de cybersecurity en dataprivacy naar voren. Dit speelt breed in de sector. Het stimuleren van de bewustwording bij medewerkers van de risico's op dit gebied is cruciaal. Jaarlijks wordt het thema informatieveiligheid op verzoek van de Auditcommissie geagendeerd in aanwezigheid van de security officer van GGNet. De resultaten uit het onderzoeksverslag van het CIO over de implementatie NEN 7510 wijzen uit dat GGNet op het gebied van cybersecurity nog verbetering door kan voeren. Het jaarverslag van de Functionaris Gegevensbescherming is besproken. Het exploreren van de achterliggende redenen van het relatief lage aantal meldingen stond voor de Raad van Toezicht hierin centraal.



De strategie van GGNet had ook de volle aandacht van de Raad van Toezicht. Hoe zorgt GGNet dat de transitie Van Zorg naar Gezondheid uitgerold wordt in de context van schaarste in middelen en in mensen? Op verzoek van de Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur samen met de Kwaliteitscommissie de insteek van het gesprek hierover met de Raad van Toezicht voorbereid.

Allereerst wilde de Raad van Toezicht inzicht krijgen in wat deze beweging betekent voor patiënten en burgers (hoe worden ze er beter van), de medewerkers, de organisatie en de samenwerking met netwerkpartners. Via concrete voorbeelden is dit door het bestuur inzichtelijk gemaakt. De risico's maar ook de mogelijke meerwaarde van een transitieorganisatie in relatie tot de lijnorganisatie zijn uitgediept alsmede de elementen van de gehanteerde veranderstrategie en hoe deze gemonitord wordt. Wat is het wenkend perspectief om medewerkers in deze transitie niet te verliezen en hoe betrek je ze hierbij in het kader van (mede)zeggenschap? En niet onbelangrijk hoe wordt de transitie Van Zorg naar Gezondheid betaald nu de transformatiegelden van het Integraal Zorgakkoord (IZA) nog niet beschikbaar zijn en pas ook verkregen worden via een procedure van goedgekeurde sneltoetsen op impactvolle interventies en businesscases. Ook de vraag hoe GGNet de dynamiek van het IZA en de regionale vertaling hiervan in regiobeelden, -visies en werkagenda's kan gebruiken om de eigen visie en strategie uit te rollen is geëxploreerd. De Raad van Toezicht heeft de wens neergelegd om -indien mogelijk- vaker aan te kunnen sluiten bij externe netwerkbijeenkomsten om van dichtbij de onderlinge samenwerking en eigenaarschap op de transitie te kunnen ervaren.

Dit laatste gaat goed samen, zo bleek uit de bespreking van de hoofdlijnen van het nieuwe meerjarenbeleidsplan 2024-2027. Dit plan wordt in een iteratief proces met input van verschillende interne en externe partijen ontwikkeld. Het past goed binnen de landelijke ontwikkelingen en is een logische voorzetting van het huidige meerjarenbeleidsplan *Een wereld te winnen*. Daarom zijn de hoofdlijnen van het nieuwe meerjarenbeleidsplan door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Als onderdeel van dit proces zijn ook de herijkte missie, visie, het voorstel voor drie hiervan afgeleide kernwaarden (perspectief, zingeving en verbinding) en de herijkte besturingsfilosofie besproken. De Raad van Toezicht toetste of er sprake is van een logische samenhang tussen deze onderdelen.

De stapsgewijze invoering van de routekaart als instrument om de uitwerking van het meerjarenbeleidsplan jaarlijks om te zetten in concrete samenhangende plannen op alle niveaus van GGNet, startend bij de Raad van Bestuur, is positief door de Raad van Toezicht ontvangen. Hiermee wordt gezorgd voor focus en verbinding op alle niveaus van de organisatie met de ambities van GGNet. Ook kan hiermee op een eenduidige en transparante manier verantwoord worden in welke mate de beoogde resultaten worden gehaald. Ook wordt de onderlinge afhankelijkheid in het behalen van de beoogde resultaten voor management en teams zichtbaar. Dit is een mooie stap in de verdere uitwerking en borging van de gewenste strakke sturing op resultaten zo gaf de Raad van Toezicht aan.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Als vooruitgeschoven post van de Raad van Toezicht ziet de Kwaliteitscommissie toe op de opzet en de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) in relatie tot de visie en het meerjarenbeleidsplan van GGNet en relevante wet- en regelgeving. Dit jaar zijn er grote stappen gemaakt om het KMS opnieuw in te richten. De structuur van het KMS staat, duidelijk is hoe de verantwoordingscyclus is ingericht, op welke wijze geleerd kan worden van data in lijn met de visie en het meerjarenbeleidsplan van GGNet en daarmee verbeteringen in de zorg kunnen worden gerealiseerd. Het KMS nieuwe stijl is eind 2023 nog niet over de volle breedte operationeel. De aanpak is besproken in de Kwaliteitscommissie en de commissie heeft alle vertrouwen dat in 2024 een goed functionerend KMS staat die het leren en ontwikkelen van medewerkers op alle niveaus ondersteunt. Met deze boodschap heeft de Kwaliteitscommissie dit dossier in de Raad van Toezicht besproken.

Daarnaast worden individuele rapportages van onderdelen uit het KMS in de Kwaliteitscommissie toegelicht op trends en risico's en genomen maatregelen zoals bijvoorbeeld via het verslag van de suïcidepreventie commissie. Tuchtzaken en bijzondere casuïstiek/onderzoeksrapporten zijn geagendeerd indien aan de orde, zodat de Kwaliteitscommissie zich een beeld kan vormen of de Raad van Bestuur de juiste zaken op grond hiervan oppakt en desgevraagd hierin meedenkt vanuit haar klankbordrol. Het kwaliteitsverslag van de Boog, dit jaar voor het eerst verplicht vanuit het Landelijk Kwaliteitskader Forensische Zorg, kwam ook ter tafel. De Kwaliteitscommissie is verder toehoorder bij het grote GGNet klachtenoverleg (zie 9.5). Via het verslag van de Kwaliteitscommissie is de Raad van Toezicht over eventuele bijzonderheden geïnformeerd. In incidentele gevallen wordt op verzoek van de Kwaliteitscommissie de opvolging van casussen/onderzoeksrapporten in de Raad van Toezicht geagendeerd, zo ook dit jaar.

Medewerkers

De Raad van Toezicht heeft nadrukkelijk gevraagd om goed aangesloten te blijven bij de HR thema's en de risico's en dilemma's op dit gebied. De Kwaliteitscommissie heeft dit thema in zijn portefeuille. De commissie bepaalt in overleg met de Raad van Bestuur en directeur Mens & Organisatie de belangrijkste thema's voor de jaarlijkse bespreking met de Raad van Toezicht. Dit jaar stond het sturen op (financieel) resultaat centraal. Het management kreeg hierbij ondersteuning van P5Com zoals ook eerder genoemd. Leiderschap, zowel van Raad van Bestuur, directie als managers



speelt hierbij een rol als ook van teams en individuele zorgprofessionals als het gaat om sturen. Hoe creëer je eigenaarschap en een geïntegreerde verantwoordelijkheid binnen alle lagen van GGNet, dus ook bij teams en zorgprofessionals voor zowel de (kwaliteit van) zorg als een gezonde bedrijfsvoering was een belangrijk vraagstuk in de dialoog. Hoe help je hen hierbij? Het vergt een ander perspectief. Het monitoren van de resultaten en het gesprek hierover in teams is essentieel. Zorgprofessionals kunnen dan ervaren/leren dat het leveren van kwaliteit van zorg en een efficiënte bedrijfsvoering vaak hand in hand gaan. Dan blijft hun vakmanschap centraal staan, belangrijk voor het behoud van werkplezier. Belangrijk thema voor de Kwaliteitscommissie. Ook kwamen de maatregelen aan de orde om het hoge verzuim te keren en de acties die ingezet zijn met oog op het binden, boeien en behouden van medewerkers. Duidelijk is dat de arbeidsmarktproblematiek steeds prominenter voelbaar wordt. De Raad van Toezicht volgt dit dossier nauwlettend vanwege mogelijke risico's voor de continuïteit van zorg door en de bedrijfsvoering.

(Mede)zeggenschap in de zorg staat hoog op de agenda van de Kwaliteitscommissie. In hoeverre hebben de zorgprofessionals invloed op (strategisch) beleid dat hun werkzaamheden raakt? Binnen GGNet gebeurt dit onder andere via de zes disciplinegebonden staven (zie 1.8). Toetsvraag van de Raad van Toezicht bij de oprichting van de staven is of de invloed van zorgprofessionals op het beleid en de kaders waarbinnen zij hun werkzaamheden verrichten hierdoor is toegenomen en of het instrument staven niet leidt tot ongewenste neveneffecten. De commissie sprak dit jaar hierover met een delegatie van het Bestuur van Vereniging Medische Staf, de Staf Psychologen en, in een gezamenlijk gesprek, met de Staf Vaktherapeuten en de Staf Ervaringsdeskundigen en koppelde zijn inzichten terug in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. De resultaten van de evaluatie van 1 jaar disciplinegebonden staven en de inzet van strategisch beleidsprofessionals zijn besproken in de Kwaliteitscommissie en worden in de herijking van het besturingsmodel dat volgend jaar op stapel staat meegenomen. De uitkomsten hiervan worden besproken in de Raad van Toezicht.

Corona

De Raad van Bestuur heeft het functioneren van het coronamanagementteam geëvalueerd, uitgevoerd door Veilig in Beeld. De bevindingen zijn met de Kwaliteitscommissie besproken. Belangrijkste toetsvraag voor de commissie was hoe de geleerde lessen geborgd zijn in het calamiteitenmanagementplan van GGNet. De Raad van Toezicht waardeert de inzet van het instrument evaluatie om te leren en ontwikkelen, zo ook in dit geval.

