



GGNet



22-05-2025

JAARVERSLAG 2024

Bestuursverslag en jaarrekening over 2024



Voorwoord

Met elkaar, voor elkaar

Geachte lezer,

Graag delen we hierbij het jaarverslag van GGNet over het jaar 2024. Een jaar waarin veel is gebeurd en gedaan en waarin de organisatie een belangrijk basis legde om de komende jaren op voort te bouwen.

De rode draad was de start van ons nieuwe meerjarenbeleidsplan 'Met elkaar, voor elkaar'. Met daarin onze ambities en inspanningen om de mentale gezondheid van de inwoners in ons werkgebied te versterken. Zoveel mogelijk dichtbij de inwoners en samen met onze netwerkpartners. Want alleen met elkaar bieden we de best mogelijke ondersteuning aan onze inwoners en houden we de zorg toegankelijk en betaalbaar.

Met de netwerkpartners hebben we in 2024 al belangrijke stappen gezet in het oprichten van mentale gezondheidsnetwerken, met consultatie, verkennende gesprekken en de inrichting van transfertafels.

Een belangrijke verandering binnen GGNet was de overgang naar regionale aansturing en organisatie om vanaf 2025 nog beter aan te sluiten op het werken in en met de regio's Apeldoorn/Zutphen en Achterhoek/Liemers. Met daarnaast het concentreren van onze intensieve zorg en expertisecentra op het terrein Groot Graffel in Warnsveld.

En met het besluit om per 1 januari 2025 te stoppen met de inzet van zzp'ers in het reguliere werkproces, kozen we bewust voor verbondenheid, solidariteit en continuïteit van zorg. Geen makkelijk proces, maar wel eentje waar we volledig achter staan. In een uitdagende arbeidsmarkt blijven we ons inzetten voor het behouden en aantrekken van gekwalificeerde en gemotiveerde professionals.

We kenden in 2024 verschillende financiële uitdagingen, zoals hogere personeelskosten, de impact van cao-verhogingen en een negatief operationeel resultaat. Met name door eenmalige baten, zoals de verkoop van het terrein de Wellen in Apeldoorn en onderhandelingsresultaten op contracten behaalden we uiteindelijk toch een positief financieel resultaat van € 1,4 miljoen. We blijven ons richten op procesverbeteringen en proactief sturen om de flexibiliteit en financiële gezondheid van GGNet te versterken.

Feestelijke momenten die we graag even uitlichten waren de opening van nieuwe zorglocatie de Spreng, de oplevering van behandelhuis de Dries en de renovatie van gebouw de Boog. Voor veilige en toekomstbestendige zorg.

Tot slot willen we al onze medewerkers en partners heel hartelijk danken voor hun inzet en betrokkenheid bij GGNet en onze patiënten. Samen blijven we bouwen aan een gezonde toekomst voor onze regio.

Met vriendelijke groet,

Raad van bestuur GGNet

Annemarie Profittlich, bestuursvoorzitter
Jochanan Huijser, zorginhoudelijk bestuurder





Inhoud

1	Algemene informatie	3
1.1	Algemene indicatiegegevens	3
1.2	Doelstelling	3
1.3	Werkgebied	3
1.4	Kernactiviteiten	4
1.5	Algemene informatie over patiënten	4
1.6	Netwerkpartners	4
1.7	Organisatiestructuur	5
2	Beleid en ontwikkelingen GGNet	8
2.1	Onze ambitie	8
2.2	Transitie 'Van zorg naar gezondheid'	9
2.3	Realisatie strategie	9
3	Onze medewerkers	11
3.1	Medewerkers in beeld	11
3.2	Personeelsbeleid	13
3.3	Vrijwilligers	14
3.4	Toepassing gedragscodes	14
4	Financiële analyse verslagjaar	15
4.1	Financieel resultaat 2024	15
4.2	Onzekerheden en continuïteitsveronderstelling jaarrekening 2024	16
4.3	Financiële risico's	16
5	Onderzoek en ontwikkeling	17
6	Toekomstverwachtingen	20
7	Risicomanagement	21
7.1	Risicobereidheid	21
7.2	Strategische risico's	21
7.3	Operationele risico's	22
7.4	Financiële risico's	24
7.5	Risico's in wet- en regelgeving	26
7.6	Risico's financiële verslaggeving	28
7.7	Verbeteringen in het systeem van risicomanagement	29
8	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	30
8.1	GGNet en sociaal ondernemerschap	30
8.2	GGNet en het milieu	30
8.3	GGNet als werkgever en opleider	31
8.4	Participatie en inclusie	31
9	Verslag van de Raad van toezicht	32
9.1	Doel jaarverslag	32
9.2	Bemensing Raad van toezicht	32
9.3	Werkwijze en werkzaamheden	34
9.4	Belangrijke thema's	39
9.5	Contact met interne belanghebbenden	41
9.6	Professioneel toezicht houden	42
10	Jaarrekening	44
10.1	Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)	45
10.2	Resultatenrekening over 2024	46
10.3	Kasstroomoverzicht	47
10.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	48
10.4.1	Grondslagen van waardering van activa en passiva	49
10.4.2	Grondslagen van resultaatbepaling	55
10.4.3	Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	57
10.4.4	Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	57
10.4.5	Waarderingsgrondslagen WNT	57
10.5	Toelichting op de balans per 31 december	58
10.6	Mutatieoverzicht immateriële en materiële vaste activa	68
10.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	70



10.8	Toelichting op de resultatenrekening	71
11	Overige gegevens	78
11.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	78
11.2	Nevenvestigingen	78
11.3	Statutaire regeling omtrent bijdrage in tekorten	78
11.4	Bijzonder statutair recht inzake de zeggenschap	78
11.5	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	78
12	Controle en ondertekening.....	79



1 Algemene informatie

In dit hoofdstuk presenteren we de organisatie-informatie in het kort. Achtereenvolgens komen aan bod: de indicatiegegevens (1.1), onze doelstelling (1.2), ons werkgebied (1.3), onze kernactiviteiten (1.4), algemene informatie over onze patiënten (1.5), onze netwerkpartners (1.6) en onze organisatiestructuur (1.7).