Geneesheer-directeuren

De Kwaliteitscommissie toetst minimaal jaarlijks namens de Raad van Toezicht het samenspel tussen de zorginhoudelijk bestuurder en het College Geneesheren-Directeuren (CGD). Dit in verband met hun (gedeelde) verantwoordelijkheden in het kader van kwaliteit van zorg zoals vastgelegd in de Wvvgz. Belangrijk daarin is het antwoord op de vraag of de onafhankelijke rol van de geneesheer-directeuren gewaarborgd is en de mate waarin eventuele adviezen van het college worden opgevolgd door de Raad van Bestuur. Gegeven het ontwikkeltraject van het CGD, met als doel de positie van het CGD te verstevigen en verduidelijken binnen GGNet, heeft de Kwaliteitscommissie het college twee keer gesproken om zicht te krijgen op de voortgang. De conclusie van de commissie is dat dit traject zijn vruchten afwerpt. De voortgang op het ontwikkeltraject van het CGD is in de Raad van Toezicht besproken mede gezien de formele relatie tussen Raad van Toezicht en de geneesheer-directeuren bij hun benoeming en ontslag.

Werkgeversrol

De jaargesprekken met de Raad van Bestuur, individueel en gezamenlijk, vonden plaats op 28 november 2023. De voorbereiding van de gespreksonderwerpen is in overleg met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur opgepakt. De uitkomsten van de jaargesprekken zijn door de voorzitter van de Remuneratiecommissie teruggekoppeld in het vooroverleg van de Raad van Toezicht op 14 december 2023. De verslaglegging van de gesprekken is opgenomen in het dossier van de Bestuursleden.

Het honorarium van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht valt binnen de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het honorarium is onafhankelijk van de resultaten van de organisatie en is gebaseerd op de klassenindeling van GGNet op grond van de regeling Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp als onderdeel van de WNT. De Raad van Toezicht heeft de klassenindeling voor GGNet voor 2023 vastgesteld op klasse V in overeenstemming met het onderbouwde voorstel van de Auditcommissie. Hierbij behoort het bezoldingsmaximum van € 223.000. De leden en de voorzitter van de Raad van Toezicht ontvangen, volgens eigen besluit d.d.16 februari 2023, een honorarium dat valt binnen de WNT en past bij de klassenindeling V. Het honorarium van de Raad van Bestuur valt eveneens binnen de norm die voor hen geldt. Voor meer informatie wordt verwezen naar de jaarrekening 2023 van GGNet.

Op grond van het rooster van aftreden, paragraaf 9.2, is in de Raad van Toezicht op verzoek van de voorzitter van de Remuneratiecommissie de komende vacature voor de voorzittersrol van de Raad van Toezicht besproken. Dit was ook een thema in de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht (zie 9.6). Het ontwikkelen van een interne procedure in aanvulling op de externe procedure en het opstellen van het profiel werden als eerste opgepakt.



Besloten is om de leerplek te handhaven na het vertrek van mevrouw S.E.A. van den Bos met ingang van 1 januari 2024. Het zoeken van geschikte kandidaten via het netwerk van Raad van Toezicht is eind dit jaar gestart.

9.5 Contact met interne belanghebbenden

Het is een taak van de Raad van Toezicht om te toetsen of de Raad van Bestuur de belangen van verschillende interne belanghebbenden meeweegt en betreft bij de besluitvorming. Daarom hecht de Raad van Toezicht eraan om interne belanghebbenden te spreken. Om te horen wat zij belangrijk vinden, of ze zich gehoord voelen door de Raad van Bestuur en waar ze tegen aan lopen. De Raad van Toezicht heeft jaarlijks via een delegatie structureel contact met verschillende gremia.

Medezeggenschap

Minimaal een keer per jaar is een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig bij het overleg van de Raad van Bestuur met de medezeggenschapsorganen. Dit geeft inzicht in de onderlinge verhoudingen, de sfeer en de mate waarin de raden en hun achterban de ruimte krijgen, maar ook gebruik (kunnen) maken van hun wettelijke recht op inspraak en participatie.

Op 10 mei was de Kwaliteitscommissie aanwezig bij de overlegvergadering met de Centrale Cliëntenraad. Het bijwonen van de overlegvergadering met de Familieraad kwam helaas door omstandigheden binnen de Familieraad te vervallen. Op 25 mei en 14 december zijn door een aantal leden van de Raad van Toezicht de artikel 24-overlegvergaderingen bijgewoond. Eveneens op 25 mei heeft de algemene vergadering van de Centrale Cliëntenraad en de Familieraad met Raad van Bestuur en Raad van Toezicht plaatsgevonden.

Aansluitend bij een van de overlegvergaderingen heeft een delegatie van de Raad van Toezicht met de verschillende medezeggenschapsorganen gesproken in afwezigheid van de Raad van Bestuur.

Verder heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht dit jaar minimaal een keer contact gehad met de afzonderlijke voorzitters van de medezeggenschapsraden over actuele zaken.

Op 28 september heeft de Raad van Bestuur de hoofdlijnen van het nieuwe meerjarenbeleidsplan besproken met de medezeggenschapsorganen in aanwezigheid van de Raad van Toezicht.

Disciplinegebonden staven

In paragraaf 9.4 zijn de disciplinegebonden staven genoemd die de Kwaliteitscommissie heeft gesproken.

GGNet-breed klachtenoverleg

Jaarlijks is er een GGNet-breed klachtenoverleg. Naast de zorginhoudelijk bestuurder, een van de huisjuristen, de klachtenfunctionaris, de voorzitter van de Klachtencommissie, de Familievertrouwenspersoon, de Patiënten vertrouwenspersonen, een zorgdirecteur, een delegatie van de Centrale Cliëntenraad en de Familieraad is ook de Kwaliteitscommissie (als toehoorder) bij dit overleg aanwezig. Dit jaar vond dit overleg op 10 mei plaats. Dit overleg geeft de commissie inzicht in de wijze waarop de Raad van Bestuur in dialoog met verschillende belanghebbenden, onderzoekt wat er geleerd en verbeterd kan worden aan de hand van de verschillende jaarverslagen over klachten en signalen van patiënten en naasten.

Andere partijen

Op 16 februari dit jaar heeft de Raad van Toezicht werkbezoeken afgelegd bij Ouderen Doetinchem, Ambulant Doetinchem, De Boog Warnsveld en BAS in Apeldoorn. Deze bezoeken werden gevolgd door een moreel beraad over de ervaringen.

Elk jaar wordt een inspirerende ontmoeting georganiseerd met teams/afdelingen of gremia van GGNet. De Raad van Toezicht was dit jaar op 14 december aanwezig bij de inspiratiemiddag van het Herstelcentrum van GGNet en de staf Ervaringsdeskundigen rond het thema Transitie: Hoe verhouden wij ons als ervaringsdeskundigen tot de transitie?

Nieuw is dat Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en directie hebben afgesproken om elkaar minimaal jaarlijks in een informele setting te ontmoeten. In 2023 heeft dit plaatsgevonden op 8 juni.

Terugkoppeling

Al deze contactmomenten worden door zowel de Raad van Toezicht als de bovengenoemde partijen gewaardeerd. De Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht die niet bij bovenstaande contactmomenten zijn betrokken krijgen in de vergadering van de Raad van Toezicht een terugkoppeling.

9.6 Professioneel toezicht houden

Toezichthouden is een vak. De Raad van Toezicht vindt scholing belangrijk. De toenemende complexiteit waarin GGNet zich bevindt en de maatschappelijke druk op toezichthouders maakt scholing nog belangrijker. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg.



De individueel gevolgde deskundigheidsbevordering van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht staan in onderstaande tabel vermeld. Er heeft in 2023 geen gezamenlijke scholing van de Raad van Toezicht plaatsgevonden.

Gevolgde bij- en nascholing, bezoek relevante symposia en bijeenkomsten

De heer J.A. Emanuels	
	Bijgedragen als docent aan thema zorggovernance in - Management & Economie in Zorg en Welzijn, RUG-UGBS - Strategisch Verpleegkundig Leiderschap, RUG-UGBS - BSc/Msc Course: Strategic Cooperation in healthcare, RUG
	Bijeenkomst NVTZ Digitale transformatie in de GGZ, NVTZ
	Webinar, Wat vraagt het Integraal Zorgakkoord (IZA) van leiderschap, Ebbinge
	Publicatie over strategisch risicomanagement
Mevrouw T.J. ten Berge	
	NVTZ jaarcongres
	Training Systemisch Transitie Management
	Workshop duurzaamheid in zorgorganisaties
De heer L.L. Schoots	
	EY Leergang Commissarissen module 1: De rol van de raad van commissarissen en aansprakelijkheid
	EY Leergang Commissarissen module 5: ESG ontwikkelingen
	KPMG Commissarissen ontmoeting Corporate Governance Code
	Sioo 65 jaar congres 'Tijd Verandert'
	Ebbinge Webinar Preventie is chefsache
	Bijeenkomst Ervaringsdeskundigen GGNet
Mevrouw R.H.M. Vernimmen	
	Netwerk toezicht onder leiding van Wilfrid Opheij
	Governance in balans onder leiding van Puck Dinjens
	Symposium NVTZ - Toezien met oog voor de toekomst
	Act to impact - samen de ESG transformatie versnellen door Nyenrode Business University en KPMG
	Bijeenkomst Ervaringsdeskundigen GGNet
Mevrouw M. Wetzels	
	NVTZ toezien op verandervermogen
	NVTZ informele intervisie over rol van de toezichthouder in passende zorg, transformatie van zorg en toenemend aantal samenwerkingsverbanden en netwerken
Mevrouw S. van den Bos (leerplek)	
	Ebbinge: Toezicht Nieuwe Stijl - opleiding RvC/RvT
	Rode Hoed Symposium: Gluren bij de burens



9.7 Zelfevaluatie

De jaarlijkse zelfevaluatie vond plaats op 28 september. Dit keer onder leiding van een extern deskundige van Governance Support. Namens de Raad van Toezicht waren twee leden betrokken bij de voorbereiding evenals de bestuurssecretaris. De evaluatie vond plaats aan de hand van de voortgang op de verbeteracties van de vorige keer en aangedragen besprekpunten. De evaluatie vond deels besloten plaats. Aan het einde van de evaluatie waren de Raad van Bestuur en bestuurssecretaris aanwezig.