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

Onze hoofddoelstelling zoals opgenomen in de statuten, is het bieden van hulp in de geestelijke gezondheidszorg (ggz) en in het bijzonder aan mensen met psychiatrische problematiek. Dit betekent dat we patiëntgerichte, effectieve, doelmatige, veilige, betaalbare en toegankelijke zorg bieden. Onze missie en visie inspireert ons daarbij en richt ons handelen.

Missie

Mentale gezondheid is van ons allemaal. GGNet wil een bijdrage leveren aan de mentale veerkracht van alle inwoners in onze regio. We zetten in op werkelijk herstel, duurzame oplossingen en minder afhankelijkheid van zorg, zodat mensen weer zoveel mogelijk aansluiting vinden met zichzelf en met anderen. We willen daarbij als betrouwbare partner nieuwe wegen inslaan, voor passende, toegankelijke en betaalbare zorg.

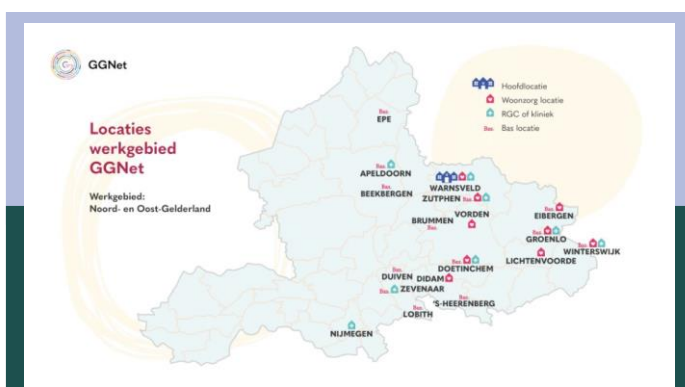
Visie

Vanuit ons hart zetten we ons in voor mensen met een mentale kwetsbaarheid. Daarbij zetten we in op de veerkracht van mensen, hun omgeving en ons vakmanschap gericht op herstel. Herstel bereiken we door te werken aan zingeving, perspectief en verbinding. We doen dit met betrokken en deskundige medewerkers, samen met huisartsen, gemeenten, ervaringsdeskundigen, onderwijs, sportclubs en welzijnsorganisaties. Met elkaar zoeken we - zoveel mogelijk in het gewone leven van mensen - naar duurzame oplossingen voor het versterken van de mentale veerkracht.

Daarom werken we met onze regionale partners toe naar nieuwe (zorg)netwerken, wijkgericht of digitaal wanneer dat aansluit op de zorgvraag. Mocht er (tijdelijk) meer nodig zijn, dan bieden we hoog intensieve klinische zorg en specialistische behandelvoorzieningen.

1.3 Werkgebied

Ons gebied is geografisch uitgestrekt en op plekken dunbevolkt. Onze ontstaansgeschiedenis gaat terug tot de 13e eeuw. In de huidige vorm bestaan we sinds 1 januari 2007. Toen werd de fusie van het toenmalige GGNet en Spatie een feit. Ons traditionele werkgebied bestaat uit vijf sub regio's: Doetinchem, Zutphen/Warnsveld, Apeldoorn, Zevenaar en Winterswijk/Groenlo.





1.4 Kernactiviteiten

Onze kernactiviteit is 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 een 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 in onze regio's.

GGNet biedt:

- 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, expertisecentrum 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
- LeerWerkBedrijf
- Interculturele ggz
- Praktijkondersteuning bij de huisarts (POH ggz). Dit is bijna uit gefaseerd.

Meer informatie over ons aanbod is te vinden op onze website, www.ggnet.nl.

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), Wet forensische zorg (Wfz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet (Jw). In 2024 hielpen we ca. 18.860 patiënten waarvan ca. 80% viel onder de Zorgverzekeringswet.

Afhankelijk van het organisatieonderdeel varieerde het gemiddelde rapportcijfer voor de behandeling van patiënten van 6,7 en 8,2 volgens de CQI-index. Met oog op de betrouwbaarheid van deze cijfers streven we volgend jaar naar meer respons.

1.6 Netwerkpartners

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'. Deze beweging wordt gestimuleerd door het Integraal Zorgakkoord (IZA) die de oprichting van mentale gezondheidsnetwerken (MGN'en) in de regio per 100.000 inwoners verplicht.