In het besloten deel van de evaluatie is ingegaan op de volgende thema's: hoe de pols te meten van de organisatie, rol van de Raad van Toezicht bij strategische vraagstukken, inzet boardroom dynamiek om potentie van de Raad van Toezicht optimaal te gebruiken, samenwerking commissies en Raad van Toezicht en de procedure werving nieuwe voorzitter. De uitkomsten van het gesprek waren deels input voor het gesprek met de Raad van Bestuur en de bestuurssecretaris. In dit gesprek is ook de onderlinge samenwerking aan de orde gesteld. Alle partijen zijn hierover tevreden.

Belangrijkste verbeteracties zijn:

1. Ruimte inplannen voor een verdiepende jaarlijkse bespreking van de realisatie van de strategie en
2. Bespreking van de visie van de Raad van Bestuur op het gewenste leiderschap in relatie tot de strategie en het functioneren van het 2de echelon. Ook was het verzoek om jaarlijks een informeel moment voor de Raad van Toezicht in te plannen voor ontmoeting en gesprek. Op 23 november heeft dit samenzijn plaatsgevonden.



10 Jaarrekening



10.1 Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		341	436
Totaal immateriële vaste activa		<u>341</u>	<u>436</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		26.740	27.092
2. machines en installaties		3.939	4.427
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		4.243	4.499
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		28.702	7.368
Totaal materiële vaste activa		<u>63.624</u>	<u>43.386</u>
III Financiële vaste activa	3		
6. overige vorderingen		331	149
Totaal financiële vaste activa		<u>331</u>	<u>149</u>
B Vlottende activa			
IV Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	4	-	-
V Vorderingen	5		
1. op handelsdebiteuren		6.046	9.286
2. nog te factureren omzet zorgproducten		6.636	30.688
3. overige vorderingen		3.925	2.406
4. overlopende activa		5.878	6.106
Totaal vorderingen		<u>22.485</u>	<u>48.486</u>
VI Liquide middelen	6	35.092	6.628
C Totaal activa		<u>121.873</u>	<u>99.085</u>
	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA			
D Eigen vermogen			
1. Kapitaal	7	131	131
2. (Andere) wettelijke en statutaire reserve			
a. Wettelijke reserve		37.528	36.829
3. Overige reserves		6.304	1.054
Totaal eigen vermogen		<u>43.963</u>	<u>38.014</u>
E Voorzieningen			
1. overige	8	3.839	2.705
Totaal voorzieningen		<u>3.839</u>	<u>2.705</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)			
1. schulden aan banken	9	33.989	21.906
Totaal langlopende schulden		<u>33.989</u>	<u>21.906</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
1. schulden aan banken	10	3.074	2.100
2. vooruit ontvangen op bestellingen		214	763
3. schulden aan leveranciers en handelskredieten		6.557	3.532
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		5.875	5.563
5. schulden ter zake pensioenen		2.799	2.778
6. overige schulden		18.806	19.693
7. overige passiva		2.757	2.031
Totaal kortlopende schulden		<u>40.082</u>	<u>36.460</u>
H Totaal passiva		<u>121.873</u>	<u>99.085</u>



10.2 Resultatenrekening over 2023

	Ref.	2023	2022
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13		
Zorgverzekeringswet		110.994	97.451
Wet langdurige zorg		26.140	25.043
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet			
VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		3.925	4.331
Forensische zorg		15.003	13.957
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		5.748	5.636
Baten uit onderaanneming		1.589	682
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		876	1.013
		<u>164.275</u>	<u>148.113</u>
Opbrengsten Jeugdwet	14	8.579	6.629
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15	7.509	6.763
Netto omzet		<u>180.363</u>	<u>161.505</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	16	6.425	3.491
		<u>6.425</u>	<u>3.491</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>186.788</u>	<u>164.996</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	17	20.226	16.253
Lonen en salarissen	18	96.715	93.567
Sociale lasten	18	13.909	13.466
Pensioenlasten	18	8.650	8.599
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	5.554	5.615
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	20	16	-
Overige bedrijfskosten	21	34.457	30.969
Som der bedrijfslasten		<u>179.527</u>	<u>168.469</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	-10	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	22	1.322	1.251
		<u>1.312</u>	<u>1.251</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>5.949</u>	<u>-4.724</u>
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>5.949</u>	<u>-4.724</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<u>2023</u>	<u>2022</u>
		x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten		699	1.472
Overige reserves		5.250	-6.196
		<u>5.949</u>	<u>-4.724</u>



10.3 Kasstroomoverzicht

	Ref.	2023		2022	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			7.261		-3.473
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	19	5.554		5.615	
- mutaties voorzieningen	8	1.134		1.031	
			6.688		6.646
Veranderingen in werkkapitaal:					
. mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	4	-		1	
. handelsdebiteuren	5	3.240		1.450	
. overige vorderingen	5	22.763		-8.253	
. handelscrediteuren	10	718		669	
- overige kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	-145		2.873	
			26.576		-3.260
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			40.525		-87
Ontvangen interest	22	10		-	
Betaalde interest	22	-1.550	#	-1.264	
			-1.540		-1.264
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			38.985		-1.351
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-23.323		-9.902	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	16		-	
Investerings immateriële vaste activa	1	-225		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-23.532		-9.902
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	9	15.000		-	
Aflossing langlopende schulden	9	-1.989		-2.266	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			13.011		-2.266
Mutatie geldmiddelen			28.464		-13.519
Stand geldmiddelen per 1 januari	6		6.628		20.147
Stand geldmiddelen per 31 december	6		35.092		6.628
Mutatie geldmiddelen			28.464		-13.519

Toelichting kasstroomoverzicht

Het kassaldo is direct opeisbaar en staat ter beschikking van de stichting GGNet. Het maximale op te nemen rekening-courantkrediet bedraagt per 31 december € 10 miljoen. Deze kredietfaciliteit is verkregen bij de ING Bank. De in het kasstroomoverzicht opgenomen investeringen betreffen de daadwerkelijke betaalde investeringen. De nog te betalen facturen à € 0 (2022 € 140.925) die betrekking hebben op investeringen, zijn uit de mutatie kortlopende schulden gehaald en uit de mutatie investeringen materiële vaste activa gehaald. Dit om aan te sluiten bij de werkelijke kasstromen. Daarnaast zijn de facturen ontvangen in 2023 (€ 2,2 miljoen) maar betaald in 2024 in mindering gebracht op de betaalde investeringen en gecorrigeerd op de handelscrediteuren.

De in het kasstroomoverzicht opgenomen rente betreffen de daadwerkelijke betaalde rentekosten. De nog te betalen rentekosten à € 125.642 (2022 € 111.587) zijn verantwoord onder kortlopende schulden in plaats van onder betaalde rentekosten. Daarnaast is de vooruitbetaalde disagio op de nieuwe BNG lening opgenomen onder de betaalde rente.



10.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

Stichting GGNet, Vordenseweg 12, te Warnsveld, statutaire zetel gemeente Zutphen heeft ten doel het bieden van hulp in de geestelijke gezondheidszorg en in het bijzonder aan mensen met psychiatrische problematiek. GGNet staat bij de Kamer van Koophandel geregistreerd onder nummer 08140403.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken.

Continuïteitsveronderstelling

GGNet heeft 2023 afgesloten met een positief resultaat van € 5,9 miljoen met een bijbehorende (genormaliseerde) EBITDA van € 10,6 miljoen. Hiermee voldoet GGNet aan het EBITDA-convenant van minimaal € 6 miljoen, zoals afgesloten met de huisbankier ING.

Op basis van de actuele begroting verwacht GGNet boven het voor 2024 minimale EBITDA-niveau te blijven en wordt er geen doorbraak van het convenant voorzien. Middels bovengenoemde maatregelen en ontwikkelingen is het bestuur van GGNet van mening dat het eerder benoemde risico rondom 2024 is gemitigeerd. Daarnaast blijkt uit de kasstroomprognose dat GGNet voor de voorzienbare toekomst voldoende financiële middelen tot haar beschikking heeft om aan haar toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen.

Op basis van bovenstaande concludeert de Raad van Bestuur van Stichting GGNet dat het hanteren van de continuïteitsveronderstelling in de jaarrekening 2023 juist is.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met artikel 40b van de Wet Marktordening Gezondheidszorg (WMG) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vindt plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij het desbetreffende balanshoofd anders is vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarden.

Lasten en baten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar zijn in acht genomen als die bij het opmaken van de jaarrekening bekend zijn. Winsten worden opgenomen als zij op balansdatum zijn gerealiseerd.

De cijfers worden weergegeven in € 1.000 met uitzondering van de toelichtingen. Deze worden meer gespecificeerd weergegeven.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen c.q. veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa (met uitzondering van immateriële- en materiële vaste activa) en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Voorzieningen
- Omzetnuanceringen

Verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of rechtspersoon die verbonden is met de instelling. Dit betreft onder meer relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.