Belangrijke netwerkpartijen zijn:

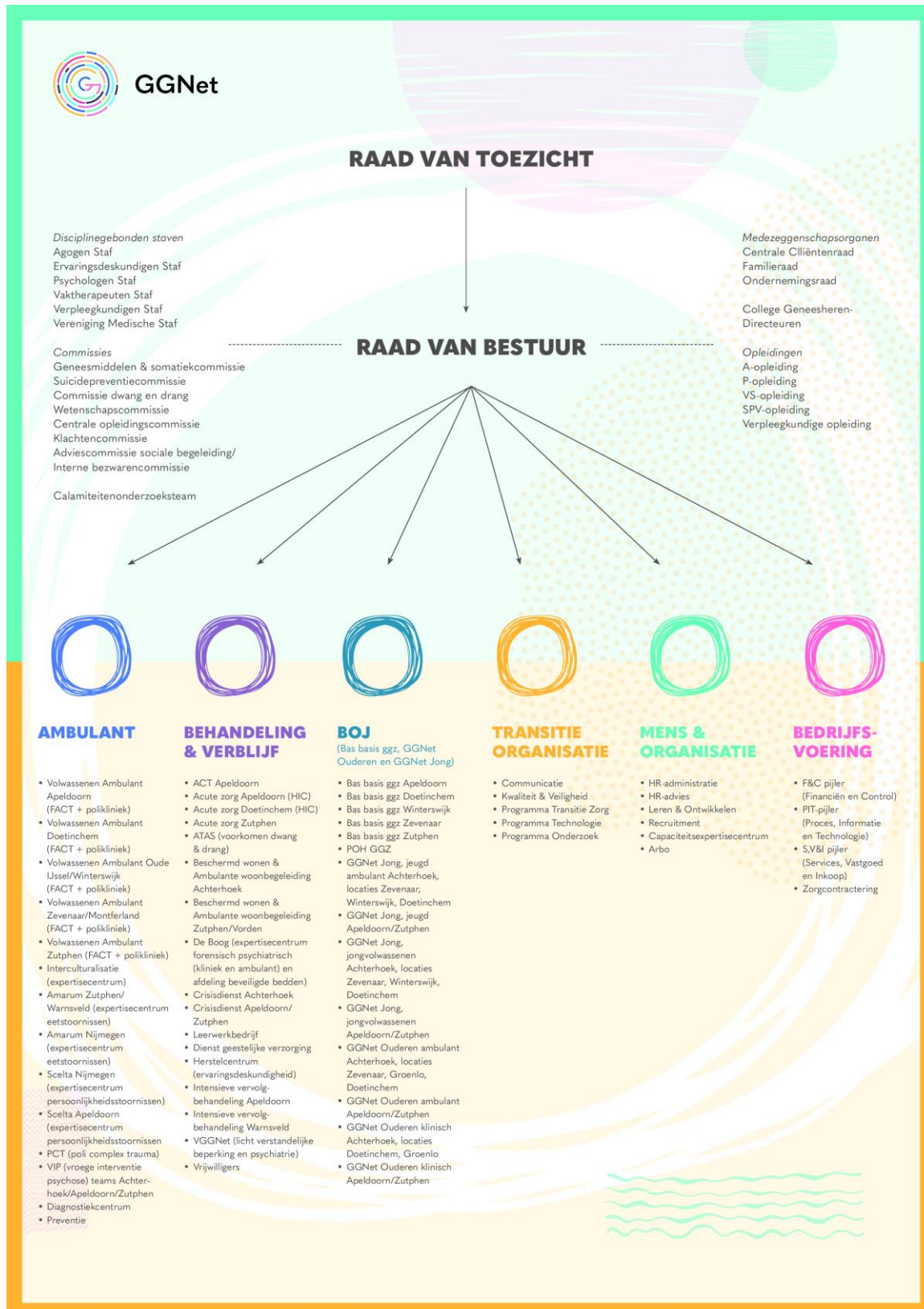
- Huisartsen
- De eerstelijns ggz
- Regionale ziekenhuizen
- Netwerkpartners op het gebied van verslavingszorg, beschermd wonen, maatschappelijke opvang, VG- en V&V instellingen, jeugd- en ouderenzorg
- Gemeenten (o.a. wijkteams) en organisaties die dagbesteding verzorgen en patiënten begeleiden naar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

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



1.7 Organisatiestructuur

Organogram





Organisatiestructuur

We bieden hulpverlening aan vanuit drie divisies: Ambulant, Behandeling & Verblijf en BOJ (Bas basis-ggz, Ouderen & Jong). De stafmedewerkers werken in twee clusters, Mens & Organisatie en Bedrijfsvoering. Begin 2023 is er 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 vier geneesheren-directeuren die toezien op de uitvoering van de wet verplichte ggz (Wvvgz). 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 discipline-gebonden staven die eveneens onder de Raad van bestuur gepositioneerd zijn. Het gaat in alfabetische volgorde om de staf Agogen, staf Ervaringsdeskundigen, staf Psychologen, staf Vaktherapeuten, staf Verpleegkundigen en de Vereniging medische staf.

Vanaf 2025 wordt GGNet regionaal aangestuurd en zijn de zorgdivisies opgeheven. We werken met twee regio divisies Apeldoorn/Zutphen en Achterhoek/Liemers en een divisie Intensieve zorg en expertisecentra.

Besturingsmodel

Raad van toezicht-model

In dit model werken Raad van bestuur en Raad van toezicht samen aan de doelstelling van GGNet. Dit doen zij ieder vanuit een andere rol. De Raad van bestuur bestuurt GGNet zodanig dat de organisatie 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 discipline-gebonden 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 van dit bestuursverslag legt de Raad van toezicht verantwoording af over zijn handelen dit jaar. De nevenfuncties van de Raad van bestuur zijn goedgekeurd door de Raad van toezicht.

Tabel 1: Nevenfuncties Raad van bestuur

Bestuurder	Nevenfuncties
Mevrouw A. Profittlich, voorzitter Raad van bestuur	Bestuurslid WGV zorg en welzijn
De heer J. Huijser, zorginhoudelijk bestuurder	Lid Stuurgroep Medicatieoverdracht (Nictiz-VWS) Lid Regieteam Informatiebeleid de Nederlandse GGZ Bestuurslid SPON Lid adviesraad Saxion

Medezeggenschap

Wij vinden het belangrijk dat in de besluitvorming rekening gehouden wordt met perspectieven vanuit verschillende belanghebbenden. We volgen daarin de Governancecode Zorg 2022. Denk bij belanghebbenden bijvoorbeeld aan patiënten/cliënten, naasten en medewerkers. 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 over sommige beleidsthema's advies- of instemmingsrecht. Ook mogen zij de Raad van bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren. Met de stichting Familieraad GGNet heeft GGNet een samenwerkingsovereenkomst afgesloten om het perspectief van naasten te borgen. De samenwerking tussen Raad van bestuur, directie en medezeggenschapsorganen wordt met enige regelmaat geëvalueerd.

**Perspectief van professionals**

Via de discipline-gebonden staven hebben onze professionals 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 een samenwerkingsovereenkomst gesloten.

Geneesheren-directeuren

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

Verbonden rechtspersonen

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)

De stichting is volledig eigenaar van onderstaande organisatie

- Isis Geïntegreerde Zorg B.V. in liquidatie (KVK 50322265)

In bovengenoemde organisatie vinden geen activiteiten en transacties meer plaats.



2 Beleid en ontwikkelingen GGNet

2.1 Onze ambitie

Dit jaar is ons nieuwe meerjarenbeleidsplan (MJB) gelanceerd. Met de uitvoering van ons MJB 'Met elkaar, voor elkaar' willen we een bijdrage leveren aan het verbeteren van de gezondheid van de inwoners in ons werkgebied. De beweging die hiervoor nodig is noemen we de transitie 'Van zorg naar gezondheid'. Deze beweging past binnen de kaders van het Integraal Zorgakkoord (IZA).



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 2.2 de transitie 'Van zorg naar gezondheid' kort toe. In paragraaf 2.3 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.



2.2 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 grote gevolgen heeft voor ieder die onze zorg nodig heeft. Het roer moet dus om.

We zetten in op een ontwikkeling die gericht is op het versterken van (mentale) gezondheid in de regio 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 professionals 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 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, jeugdzorg, etc. De behoefte van de burger, de samenleving staat hierbij centraal. Het meerjarenbeleidsplan geeft richting en een invulling op hoofdlijnen om deze beweging te maken.

2.3 Realisatie strategie

De transitie 'Van zorg naar gezondheid'

Eén van de uitgangspunten vanuit het IZA is dat veel voorkomende, laagcomplexiteit zorg dichtbij inwoners middels mentale gezondheidsnetwerken (MGN'en) wordt georganiseerd. 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.

De ontwikkeling van deze MGN'en in de regio's is volop gaande in samenwerking met alle betrokken netwerkpartners, zowel vanuit de huisartsen als het sociaal domein. GGNet opereert hierin in drie verschillende regio's, namelijk Apeldoorn/Zutphen, de Achterhoek en de Liemers. Onze uitdaging is om enerzijds recht te doen aan regionale verschillen. Anderzijds bewaken we dat in de uitwerkingen zoveel mogelijk naar uniformiteit wordt gestreefd om het aansluiten vanuit GGNet op de MGN'en in de drie verschillende regio's niet onnodig complex te maken. In de regio Achterhoek en de Liemers worden inmiddels verkennende gesprekken gevoerd in samenwerking tussen GGNet en het sociaal domein. De transfertafels in de regio Apeldoorn en Zutphen zijn geïmplementeerd. Ook consultatie en het daarmee beschikbaar stellen van specialistische kennis, is een belangrijk onderdeel. De voorwaarden hiervoor zijn in 2023 gerealiseerd, waarmee de implementatie hiervan in 2024 is gestart. In de doorontwikkeling van het modulaire ggz-aanbod van GGNet is in 2024 gestart met de implementatie van het eHealth platform MindDistrict. Deze wordt begin 2025 binnen de afdeling Bas (basis ggz) afgerond. Hierna kan de uitrol binnen de specialistische zorg starten. Ook het bieden van groepsbehandelingen is een onderdeel van het modulaire ggz-aanbod. Met dit aanbod wordt bijgedragen aan het toegankelijk houden van de ggz, het efficiënt inzetten van schaarse behandelcapaciteit en het optimaal benutten van de meerwaarde van lotgenotencontact en ervaringskennis. Om deze reden heeft de (door)ontwikkeling van groepsaanbod in 2024 veel aandacht gekregen, waarbij de focus ligt op trans diagnostisch aanbod.

Het transitieteam heeft in 2023 en 2024 een belangrijke rol gespeeld in het concreet uitwerken van de MGN'en. Deze organisatievorm is afgesloten en de verdere implementaties vanaf 2025 in de staande operatie plaats zal vinden. Ook heeft GGNet ervoor gekozen om over te gaan naar een regionaal besturingsmodel ter ondersteuning van het werken in en met de regio's. De wijzigingen op directieniveau zijn inmiddels vastgesteld met 3 zorgdirecteuren. Een directeur wordt verantwoordelijk voor de regio Apeldoorn/Zutphen, de tweede voor de regio Achterhoek/Liemers en de derde voor de hoog intensieve zorg en de expertisecentra.