De Raad van Bestuur van GGNet is, zonder overwegende zeggenschap, vertegenwoordigd in het bestuur van de volgende rechtspersoon:

- Stichting De Springplank (KVK 08102409)

De stichting heeft de volgende verbonden stichtingen met wie een relatie bestaat anders dan middels een vertegenwoordiging in het bestuur:

- Stichting Oude en Nieuwe Gasthuis (KVK 41038715)
- Stichting Vrienden van GGNet (KVK 08076961)
- Stichting Vrienden van Spatie (KVK 41042082)
- Stichting Vrienden van GGNet Woonzorg (KVK 41052767)
- Stichting Familieraad GGNet (KVK 08181363)
- Vereniging Medische Staf GGNet (KVK 83395350)
- Festiviteitencommissie GGNet Apeldoorn (KVK 54808294)

Er is met betrekking tot bovengenoemde verbonden partijen geen sprake van overwegende zeggenschap door Stichting GGNet en/of sprake van een centrale leiding.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de instelling beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de instelling het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

10.4.1 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als 'niet in de balans opgenomen activa'.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als 'niet in de balans opgenomen verplichtingen'.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit, wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld. De jaarrekening wordt gepresenteerd in duizenden euro's, wat ook de functionele valuta is van GGNet.

Immateriële vaste activa



Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen, en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst- en verliesrekening.

De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder de kop Bijzondere Waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op vooruitbetalingen op immateriële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Het volgende afschrijvingspercentage wordt gehanteerd:

- Rechten van intellectueel eigendom : 20%

Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de stichting in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering, alsmede vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 0-10%
- Machines en installaties : 10%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 20%

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

De materiële vaste activa waarvan de stichting en haar groepsmaatschappijen op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen of zijn deze als vooruit ontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.



Leasing

De stichting kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een 'financiële lease'. Alle andere leaseovereenkomsten worden geclassificeerd als 'operationele lease'. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Financiële leases

Als de stichting optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder de kop Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de stichting eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele lease

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

De afgelopen jaren heeft GGNet in samenwerking met ziekenhuizen verschillende Regionale Geestelijke Gezondheidscentra (RGC's) ontwikkeld. Het gaat hierbij om vijf RGC's die verspreid zijn over het voorzieningsgebied van GGNet:

- RGC Zutphen
- RGC Zevenaar
- RGC Apeldoorn
- RGC Doetinchem
- RGC Winterswijk

De afgesloten huurovereenkomsten kunnen het karakter hebben van financiële lease. Op basis van de bijbehorende karakteristieken is GGNet dan ook van mening dat de afgesloten huurovereenkomst met specifiek het RGC Doetinchem voldoet aan de criteria genoemd in RJ 292 (onder andere looptijd en contractwaarde). Deze overeenkomst met RGC Doetinchem is binnen de jaarrekening vanaf 2009 op de balans verwerkt met het karakter van lease met een initiële waarde van € 18,7 miljoen. De huurovereenkomst is opgesteld volgens een lineaire huurberekening en als zodanig verwerkt op de balans. De huurovereenkomsten voor de overige RGC's zijn getoetst en ondertekend. Deze voldoen niet aan de onderliggende criteria en zijn niet verwerkt in de balans.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen:

- Overige vorderingen
- Overige financiële verplichtingen
- Derivaten t.b.v. afdekken renterisico
- Geldmiddelen ten behoeve van werkkapitaal
- Leningen ter financiering van vastgoed



Een financieel actief of een financiële verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde (indien van toepassing), waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten (indien van toepassing), gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening. Daarnaast worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de resultatenrekening.

Overige vorderingen

Overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Langlopende -en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Afgeleide financiële instrumenten

GGNet past kostprijs hedge accounting toe. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst-en-verliesrekening, wordt het met het afgeleide instrument samenhangende resultaat in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting, dan wordt de kostprijs van dit actief aangepast met de afdekkingsresultaten die nog niet in de winst- en- verliesrekening zijn verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting, maar het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge accounting beëindigd. De vervolgwaardering van het financiële instrument is dan tegen kostprijs of lagere marktwaarde.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen posten zijn overige vorderingen, die naar hun aard als een overwegend langdurig financieel belang kunnen worden beschouwd. Financiële vaste activa worden, tenzij hierna anders is vermeld, opgenomen tegen nominale waarde.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

De bepaling of een vast actief onderhevig is aan bijzondere waardevermindering verloopt volgens RJ 121 via een driestappenbenadering:

1. Vaststellen of op de balansdatum sprake is van een aanwijzing/ indicatie voor een bijzondere waardevermindering. (Zijn dergelijke aanwijzingen niet aanwezig dan hoeven stappen 2 en 3 niet te worden uitgevoerd);
2. Vaststellen van een te realiseren waarde;
3. Verwerken van de bijzondere waardevermindering.

Stap 1 is de aanwijzing/indicatie voor een bijzondere waardevermindering. Hiervoor dient een aantal punten in ogenschouw te worden genomen, beschreven in RJ 121.203.

Uitgangspunten die daarbij door GGNet worden gehanteerd:

- GGNet wordt gezien als 1 kasstroom genererende eenheid;



- Het strategisch vastgoedplan met daarin het evenwicht tussen benodigde, aanwezige en betaalde m2 (normatief huisvestingscomponenten);
- Alle activa zijn noodzakelijk om het huidige zorgaanbod aan te bieden aan (geografische groep van) patiënten;
- Bepaalde activa hebben geen specifieke doelstelling die daarmee ook eigen, afzonderlijke, inkomsten genereren (los van de overige activiteiten) en alleen ingezet kunnen worden op specifieke activiteiten/zorgdiensten;
- Activa kan alternatief worden ingezet om zorg aan te bieden.

De Raad van Bestuur van GGNet is van mening dat, op basis van bovenstaande punten, er geen sprake is van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengst-waarde.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort of -schuld

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

De vorderingen uit hoofde van financieringstekorten en schulden uit hoofde van financieringsoverschotten worden, tenzij hierna anders is vermeld, opgenomen tegen nominale waarde.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder de kop Financiële Instrumenten.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Algemene reserve en Bestemmingsfonds. Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de resultatenrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Kapitaal

Onder 'kapitaal' is opgenomen het bij oprichting van de stichting ingebracht kapitaal.

Algemene reserve

Onder 'algemene reserve' is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de stichting vrij kunnen beschikken.

Bestemmingsfonds, "Reserve aanvaardbare kosten"

De reserve aanvaardbare kosten betreft een balanspost die alleen kan wijzigen door toevoeging of onttrekking van het verschil tussen de exploitatiekosten en de aanvaardbare kosten van de Wlz-zorg van dat jaar of door onttrekkingen die worden gedaan ten behoeve van de exploitatie van Wmo- en/of Jeugdwet zorg.

Aanwending van bestemmingsfondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve of fonds gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als 'overige mutatie' binnen het eigen vermogen verwerkt.

Voorzieningen (algemeen)



- Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis in het verleden waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze te schatten is.
- Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.
- Personele voorzieningen worden gewaardeerd tegen de waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het werkelijke loon per medewerker en, waar dat van toepassing is, vermeerderd met een algemene opslag voor sociale lasten van, een pensioenbijdrage werkgever, vakantietoelage en eindejaarsuitkering.
- De voorzieningen zijn opgenomen tegen nominale waarde tenzij het effect van tijdswaarde van geld materieel is. In dat geval dient de voorziening te worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte uitgaven en wordt dit bij de voorziening toegelicht.
- Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien waarschijnlijk is dat deze vergoeding ontvangen wordt bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening ziekingeld

De voorziening ziekingeld is gebaseerd op de te maken salariskosten, uitsluitend brutoloon en reeds bekende beëindigingsvergoedingen, voor medewerkers die gedurende het resterende dienstverband naar verwachting niet meer zullen deelnemen in het arbeidsproces. De berekening is op basis van de verwachte ziekteperiode, tegen nominale waarde en op individuele basis. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening jubilea

Deze voorziening is getroffen voor de verwachte verplichting uit hoofde van jubilea, op individuele basis. De berekening is gebaseerd op de gedane toezeggingen conform cao, blijfkans en leeftijden. De nominale waarde is contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 3,42%. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening generatiepact

Deze voorziening is getroffen voor de verwachte verplichting uit hoofde van de cao-regeling voor het generatiepact. De berekening is op basis van de verwachte salariskosten. De nominale waarde is contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 2,51%. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening huur RGC's

Deze voorziening is getroffen voor de huur- en aanverwante kosten gedurende de verwachte leegstandperiode. De berekeningswijze is gebaseerd op alle vaste kosten en opgenomen tegen nominale waarde. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening overige huur

Deze voorziening is getroffen voor de huur- en aanverwante kosten gedurende de verwachte leegstandperiode. De berekeningswijze is gebaseerd op alle vaste kosten en opgenomen tegen nominale waarde. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening verlieslatend contract

Deze voorziening is getroffen voor doorlopende contracten in 2024 waarvoor geen prestatie meer wordt geleverd. De berekeningswijze is gebaseerd op alle vaste kosten en opgenomen tegen nominale waarde. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder de kop Financiële Instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder de kop Financiële Instrumenten.

10.4.2 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.



Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald, en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit verhuur van onroerende zaken worden lineair in de resultatenrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en - voor zover nog niet uitbetaald - als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao GGZ en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

GGNet heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon, opgebouwd bij GGNet. De regeling is ondergebracht bij het pensioenfonds Zorg en Welzijn. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. GGNet betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen)



dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij hoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De ‘nieuwe’ dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden.

De actuele dekkingsgraad van december 2023 is 106,3% (december 2022 109,2%).

GGNet heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. GGNet heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de stichting zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Toelichting op de onzekerheden en de wijze waarop hiermee is omgegaan door GGNet

De Raad van Bestuur heeft de zorg gerelateerde omzet en daarbij behorende balansposten naar beste weten bepaald en daarbij rekening gehouden met belangrijke schattingsfactoren en onzekerheden die landelijk een rol spelen en ook bij GGNet van toepassing zijn.