Centralisering hoog intensieve en specialistische zorg

Naast zorg dicht bij de inwoners is het concentreren van hoog intensieve, acute zorg ook een uitgangspunt van het IZA. Binnen GGNet was deze ontwikkeling al langer gaande, met de bouw van de Spreng die begin dit jaar in gebruik is genomen. 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. In dit gebouw zullen vanaf 2025 alle acute en



hoog intensieve opnames worden gehuisvest met uitzondering van de bedden van Ouderen. De Boog is gedurende 2024 grondig gerenoveerd. Deels vanuit regulier onderhoud, deels ook om vanaf 2025 naar een hoger beveiligingsniveau te kunnen gaan (van 2 naar 3). Daarmee kunnen we vanaf maart 2025 ook patiënten die beveiligingsniveau 3 nodig hebben opnemen. De Spreng heeft in de tussentijd onderdak geboden aan de forensische patiënten. In 2024 is ook een start gemaakt met de implementatie van de maatregelen om de veiligheid op het terrein van Warnsveld te verbeteren. Dit mede met oog op de doelgroep ontwikkelingen binnen de Boog en de Spreng.

Eind 2024 is ook het gebouw de Dries opgeleverd. Een mooi voorbeeld van circulaire bouw. Dit is een behandelhuis waar binnen de behandeling binnen Amaram, Scelta, Policomplex trauma (PCT), VGGNet, het diagnostiekcentrum en een deel van de vak therapie een plek heeft gekregen. Hierdoor kan de samenwerking optimaal vorm krijgen. In de voorbereiding op deze gezamenlijke huisvesting van hoog specialistische zorg is modulair, trans diagnostisch groepsaanbod ontwikkeld ten behoeve van alle klinische afdelingen die op het terrein in Warnsveld zijn gehuisvest. Bovendien zal dit aanbod beschikbaar gemaakt worden voor de regionale brede poli's voor mensen van 0-100 jaar die in 2025 worden ontwikkeld.

Zorgcontinuïteit

In de tweede helft van 2024 heeft GGNet de keuze gemaakt om vanaf 1 januari 2025 te stoppen met de inzet van zzp'ers in het reguliere werkproces. De aangekondigde handhaving op schijnzelfstandigheid door de belastingdienst heeft de doorslag gegeven voor dit besluit. Echter bestond binnen GGNet al langer een spanningsveld rond de inzet van zzp'ers. Aan de ene kant leveren individuele zzp'ers altijd een waardevolle en broodnodige bijdrage aan de zorg voor patiënten, terwijl aan de andere kant het zzp-schap in tegenstelling staat tot voor GGNet belangrijke elementen als verbondenheid met de ambitie van de organisatie, solidariteit ten aanzien van de taakbelasting en continuïteit van zorg. Dit besluit is in samenwerking tussen Raad van bestuur, directie, management en discipline-gebonden staven concreet uitgewerkt. Het heeft er uiteindelijk toe geleid dat het aantal zzp'ers dat wordt ingezet in het reguliere werkproces met ruim 40 fte is verminderd. Gezien de landelijke trend is de hoop dat er halverwege 2025 sprake zal zijn van een toename op de arbeidsmarkt doordat medewerkers de keuze maken hun zzp-schap in te leveren voor een vast dienstverband binnen de zorg. In de tussentijd zal de aandacht intern vooral uitgaan naar het in de lucht houden van de directe patiëntenzorg en het bewaken van de werkdruk van onze professionals in loondienst. De inzet is dat deze niet wordt verhoogd, maar dat het vertrek van de zzp'ers via slimmer en anders werken wordt opgevangen.

Hierop vooruitlopend is vanaf begin 2024 ingezet op het versterken van de zorgcontinuïteit met het vaststellen van regionale waarnemingscirkels, het voorbereiden van de inzet van meerdere disciplines als regiebehandelaar conform de mogelijkheden vanuit het landelijk kwaliteitsstatuut en de eerste uitwerking van het principe van 'de psychiater van de dag'. Er wordt inmiddels ook onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van het 'nurse led' organiseren van de klinieken en de inzet van verpleegkundig specialisten hierbij.

Gezonde bedrijfsvoering

De verwachting is dat de twee transformatieplannen voor de financiering van de ontwikkeling van de MGN'en in onze regio's begin 2025 worden ingediend. De snelle toetsen hiervoor zijn goedgekeurd. Het ontvangen van deze gelden is van belang voor het financieren van de transitie 'Van zorg naar gezondheid'. Gegeven de smalle marges in de ggz kan dit niet uit de lopende bedrijfsvoering worden betaald. In 2025 hoopt GGNet de IZA gelden ook daadwerkelijk binnen te kunnen halen. Ondertussen wordt niet gewacht, maar gaan de ontwikkelingen gewoon door.

De financiële uitdaging die de financiering van zorg met zich meebrengt heeft ook in 2024 veel aandacht gevraagd. De activiteiten om in de driehoek van management, professional en patiënt procesverbeteringen te implementeren zijn in 2024 onverminderd doorgegaan. Deze moeten leiden tot een hogere kwaliteit en toegankelijkheid van zorg, een hogere tevredenheid van professionals en een betere bedrijfsvoering. Hierbij valt te denken aan het stroomlijnen van intakeprocessen en behandelplanbesprekingen, het herijken van de taakverdeling tussen professionals en zorgsecretariaten, het terugdringen van no show en de toename van (trans diagnostisch) groepsaanbod.

De uitdaging rondom duurzaam een gezonde financiële zorgexploitatie te blijven borgen worden daarnaast ook beïnvloed door uitdagingen die (deels) van buiten GGNet afkomen. Onder andere het stoppen met zzp'ers en de cao-effecten zijn hier voorbeelden van. Het verbeterplan in 2025 is erop gericht om vooruit te sturen in plaats van achteraf te verantwoorden. Hiermee wordt GGNet flexibeler.



3 Onze medewerkers

In dit hoofdstuk gaan we kort in op enkele kengetallen met betrekking tot onze medewerkers (3.1), speerpunten in ons personeelsbeleid (3.2) en ontwikkelingen rond onze vrijwilligers (3.3). Het hoofdstuk eindigt met de toepassing van onze gedragscodes (3.4).

3.1 Medewerkers in beeld

Binden en boeien

Bij GGNet zetten we ons onverminderd in om talentvolle medewerkers aan te trekken en onze huidige collega's te behouden. We streven naar duurzame arbeidsrelaties en kiezen bewust voor langdurige verbindingen met medewerkers.

Het aantrekken van geschikte kandidaten voor openstaande vacatures bleef in 2024 een grote uitdaging voor GGNet. De krapte op de arbeidsmarkt in de zorgsector blijft aanhouden. Dit komt onder andere door de toenemende vraag naar zorg en het beperkte aanbod van gekwalificeerde medewerkers. Om de werving te versterken, hebben we dit jaar de pilot Aanbrengbonus geïntroduceerd. Dit initiatief dat medewerkers stimuleert om geschikte kandidaten uit hun netwerk aan te dragen is succesvol. Het heeft geleid tot de komst van 17 nieuwe collega's.

Om vinger aan de pols te houden hoe het nieuwe collega's vergaat is het programma 'Warm welkom' geïntroduceerd. Het centrale introductieprogramma is door zo'n 150 nieuwe collega's gevolgd. Dit jaar is het 100-dagen gesprek ingevoerd voor nieuwe collega's om na 100 dagen bij GGNet hun ervaringen te horen en daarvan te leren. Dit wordt door de 'nieuwkomers' zeer gewaardeerd.

Naast werving blijft het behoud van collega's een speerpunt. We investeren in professionele ontwikkeling, werkplezier en een positieve werkomgeving om medewerkers niet alleen te werven, maar ook te behouden. Deze aanpak is cruciaal om als organisatie weerbaar te blijven in een dynamische arbeidsmarkt.

Verzuim

In tabel 2 is ons verzuim weergegeven. Ons verzuim blijft hoger dan onze richtlijn van 5%. Heel langzaam zet de daling in van 7,4% naar 7,2% gemeten over 12 maanden. Het verzuimpercentage in Nederland was dit jaar rond de 7% in de sector gezondheidszorg en welzijn: daar past dit beeld bij.

Aandachtspunt is het lange verzuim in het eerste verzuimjaar. Dat ligt met gemiddeld 3,5% hoog. In het tweede verzuimjaar is het lange verzuim sterk gedaald van 3% naar 1,3% in december. 15% van de medewerkers van GGNet heeft dit jaar 3 keer binnen een periode van 12 maanden verzuimd (frequent verzuim). Frequent verzuim is het hoogst in de categorie 25-34 jaar en het laagst in de categorie 55+. Dit komt overeen met het landelijke beeld. Het percentage 0-verzuimers is over de afgelopen jaren met zo'n 10% afgenomen naar zo'n 44%.

Kengetallen Binden en boeien

Aantal medewerkers en fte

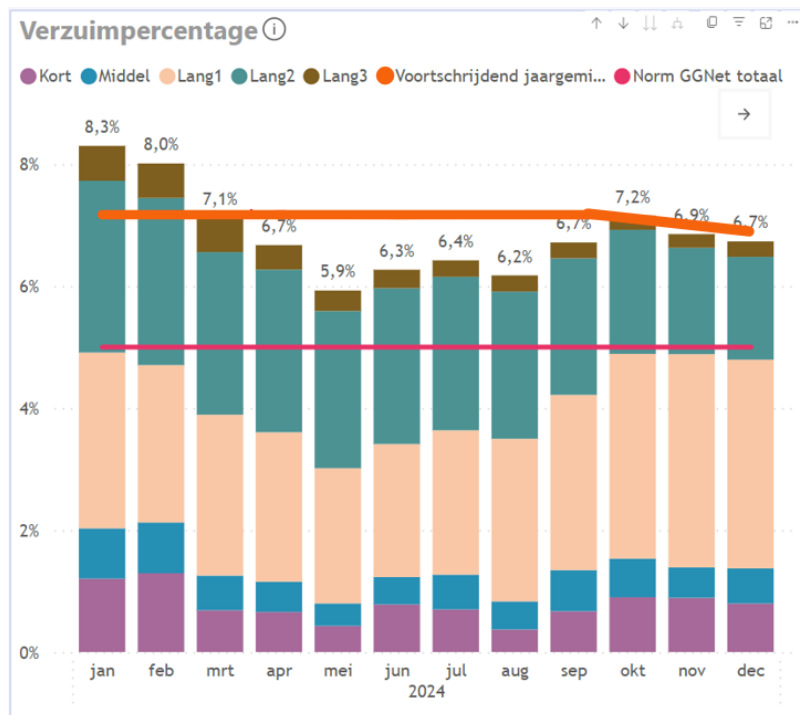
- Gemiddeld 1975 (zorg)professionals en 1540 fte

Vacatures

- Aantal vacatures: 387.
Opgevuld: 235
- Eind 2024: 176 openstaande vacatures



Tabel 2: Grafiek Verzuimpercentages 2024



In de aanpak van verzuim houden we vast aan onze aanpak met focus op preventie, nabijheid, zichtbaarheid en aandacht van leidinggevend en verzuimtraining. Dit zijn randvoorwaarden in het bevorderen van vitaliteit van onze medewerkers in het algemeen en in het voorkomen en/of verkorten van verzuim in het bijzonder.