Onderstaand wordt de relevantie ervan voor de jaarrekening 2023 van GGNet toegelicht:

Materiële controles

GGNet is geen deelnemer van horizontaal toezicht en heeft een voorziening getroffen voor de eventuele gevolgen van materiële controles. Er is een voorziening getroffen voor de gevolgen van materiële controles over 2020, 2021, 2022 en 2023. Wanneer er sprake is van overproductie, worden deze niet als omzet verantwoord. Hierdoor zal een eventuele correctie als gevolg van een materiële controle niet altijd een direct effect hebben op de omzet zoals opgenomen in de jaarrekening.

Budgetplafonds en overige contractuele afrekenelementen kunnen wijzigen als gevolg van diverse contractafspraken

GGNet heeft contractafspraken gemaakt met de zorgverzekeraar die als uitgangspunt zijn genomen bij omzetverantwoording en de contractwaarde bepaling 2023. Doordat contractjaar 2023 op balansdatum nog niet volledig is afgerekend kunnen eventuele onderhandelingsresultaten gevolgen hebben voor budgetplafonds en overige afrekenelementen voor contractjaar 2023.

Afsluitend

De uiteindelijke uitkomsten van de onderhandelingen over de budgetplafonds en overige afrekenelementen zullen blijken uit de eindafrekeningen en kunnen materieel afwijken van de in deze jaarrekening opgenomen bedragen gebaseerd op onze beste schatting.

Rentebaten en soortgelijke baten/rentelasten en soortgelijke lasten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat GGNet zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door GGNet gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

10.4.3 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.



De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

10.4.4 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

10.4.5 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels.

10.5 Toelichting op de balans per 31 december

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	436	802
Bij: investeringen	267	-
Af: afschrijvingen	362	366
Boekwaarde per 31 december	<u>341</u>	<u>436</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 10.6.1.



2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	43.386	38.845
Bij: investeringen	25.447	9.790
Af: afschrijvingen	5.192	5.249
Af: desinvesteringen	16	-
Boekwaarde per 31 december	<u><u>63.625</u></u>	<u><u>43.386</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 10.6.2.

Onder de materiële vaste activa is begrepen een bedrag met betrekking tot het RGC Doetinchem van € 8.759.538 inzake de huurovereenkomst met het karakter van een financiële lease. Dit heeft betrekking op bedrijfsgebouwen. GGNet huurt deze activa maar is geen juridisch eigenaar hiervan.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 17.980.678 (€ 26.740.216 minus lease bedrag) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	149	156
Betaalde disagio leningen	190	-
Afschrijving disagio	-8	-7
Boekwaarde per 31 december	<u><u>331</u></u>	<u><u>149</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 10.6.3.

Onder de financiële vaste activa is de betaalde disagio aan het WFZ opgenomen voor borging van de afgesloten lening bij de BNG bank, zie de toelichting onder de langlopende leningen. Daarnaast heeft er een re-classificatie plaatsgevonden van de betaalde disagio in 2013 vanuit de kortlopende vorderingen waarbij tevens de vergelijkende cijfers 2022 zijn aangepast.

4. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	x € 1.000	x € 1.000
1. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	-	-
2. Af: ontvangen voorschotten	-	-
3. Af: voorziening onderhanden werk	-	-
Totaal onderhanden werk	<u><u>-</u></u>	<u><u>-</u></u>

Toelichting:

Het onderhanden werk is volledig afgewikkeld naar aanleiding van de overgang naar het zorgprestatie-model wat is ingevoerd per 2022.



5. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	x € 1.000	x € 1.000
1 Vorderingen op handelsdebiteuren		
Vorderingen op debiteuren	6.046	9.286
	<u>6.046</u>	<u>9.286</u>
2 nog te factureren omzet zorgproducten		
nog te factureren omzet	6.636	98.013
ontvangen bevoorschotting	-	-67.325
	<u>6.636</u>	<u>30.688</u>
3 Overige vorderingen:		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	262	351
Nog te factureren overig	3.663	2.055
	<u>3.925</u>	<u>2.406</u>
4 Overlopende activa		
Vooruitbetaalde bedragen	1.893	2.117
Ministerie van VWS	170	1.102
Nog te ontvangen bedragen	3.815	2.887
	<u>5.878</u>	<u>6.106</u>

Toelichting:

De voorziening voor mogelijke oninbaarheid die in aftrek op de vorderingen op debiteuren is gebracht, bedraagt circa € 53.000 (2022: € 476.000). Er zijn geen vorderingen opgenomen met een looptijd langer dan 1 jaar.

Onder de overige vorderingen is begrepen € 262.000 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren.



	2023	2022	2021	2020	Totaal
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot					
Saldo per 1 januari	-	351	-	-	351
Bij/af: betalingen/ontvangsten	262	-351	-	-	-89
Bij/af: correcties voorgaande jaren			-	-	-
Bij/af: totale mutaties	<u>262</u>	<u>-351</u>	-	-	<u>-89</u>
Saldo per 31 december	<u>262</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>262</u>
Stadium van vaststelling (*)	a	c	c	c	
Waarvan gepresenteerd als:					
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	262				
<i>a = interne berekening</i>					
<i>b = overeenstemming met zorgverzekeraar</i>					
<i>c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)</i>					
	<u>2023</u>	<u>2022</u>			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar t	26.355	24.927			
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	<u>-26.093</u>	<u>-24.576</u>			
Financieringstekort / overschot	<u>262</u>	<u>351</u>			

Toelichting:

De liquide middelen zijn direct opeisbaar en staan, afgezien van een bankgarantie ter grootte van € 41.146 ten gunste van Stichting Sité Woondiensten, ter vrije beschikking van de stichting.

Het maximale op te nemen rekening-courantkrediet bedraagt per 31 december € 10 miljoen. Deze kredietfaciliteit is verkregen bij de ING Bank tegen 1,65% per jaar boven de 1-maands EURIBOR. Aan de bank zijn de volgende zekerheden gegeven:

- Negative pledge/ Pari Passu en cross Default-verklaring
- Verpanding (vorderings-) rechten uit overeenkomst
- Garantie van stichting Waarborgfonds voor de zorgsector
- Een gezamenlijke hypotheek van € 51.600.000 1e in rang op al het vastgoed
- Garantie ten behoeve van ING Groenbank N.V

Als bijzondere bepaling geldt dat GGNet aan een aantal ratio's moet blijven voldoen voor beschikbaarheid van de kredietfaciliteit:

- Een EBITDA-floer van (Hierbij is afgestemd dat bij incidentele posten afstemming zal plaatsvinden en dat deze gecorrigeerd worden in de EBITDA):
- Minimaal € 6 miljoen voor boekjaar 2023 en de tussentijdse meetmomenten in 2024;
- Minimaal € 8 miljoen voor boekjaar 2024 en de tussentijdse meetmomenten in 2025;
- Minimaal € 9,5 miljoen voor boekjaar 2025 en verder.
- Een solvabiliteit van minimaal 25%.



PASSIVA

7. Eigen vermogen*Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:*

	31-dec-23	31-dec-22
	x € 1.000	x € 1.000
1. Kapitaal	131	131
2. Wettelijke reserve	37.528	36.829
3. Overige reserves	6.304	1.054
Totaal eigen vermogen	<u>43.963</u>	<u>38.014</u>

7.1. Kapitaal*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
	1-jan-23	bestemming	mutaties	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	131	-	-	131
Totaal kapitaal	<u>131</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>131</u>

7.2. Wettelijke reserve*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
	1-jan-23	bestemming	mutaties	31-dec-23
Bestemmingsfonds: Reserve aanvaardbare kosten	36.829	699	-	37.528
Totaal bestemmingsfonds	<u>36.829</u>	<u>699</u>	<u>-</u>	<u>37.528</u>

7.3. Overige reserves*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
	1-jan-23	bestemming	mutaties	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves: Overige reserves	1.054	5.250	-	6.304
Totaal overige reserves	<u>1.054</u>	<u>5.250</u>	<u>-</u>	<u>6.304</u>

Toelichting:

Het resultaat van de Stichting GGNet is verrekend met het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten voor het deel betrekking hebbende op de wet langdurige zorg. Het restant van het resultaat is toegevoegd aan de algemene reserve. De reserve aanvaardbare kosten betreft een balanspost die alleen kan wijzigen door toevoeging of onttrekking van het verschil tussen de exploitatiekosten en de aanvaardbare kosten van de Wlz-zorg van dat jaar of door onttrekkingen die worden gedaan ten behoeve van de exploitatie van Wmo- en/of Jeugdwet zorg.

**8. Voorzieningen**

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-23	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
1. overige					
jubilea	1.168	262	221	-	1.209
langdurig zieken	1.151	2.814	1.675	676	1.614
generatiepact	386	127	69	67	377
Huur RGC's	-	409	-	-	409
Overige huur	-	139	-	-	139
Verlieslatend contract	-	91	-	-	91
Totaal voorzieningen	2.705	3.842	1.965	743	3.839

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-23
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.040
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.799
hiervan > 5 jaar	649

Toelichting voorzieningen:*Voorziening jubileumverplichtingen*

Deze voorziening is getroffen voor de verwachte verplichting uit hoofde van jubilea, op individuele basis. De berekeningswijze is gebaseerd op de voorschriften van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De nominale waarde is € 1.442.018. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gebaseerd op de te maken salariskosten, uitsluitend brutoloon, voor medewerkers die gedurende de resterende ziekteperiode van 2 jaar naar verwachting niet meer terugkeren. De berekening is op basis van de verwachte ziekteperiode, tegen nominale waarde en op individuele basis. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening generatiepact

Deze voorziening is getroffen voor de verwachte verplichting uit hoofde van de cao-regeling voor het generatiepact. De berekeningswijze is gebaseerd op de voorschriften van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De nominale waarde is € 386.331. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening huur RGC's

Deze voorziening is getroffen voor de huur- en aanverwante kosten gedurende de verwachte leegstandperiode. De berekeningswijze is gebaseerd op alle vaste kosten en opgenomen tegen nominale waarde. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening overige huur

Deze voorziening is getroffen voor de huur- en aanverwante kosten gedurende de verwachte leegstandperiode. De berekeningswijze is gebaseerd op alle vaste kosten en opgenomen tegen nominale waarde. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening verlieslatend contract

Deze voorziening is getroffen voor doorlopende contracten in 2024 waarvoor geen prestatie meer wordt geleverd. De berekeningswijze is gebaseerd op alle vaste kosten en opgenomen tegen nominale waarde. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

**9. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)***Het verloop is als volgt weer te geven:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	23.895	26.161
Bij: nieuwe leningen	15.000	-
Af: aflossingen	1.989	2.266
Stand per 31 december	<u>36.906</u>	<u>23.895</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.917	1.989
Stand langlopende schulden per 31 december	<u><u>33.989</u></u>	<u><u>21.906</u></u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	2.917	1.989
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	33.989	21.906
hiervan > 5 jaar	24.050	14.342

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

De reële waarde van de leningen wijkt gering af van de boekwaarde.