Opleidingen

We zijn trots op onze opleidingen en de diversiteit daarvan. Dit jaar is de studie Social Work hieraan toegevoegd. Professionals kunnen op grond van de behoefte van een afdeling een aanvullend zorgdiploma in een andere discipline halen (carrièreswitch).

Onderstaand het overzicht van de opleidingen en het aantal studenten en opleidingen per opleiding in 2024. Positief is dat het aantal studenten/opleidingen met zo'n 10% is gegroeid ten opzichte van vorig jaar van 198 naar 218. Zo'n driekwart van de geslaagde studenten en opleidingen is bij GGNet blijven werken, de overige zijn bij andere zorginstellingen aan de slag gegaan.

Tabel 3: Overzicht (gediplomeerde) studenten en opleidingen per opleiding en werkzaam gebleven binnen GGNet na diplomering

Studenten in opleiding	Totaal	Gediplomeerd in 2024	Werkzaam bij GGNet na diplomering in 2024
HBO Verpleegkunde	32	13	11
Hbo-carrièrelijn	24	7	7
Hbo-carrièreswitch	3	0	-
HBO Social work	1	0	-
HBO Social work carrièrelijn	2	0	-
MBO Verpleegkunde	24	12	11
Mbo-carrièrelijn	1	0	-
Mbo-carrièreswitch	1	0	-
Totaal	88	32	29



Opleidingen in opleiding	Totaal	Gediplomeerd in 2024	Werkzaam bij GGNet na diplomering in 2024
A-opleiding	28	8	4
GZ-psycholoog	37	12	6
Klinisch psycholoog	15	2	1
Psychotherapeut	9	4	4
VIOS in opleiding	20	8	6
SPV	21	3	3
Totaal	130	37	24

Om de kwaliteit van de beroepsopleidingen binnen GGNet te waarborgen is een Governance Code opgesteld door de Centrale opleidingscommissie en vastgesteld door de Raad van bestuur. Hiermee benadrukken we het belang van een kwalitatief goede uitvoering van de verschillende beroepsopleidingen in een veilig leerklimaat voor onze toekomstige professionals.

3.2 Personeelsbeleid

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

Taakmandatering en functiedifferentiatie

In 2024 hebben we stappen gezet in de implementatie van taakmandatering en functiedifferentiatie. Dit proces richt zich op het herinrichten van taken binnen behandelprocessen, met als doel de werkdruk te verlichten, zorgcontinuïteit te waarborgen en optimaal gebruik te maken van de bevoegdheden van verschillende professionals. Eerst is bestaand beleid geoptimaliseerd en komend jaar wordt nieuw beleid hierover in overleg met de discipline-gebonden staven ontwikkeld.

Beloningsbeleid

Als gevolg van de arbeidsmarktkrapte was het beloningsbeleid ook in 2024 vaak onderwerp van gesprek. Het was steeds zoeken naar aantrekkelijk (genoeg) zijn voor individuele sollicitanten en de beloningsafspraken in een goede balans laten zijn met de beloning van medewerkers die al bij GGNet werken. We hebben daarbij de keuze gemaakt om geen uitzonderingen meer op ons beloningsbeleid toe te staan omdat dat ondermijnend is voor de onderlinge solidariteit. Er zijn in 2024 aanvullende beloningsafspraken gemaakt. Onder andere voor de aanstelling van medewerkers die bij GGNet de beroepsopleiding succesvol hebben afgerond en medewerkers die een beroepsopleiding volgen en een bijbaan hebben.

Kennisontwikkeling

Er is dit jaar een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuwe visie op leren en ontwikkelen. Deze sluit aan op de kwaliteitseisen van het landelijk Kwaliteitsstatuut en wordt in 2025 opgeleverd.

De volgende trajecten op het gebied van kennisontwikkeling zijn beschikbaar gekomen:

- De agogen hebben de mogelijkheid om een ggz-leergang te volgen, als zij nog geen ggz-uitstroomprofiel hebben gevolgd. Dit is mede op advies van de discipline-gebonden staf Agogen ontwikkeld.
- De fellowship om startende artikel 14 specialisten en GZ-psychologen in de rol van regiebehandelaar te ondersteunen.
- Het traineeship Manager in Opleiding (MiO).

Daarnaast zijn er verschillende (verplichte) centrale trainingen en incompany trainingen georganiseerd. Denk bijvoorbeeld aan de BHV, Agressiehantering en Sociale Veiligheid (ASV), herstel ondersteunend werken (HOW), medicatiedelen door agogen en suïcidepreventie.

Het toegankelijk worden van GoodHabitz geeft medewerkers de mogelijkheid op maat onlinetrainingen te volgen. Populair waren Excel, informatiebeveiliging, timemanagement en het voeren van lastige gesprekken.



3.3 Vrijwilligers

Binnen GGNet zijn ongeveer 130 vaste vrijwilligers actief. 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 hun medemens. Ze krijgen daar veel enthousiasme, waardering en nieuwe bijzondere ervaringen voor terug. Vrijwilligers zijn een onmisbare aanvulling op het werk van de professionals en helpen het leven van mensen die bij ons in behandeling/begeleiding zijn dan wel verblijven te normaliseren en van betekenis te voorzien. Bijvoorbeeld door een gesprek met elkaar te hebben, een wandeling te maken, koffie met elkaar te drinken of een leuke activiteit te ondernemen. Het werken met vrijwilligers sluit naadloos aan bij de transitie van GGNet 'Van zorg naar gezondheid'. We zorgen 'Met elkaar, voor elkaar'. En daarbij zijn familie, naasten, vrijwilligers en de verschillende professionele organisaties onmisbaar.