In 2023 zijn twee nieuwe leningen aangetrokken. Het betreft de consolidatie van de investeringsfaciliteit overeengekomen ingaande 2021 van € 15 miljoen. De consolidatie bestaat uit onderstaande nieuwe langlopende leningen:

- Lening ondergebracht bij de ING Bank, groot € 7,5 miljoen, met een looptijd van 10 jaar en een rentepercentage van 4,8%
- Lening ondergebracht bij de BNG, groot € 7,5 miljoen, met een looptijd van 20 jaar en een rentepercentage van 3,069%

Begin 2024 is er een lening bij de BNG bank vervroegd afgelost. Dit bedrag, € 0,4 miljoen, is opgenomen onder het kortlopende deel van de langlopende leningen. De afrekening van de rente is opgenomen onder de renteverplichting langlopende leningen.

Onder langlopende schulden is begrepen een bedrag met betrekking tot het RGC Doetinchem van € 8.127.223 inzake de huurovereenkomst met het karakter van een financiële lease. Dit heeft betrekking op bedrijfsgebouwen. De stichting huurt deze activa maar is geen juridisch eigenaar hiervan. Onder de aflossingsverplichtingen is hieromtrent een bedrag opgenomen van € 632.311.

**10. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)**

De specificatie kortlopende schulden is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	x € 1.000	x € 1.000
1. schulden aan banken		
aflossingsverplichting langlopende leningen	2.917	1.989
rentesverplichting langlopende leningen	157	111
	<u>3.074</u>	<u>2.100</u>
2. vooruitontvangen op bestellingen		
vooruitontvangen bedragen	214	763
	<u>214</u>	<u>763</u>
3. schulden aan leveranciers en handelskredieten		
schulden aan leveranciers	6.557	3.532
	<u>6.557</u>	<u>3.532</u>
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		
loonheffingen	5.767	5.499
omzetbelasting	108	64
	<u>5.875</u>	<u>5.563</u>
5. schulden ter zake pensioenen		
te betalen pensioenpremies	2.799	2.778
	<u>2.799</u>	<u>2.778</u>
6. Overige schulden		
persoonlijk levensfase budget	7.146	6.636
schulden aan zorgverzekeraars	2.598	3.787
reservering vakantiegeld	3.574	3.278
reservering vakantiedagen	3.213	2.840
Nog te betalen kosten	2.275	3.011
Nog te betalen investeringen	-	141
	<u>18.806</u>	<u>19.693</u>
7. overlopende passiva		
overige overlopende passiva	2.757	2.031
	<u>2.757</u>	<u>2.031</u>

De onder de kortlopende schulden opgenomen bedragen hebben gedeeltelijk een looptijd korter dan 1 jaar. Uitzondering hierop zijn de vakantiedagen en de verplichtingen persoonlijk budget levensfase welke een looptijd hebben langer dan 1 jaar.



Financiële instrumenten

Hedge accounting (renteswaps)

Het rentebeleid van GGNet beoogt de financieringslasten zo veel mogelijk te beperken. Hiertoe kunnen rente-instrumenten worden gebruikt om het vastrentende of variabel rentende karakter van de financieringen aan te passen aan het gewenste profiel. In verband met risicomijding heeft GGNet in 2008 totaal 4 swaps afgesloten met variërende looptijden om het variabel rentende deel te fixeren ten behoeve van een, bij de ING afgesloten, langlopende lening met een looptijd van 20 jaar. De huidige stand per ultimo 2023 is € 3.562.500 (2022 € 4.312.500). Dit betreft de eindstand van de betreffende lening. De resterende swap heeft ultimo 2023 een stand van € 1.425.000,00. Van het restant van de lening, € 2.137.500, zijn de betreffende swaps in respectievelijk 2019, 2020 en 2023 verlopen. De resterende swap loopt in 2026 af.

De waarderingsgrondslag is kostprijs hedge accounting. De reële marktwaarde van afgesloten renteswaps per 31 december 2023 bedraagt circa € 27.727 negatief (2022 was € 62.899 negatief). Deze betalingsverplichting aan de ING geldt echter alleen wanneer deze contracten zouden worden verbroken. GGNet handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen, blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt, en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

GGNet documenteert de hedgerelaties generieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat er sprake is van een effectieve hedge respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges. GGNet bepaalt op elke balansdatum de mate van ineffectiviteit van de combinatie van het afdekkingsinstrument en de afgedekte positie (de hedgerelatie). De mate van ineffectiviteit van de hedgerelatie wordt vastgesteld door het vergelijken van de kritische kenmerken van het afdekkingsinstrument en de afgedekte positie in de hedgerelatie. Indien de kritische kenmerken, beoordeeld in de context van de hedgerelatie, aan elkaar gelijk zijn (geweest), is geen sprake (geweest) van ineffectiviteit. Indien de kritische kenmerken, beoordeeld in de context van de hedgerelatie, niet aan elkaar gelijk zijn (geweest), is sprake (geweest) van ineffectiviteit. In dat geval wordt de mate van ineffectiviteit vastgesteld door de verandering in reële waarde van het afdekkingsinstrument te vergelijken met de verandering in reële waarde van de afgedekte positie. Indien sprake is van een cumulatief verlies op de hedgerelatie over de periode vanaf eerste verwerking van het afdekkingsinstrument tot aan balansdatum, wordt deze ineffectiviteit (het verlies) direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Rente- en kasstroomrisico

GGNet loopt renterisico over 1 lening waarbij de rente bepaald wordt op basis van de 3-maands Euribor rente en een opslag van 2,31%. De hierboven toegelichte renteswap heeft een effectiviteit van 40% van de totale lening (€ 1,4 miljoen van de € 3,5 miljoen per balansdatum). Over het restant (€ 2,1 miljoen) loopt GGNet renterisico tot juli 2028 waarvan de absolute impact gedurende de resterende looptijd afneemt vanwege de afgesproken lineaire aflossing van € 750.000 per jaar over de totale lening. Voor de overige financieringen, zie hiervoor het overzicht langlopende schulden ultimo 2023 onder paragraaf 1.7, geldt voor de gehele looptijden een vaste rente waardoor geen renterisico ontstaat.

Voor de gehele lening portefeuille geldt dat aflossing plaats vindt volgens de lineaire methode. Enkel voor de nieuw aangetrokken leningen bij de ING geldt een eenmalige aflossing per 1 juli 2033 van € 3.899.500.

Liquiditeitsrisico

GGNet bewaakt de liquiditeitspositie door middel van een liquiditeitsprognose van 12 maanden voortschrijdend. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven. Hoewel de resultaten en effecten van het ZPM de nodige liquiditeitsrisico's met zich mee heeft gebracht in 2022 heeft een adequate sturing op de liquiditeit en de stabiele basispositie ervoor gezorgd dat GGNet in 2023 geen moeite heeft gehad om aan deze verplichtingen te voldoen. Daarnaast beschikt GGNet nog over de volgende onbenutte kredietruimte: Rekening courant krediet van € 10 miljoen.

Prijzrisico

Als gevolg van contractafspraken loopt GGNet prijzrisico. Enerzijds het risico dat prijzen kunnen muteren, anderzijds de cao-afspraken omtrent personeel. Ook door inflatie ontstaat er een prijzrisico. Als gevolg hiervan kan het rendement van GGNet onder druk komen te staan. Deze risico's dekt GGNet niet af middels financiële instrumenten, maar vertaalt de



ontwikkelingen die zich voor doen in strategie. De doorrekening hiervan vindt plaats via onze meerjarenbegroting.

Kredietrisico

Stichting GGNet loopt kredietrisico over vorderingen en leningen opgenomen onder onderhanden werk, vorderingen en schulden uit hoofde van het financieringstekort of -overschot, debiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij diverse tegenpartijen die zich voor het overgrote deel bewegen in de publieke sector (zorgverzekeraars, gemeenten, ministeries). Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan. Het kredietrisico dat onze huisbankier zich terugtrekt wordt ondervangen door meerdere keren per jaar met elkaar aan tafel zitten en elkaar op de hoogte houden van ontwikkelingen op korte en lange termijn. Het maximale bedrag waarover GGNet kredietrisico loop is ultimo 2023 € 23 miljoen.

Investeringsfaciliteit

Ter uitvoering van het strategisch vastgoedplan is er in 2020 een investeringsfaciliteit overeengekomen ingaande 2021 van € 15 miljoen met een looptijd van 48 maanden, tot 31 december 2024.

Deze kredietfaciliteit is verkregen bij de ING Bank tegen 1,7% per jaar boven de 3-maands EURIBOR.

In 2023 is deze investeringsfaciliteit geconsolideerd in 2 langlopende leningen. € 7,5 miljoen ondergebracht bij de ING Bank en € 7,5 miljoen ondergebracht bij de BNG. Zie hiervoor de toelichting op de langlopende leningen.

Ter uitvoering van het strategisch vastgoedplan in 2023 en verder is er in 2023 een investeringsfaciliteit met de ING bank overeengekomen ingaande 2023 van € 11,5 miljoen met een looptijd tot april 2025.

In 2024 is de betreffende faciliteit opgesplitst in een on-geborgde kasgeldlening bij de ING van € 3,5 miljoen tegen een rentepercentage van 5,706% met een looptijd tot 30 juni 2025 en een, nog aan te trekken, geborgde kasgeldlening van € 8 miljoen.

12. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa"

(Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

	betalbaar binnen 1 jaar	betalbaar 1-5 jaar	betalbaar na 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Huur	5.633.448	17.548.786	21.823.051	45.005.285
Operationele lease	454.370	847.427	-	1.301.798
Leasefietsen	268.887	205.859	-	474.746
Investeringsverplichtingen	11.968.247	-	-	11.968.247
Totaal meerjarige verplichtingen	18.324.952	18.602.073	21.823.051	58.750.076

Toelichting:

Huur gebouwen

In 2013 is een bestuurlijk akkoord bereikt om de huurovereenkomst met De Springplank om te zetten naar een looptijd van vijftien jaar met een gedeeld risico, samen met de andere twee deelnemende partijen. Hiermee voldoet deze overeenkomst niet aan de onderliggende criteria voor financial lease en hoeft dus niet op de balans van GGNet te worden verwerkt.

Huur, auto en fietslease

Er is een verplichting aangegaan met leasemaatschappijen voor het verstrekken van bedrijfsauto's en -fietsen. De in de jaarrekening 2023 opgenomen huur en leasebedragen zijn totaal een bedrag van € 6.790.890.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van eventuele materiële controles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele instelling-overstijgende controles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn hiervoor geen verplichtingen verantwoord.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument



Het macrobeheersinstrument kan door de Minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader 'zorg' terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing 'Macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg', respectievelijk Aanwijzing 'Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg'. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een MBI-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het MBI-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het MBI-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd. Voor het kalenderjaar 2023 een bovengrens als bedoeld in artikel 50, tweede lid, aanhef en onder c, Wmg is vastgesteld van € 28.135 miljoen (zegge: achtentwintig miljard honderdvijfendertig miljoen euro), prijsniveau 2023, inclusief de loon- en prijsbijstelling 2023, maar exclusief de beschikbaarheidsbijdragen als bedoeld in artikel 56a Wmg voor medisch-specialistische zorg.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het MBI-omzetplafond over 2023. GGNet is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2023.

**10.6 Mutatieoverzicht immateriële en materiële vaste activa****10.6.1 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA**

	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom x € 1.000	Vooruitbe- talingen op immateriële activa x € 1.000	Totaal x € 1.000
Stand per 1 januari 2023			
- aanschafwaarde	1.815		1.815
- cumulatieve afschrijvingen	1.379		1.379
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>436</u>	<u>-</u>	<u>436</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	-	267	267
- afschrijvingen	362		362
- bijzondere waardeverminderingen			-
- terugname bijz. waardeverminderingen			-
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>			
.aanschafwaarde			-
.cumulatieve afschrijvingen			-
<i>- desinvesteringen</i>			
aanschafwaarde			-
cumulatieve afschrijvingen			-
per saldo	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-362</u>	<u>267</u>	<u>-95</u>
Stand per 31 december 2023			
- aanschafwaarde	1.815	267	2.082
- cumulatieve afschrijvingen	1.741	-	1.741
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>74</u>	<u>267</u>	<u>341</u>



10.6.2 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen x € 1.000	Machines en installaties x € 1.000	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting x € 1.000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa x € 1.000	Totaal x € 1.000
Stand per 1 januari 2023					
- aanschafwaarde	59.542	14.763	11.547	7.368	93.220
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	32.450	10.336	7.048	-	49.834
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>27.092</u>	<u>4.427</u>	<u>4.499</u>	<u>7.368</u>	<u>43.386</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	2.161	531	1.421	21.334	25.447
- herwaarderingen	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	2.506	1.009	1.677	-	5.192
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- terugname bijz. waardeverminderingen	-	-	-	-	-
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	-	-	-	-	-
.cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
.cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
<i>- desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	19	20	3	-	42
cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	13	10	3	-	26
per saldo	<u>6</u>	<u>10</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>16</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-351</u>	<u>-488</u>	<u>-256</u>	<u>21.334</u>	<u>20.239</u>
Stand per 31 december 2023					
- aanschafwaarde	61.684	15.274	12.965	28.702	118.625
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	34.943	11.335	8.722	-	55.000
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>26.741</u>	<u>3.939</u>	<u>4.243</u>	<u>28.702</u>	<u>63.625</u>

Toelichting:

Onder de investeringen is een bedrag aan activering (transfers) opgenomen van € 557.000 (welke in mindering zijn gebracht op de activa in uitvoering, en toegevoegd aan de overige categorieën).



10.6.3 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2023	149	149
Betaalde disagio leningen	190	190
Afschrijving disagio	-8	-8
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>331</u>	<u>331</u>

10.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Werk- lijke- rente	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld per 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossings- wijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		x € 1.000		%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
BNG	22-3-1993	1.361	30	2,15%	45		45	-	-	-	lineair	-	Waarborgfonds
BNG	3-12-1990	1.815	40	3,53%	363		45	318	-	1	lineair	318	gemeentegarantie
ING	1-7-2008	15.000	20	4,70%	4.313		750	3.563	-	5	lineair	750	neg.pledge/pari passu
ING	17-12-2012	2.090	10	2,70%	52		52	-	-	-	lineair	-	neg.pledge/pari passu en pos/neg hypotheekverklaring
RGC Doetinchem	1-3-2008	6.521	20	4,67%	1.685		326	1.359	-	4	lineair	326	
RGC Doetinchem	1-3-2008	12.250	40	4,67%	7.707		306	7.401	5.870	24	lineair	306	
Goldman Sachs	15-10-2013	13.900	30	3,08%	9.730		463	9.267	6.950	20	lineair	463	Waarborgfonds
BNG	29-12-2023	7.500	20	3,07%	-	7.500	-	7.500	5.625	20	lineair	375	Waarborgfonds
ING	1-10-2023	7.500	10	4,80%	-	7.500	-	7.500	5.605	10	lineair	379	neg.pledge/pari passu en pos/neg hypotheekverklaring
					<u>23.895</u>	<u>15.000</u>	<u>1.989</u>	<u>36.906</u>	<u>24.050</u>			<u>2.917</u>	

10.8 Toelichting op de resultatenrekening

13 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

13.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2023	2022
	€	€
Behandeling ZVW	71.298	59.460
Verblijf ZVW	37.456	35.947
Overige zorgprestaties ZVW	2.240	2.044
Totaal	<u>110.994</u>	<u>97.451</u>

Toelichting:

Onder de overige zorgprestaties is de afwikkeling vanuit de continuïteitsbijdrage opgenomen van € 605.000 over voorgaande boekjaren.

13.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2023	2022
	€	€
Verblijf WLZ	25.773	24.859
Overige zorgprestaties WLZ	367	184
Totaal	<u>26.140</u>	<u>25.043</u>

**13.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg***De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opleidingssubsidies	3.925	4.331
Totaal	<u><u>3.925</u></u>	<u><u>4.331</u></u>

13.4 Forensische zorg*De baten forensische zorg zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Behandeling FZ	3.226	2.657
Verblijf FZ	12.021	11.300
Overige zorgprestaties FZ	-244	0
Totaal	<u><u>15.003</u></u>	<u><u>13.957</u></u>

13.5 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties*De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Acute GGZ (GMAP)	5.748	5.636
Totaal	<u><u>5.748</u></u>	<u><u>5.636</u></u>

13.7 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening*De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Prijktijkondersteuning huisartsen	876	1.013
Totaal	<u><u>876</u></u>	<u><u>1.013</u></u>

14. Opbrengsten Jeugdwet*De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Behandeling Jeugdwet	6.407	6.234
Verblijf Jeugdwet	0	41
Overige zorgprestaties Jeugdwet	49	11
Spuk gelden Jeugdwet	2.123	343
Totaal	<u><u>8.579</u></u>	<u><u>6.629</u></u>

**15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten***De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
WMO Intra- en extramuraal	6.787	6.114
WMO subsidies	722	649
Totaal	<u>7.509</u>	<u>6.763</u>

16. Overige bedrijfsopbrengsten*De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Overige dienstverlening		
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	139	567
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel, verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	3.604	2.924
Opbrengst verkoop vastgoed	2.682	0
Totaal	<u>6.425</u>	<u>3.491</u>

17. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten*De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	15.362	12.316
Kosten verpleging en verzorging	1.754	1.545
Kosten uitbesteding onderaannemers	662	354
Overige	2.448	2.038
Totaal	<u>20.226</u>	<u>16.253</u>

18. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	96.715	93.567
Sociale lasten	13.909	13.466
Pensioenpremies	8.650	8.599
Totaal personeelskosten	<u>119.274</u>	<u>115.632</u>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

Zorgdivisies	1.266	1.268
Ondersteunende afdelingen	251	257
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.517</u>	<u>1.525</u>

**19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa***De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	362	366
- materiële vaste activa	5.192	5.249
Totaal afschrijvingen	<u>5.554</u>	<u>5.615</u>

20. Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	16	0
Totaal afschrijvingen	<u>16</u>	<u>0</u>

21. Overige bedrijfskosten*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.748	7.169
Algemene kosten	14.049	12.181
Onderhoud en energiekosten	4.843	3.864
Huur en leasing	6.791	6.387
Dotaties en vrijval voorzieningen	1.026	1.368
Totaal overige bedrijfskosten	<u>34.457</u>	<u>30.969</u>

22. Financiële baten en lasten*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten	-10	0
Subtotaal financiële baten	<u>-10</u>	<u>0</u>
Rentelasten	1.322	1.251
Subtotaal financiële lasten	<u>1.322</u>	<u>1.251</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>1.312</u>	<u>1.251</u>



23. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Welk bestuursmodel is van toepassing op uw organisatie?

Binnen GGNet ligt de eindverantwoordelijkheid bij de Raad van Bestuur met de Raad van Toezicht.

Wat is de samenstelling van het bestuur of de directie?

Tweehoofdig inclusief voorzitter.

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op GGNet. Het voor GGNet toepasselijk bezoldigingsmaximum is voor 2023 € 223.000.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur van de zorginstelling over het jaar 2023 is als volgt:

bedragen x € 1	A.M.C. Profittlich	J. Huijser
Funcțiegegevens	Voorzitter RvB	Zorginhoudelijk bestuurder
Aanvang en einde functieervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	202.124	207.614
Beloningen betaalbaar op termijn	15.154	15.170
<i>Subtotaal</i>	<i>217.278</i>	<i>222.784</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	217.278	222.784
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022			
bedragen x € 1	A.M.C. Profittlich	J. Huijser	R.B.M. Jaspers
Funcțiegegevens	Voorzitter RvB	Zorginhoudelijk bestuurder	Voorzitter RvB
Aanvang en einde functieervulling in 2022	01/11 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 30/09
Omvang dienstverband	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	31.523	202.206	159.305
Beloningen betaalbaar op termijn	2.254	13.542	10.157
<i>Subtotaal</i>	<i>33.777</i>	<i>215.748</i>	<i>169.462</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.099	216.000	161.556
Bezoldiging	33.777	215.748	169.462



* De overschrijding van het individueel bezoldigingsmaximum in 2022 hangt samen met een in het verantwoordingsjaar ontvangen betaling van vakantiegeld welke op een eerder kalenderjaar betrekking heeft en derhalve op grond van artikel 3, tweede lid, van de Uitvoeringsregeling WNT aan het voorgaande kalenderjaar kan worden toegerekend voor de toets van het bezoldigingsmaximum. Over de voorgaande kalenderjaren is geen sprake van overschrijding.

Voor de berekening van de bezoldiging volgens de WNT van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hoeven de werkgeversbijdragen inzake sociale verzekeringen niet te worden meegenomen, vanwege het verplichte karakter van deze verzekeringen.

Het algemene bezoldigingsmaximum bedraagt € 223.000. Voor de zorgsector is een aparte regeling opgesteld, de “regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp”. Deze regeling voorziet in een gedifferentieerd maximum afhankelijk van een aantal kenmerken van de zorginstelling. Voor GGNet geldt de indeling in klasse V, met een score van 13 punten. Dit komt voor GGNet overeen met een bezoldigingsmaximum van € 223.000 (exclusief sociale lasten werkgever) voor 2023. De vakantietoeslag is op daadwerkelijke uitbetaalde bedragen berekend. GGNet voldoet daarmee qua bezoldiging aan de eisen van de WNT. De beloning van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht voldoet aan de gestelde maxima van de regeling voor de zorgsector van respectievelijk 10% en 15% van de bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

bedragen x € 1	M.A. Wetzels	R.H.M. Vemimmen	L.L. Schoots	J. Emanuels	T. ten Berge	
Functiegegevens	Lid	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	22.300	22.300	33.450	22.300	22.300	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	33.450	22.300	22.300	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0	
Bezoldiging	22.300	22.300	33.450	22.300	22.300	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	
Gegevens 2022						
bedragen x € 1	M.A. Wetzels	R.H.M. Vemimmen	L.L. Schoots	J. Emanuels	T. ten Berge	J.P.G. Nijsten
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	15/12 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	21.600	21.600	32.400	21.600	0	21.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600	32.400	21.600	1.006	21.600

**24. Honoraria accountant**

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
De honoraria van de accountant over zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	184	164
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	62	94
Totaal honoraria accountant	<u>246</u>	<u>258</u>

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 zijn verricht. Daarnaast zijn opgenomen de totale honoraria voor andere controleopdrachten uitgevoerd door de externe accountant inclusief btw.

25. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevend functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 23.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van stichting GGNet, statutair gevestigd in Warnsveld, heeft het jaarverslag 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 30 mei 2024.

De Raad van Toezicht van GGNet heeft het jaarverslag 2023 goedgekeurd in de vergadering van 30 mei 2024.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling, zie paragraaf 10.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen relevante gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.



11 Overige gegevens

11.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 28, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van de stichting.

11.2 Nevenvestigingen

De onderneming beschikt over nevenvestigingen in Nederland die handelen onder de handelsnaam Stichting GGNet.

11.3 Statutaire regeling omtrent bijdrage in tekorten

Niet van toepassing.

11.4 Bijzonder statutair recht inzake de zeggenschap

Niet van toepassing.

11.5 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina's.



12 Controle en ondertekening

Datum:
A.M.C. Profittlich-de Boef
Voorzitter Raad van Bestuur

Datum:
Dr. J Huijser, Psychiater/MBA
Lid Raad van Bestuur, zorginhoudelijk bestuurder

Datum:
Prof. dr. J.A. Emanuels
Lid Raad van Toezicht

Datum:
Drs. R.H.M. Vernimmen
Lid Raad van Toezicht

Datum:
Drs. L.L. Schoots
Voorzitter Raad van Toezicht

Datum:
Drs. T.J. ten Berge
Lid Raad van Toezicht

Datum:
Ir. M.A. Wetzels
Lid en vicevoorzitter Raad van Toezicht

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting GGNet

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting GGNet (of hierna 'de stichting') te Warnsveld (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting GGNet per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2023;
- 2 de resultatenrekening over 2023; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG ('RojWMG') van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet normering topinkomens ('WNT') 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting GGNet zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten ('ViO') en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants ('VGBA').

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Controleaanpak ten aanzien van risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk 7 Risicomanagement van het bestuursverslag beschrijft de raad van bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving en neemt de raad van toezicht deze beschrijving in beschouwing.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de stichting en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de stichting met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klachtenregeling, de klokkenluidersregeling en de procedures van de stichting om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de raad van bestuur, de raad van toezicht en bij andere relevante afdelingen, zoals Interne Controle (afdeling Zorgcontrol), de Manager Informatiemanagement en de Klachtencommissie. Tevens hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen waaronder een kadastrale eigendomscontrole op een selectie van de panden en/of percelen van de stichting.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- regelgeving gesteld door de toezichthouders (zoals de NZa, IGJ, Zorgkantoren, verzekeraars en gemeentes);
- de Algemene verordening gegevensbescherming ('AVG') (in verband met het beschikken over en verwerken van privacygevoelige data);
- arbeidsrecht (in verband met het aanzienlijke personeelsbestand van de stichting en het werken met externe medewerkers).

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan de geïdentificeerde frauderisicofactoren. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.

- Wij hebben (iteratieve) risicoanalyses uitgevoerd gedurende het controleproces ter identificatie van specifieke frauderisicofactoren.

Omzetverantwoording (een verondersteld risico)

Risico:

- Wij hebben een frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot de opbrengstverantwoording. Wij zien dit risico op niet-routinematige correcties. Daaronder vallen zowel omzetnuanceringen gedurende het jaar als overige aanpassingen zoals reserveringen voor ingeschatte risico's tot terugbetalingsverplichtingen en de afloop van gevormde reserveringen voor oude jaren. Omdat het vormen van dergelijke aanpassingen een zekere interpretatie en/of schatting vereist, biedt dit een mogelijkheid tot het plegen van fraude. In combinatie met de druk om financiële targets te halen (met name als gevolg van het voldoen aan de convenantafspraken) onderkennen wij een frauderisico met betrekking tot de verantwoording van de omzet. Op basis van het feit dat de omzet en resultaatontwikkeling in het boekjaar hoog uitvalt, zien wij het risico op een te lage verantwoording van de omzet en een te hoge verantwoording van de overige aanpassingen zoals reserveringen voor oude jaren.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen rondom de correcties op de omzetverantwoording en de inschattingen van posities gevormd voor oude jaren.
- Wij hebben middels het evalueren van brondocumenten detailcontroles uitgevoerd op de juistheid van de niet-routinematige correcties in de opbrengstverantwoording. Het betreft onder meer niet-routinematige boekingen vanuit contractafspraken (zoals productieplafonds en het nuanceren (voorzien) van omzet vanuit geconstateerde tekortkomingen in de registratie) en niet-routinematige boekingen vanuit terugbetalingsverplichtingen voor oude jaren.
- Wij hebben een analyse uitgevoerd op de mutaties in de gevormde omzetnuanceringen en overige reserveringen ten opzichte van vorig jaar. Wij hebben deze mutaties gecontroleerd aan de hand van (maar niet beperkt tot) afrekeningen van en/of correspondentie met regelgevende instanties zoals het ministerie van Justitie en Veiligheid en zorgverzekeraars.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de raad van bestuur en aan de raad van toezicht.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht op pagina 54 van de jaarrekening heeft de raad van bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyseren van de in de continuïteitsrisicoanalyse opgenomen begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde cashflows ten opzichte van het afgelopen boekjaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- inspectie van de financieringsovereenkomst op voorwaarden die tot continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten;
- analyseren of de ruimte in de in de financieringsovereenkomst opgenomen ratio's voldoende is en geen aanleiding geeft tot een risico op het doorbreken van convenanten in deze overeenkomst.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat. Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de RojWMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, het verslag van de raad van toezicht en de overige gegevens in overeenstemming met de RojWVG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT'). In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Arnhem, 30 mei 2024

KPMG Accountants N.V.

E.J. Preuter RA