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

Voor kortdurend vrijwilligerswerk kan men ook 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 bedrijven en particulieren mee aan de landelijke vrijwilligersactie NL Doet. Ook mensen die aan het einde van hun behandeltraject zijn, verrichten regelmatig vrijwilligerswerk voor GGNet.

3.4 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 en het beleid van GGNet. Onze medewerkers worden geacht deze gedragscode te kennen en ernaar te handelen. Bij aanstelling van medewerkers wordt de gedragscode daarom expliciet aan de orde gesteld. Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de naleving van de code. Zij spreken medewerkers 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 het kader van de klokkenluidersregeling zijn er geen meldingen geweest.



4 Financiële analyse verslagjaar

4.1 Financieel resultaat 2024

Het financieel resultaat van 2024 komt uit op € 1,4 miljoen positief. Dit is € 2,4 miljoen hoger dan begroot. Dit heeft diverse oorzaken. Allereerst is in 2024 deelplan 4 van het terrein in Apeldoorn verkocht. Dit resultaat, netto € 4,9 miljoen, was niet opgenomen in de begroting. Het resultaat van 2024 waar de begroting tegen afgezet zou moeten worden, is daarmee € 3,5 miljoen negatief en wijkt daar mee € 2,5 miljoen negatief af van de begroting. Door dit negatieve resultaat en bijbehorende (genormaliseerd) EBITDA voldoet GGNet niet aan het convenant zoals afgesproken met de ING Bank. De ING Bank heeft hiervoor een Waiver afgegeven en heeft een ratio reset plaatsgevonden voor 2025 en verder.

Financiële gezondheid is een randvoorwaarde om zorg te kunnen leveren zoals we dat willen en zoals dat nodig is. Dit jaar is afgesloten met een negatief financieel resultaat ten opzichte van de begroting. Met name oktober was financieel een slechte maand. Daarvoor waren verschillende oorzaken, maar het kwam vooral door lege bedden en aanmerkelijk minder uren besteed aan patiënten.

Doordat in 2023 de cao opengebroken is, zijn de gemiddelde kosten ook in 2024 gestegen. Hiervoor heeft in 2024 geen compensatie plaatsgevonden in de tarieven waardoor de marges verder onder druk zijn komen te staan.

Hieronder wordt de feitelijke opbouw van het resultaat uiteengezet.

GGNet heeft 2024 afgesloten met een positief resultaat van € 1,4 miljoen. Dit resultaat ligt boven het begrote resultaat van € 1,0 miljoen negatief. Het resultaat is beïnvloed door een aantal eenmalige baten. Zoals hierboven is beschreven leverde de verkoop van deelplan 4 van het terrein Apeldoorn een nettoresultaat op van € 4,9 miljoen. Daarnaast leverden onderhandelingsresultaten op contracten en positief uitvallende, of verjaarde, materiële controles een positief resultaat op van € 3,4 miljoen. Diverse afrekeningen op vorderingen vielen positiever uit dan bij de jaarrekening 2023 was voorzien. Daaruit volgt nog een resultaat van € 0,8 miljoen waardoor het genormaliseerde resultaat uitkomt op € 7,7 miljoen negatief.

Financiële analyse

Resultaat

De resultaatsontwikkeling welke in 2024 eruit springt, is de stijging van de (vaste) personeelskosten. De gemiddelde personeelskosten stijgen met 7,8% ten opzichte van 2023. Gecombineerd met een absolute stijging in inzet, zowel vast als inhuur, resulteerde dit in een kostenstijging van € 10,7 miljoen ten opzichte van 2023. Door indexering en, beperkte, verbetering van productiviteit ten opzichte van 2023 is de omzet uit zorgverlening met € 6,7 miljoen gestegen. Vanwege de eerdergenoemde verkoop van het terrein in Apeldoorn vallen de overige opbrengsten € 1,4 miljoen hoger uit dan in 2023. Door verbetering in, met name, de bedbezetting stijgen de Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten met € 0,8 miljoen. Door de investeringen in nieuwbouw in 2023 en 2024 zijn de afschrijvingskosten met € 1,7 miljoen gestegen. De afwikkeling van voorzieningen (vrijval), ten opzichte van een dotatie in 2023, hebben een positief effect op de ontwikkelingen van de overige bedrijfskosten ten opzichte van 2023. Daar tegenover heeft echter de inflatie een negatief effect op de overige bedrijfskosten. Door de nieuwe langlopende leningen welke gebruikt zijn voor de financiering van de betreffende nieuwbouw zijn de rentelasten gestegen met € 0,5 miljoen.

Liquiditeit

Door eenmalige baten, zoals de verkoopopbrengsten van het terrein in Apeldoorn, en het opnemen van de kasgeld-faciliteit voor de investeringen, gecombineerd met een verbetering in de verhoudingen in het werkkapitaal, zijn de ontvangsten gestegen ten opzichte van 2023. Echter, zoals hierboven beschreven, heeft GGNet in 2024 geïnvesteerd in nieuwbouw waardoor per saldo de liquiditeit is afgenomen met € 16 miljoen zoals ook te zien is in het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

Ratio's

De ratio's per balansdatum zijn als volgt:

Kengetallen	2024	2023	2022
Solvabiliteit (EV/TV)	36,44%	36,07%	38,36%
EBITDA	10,4 mln.	12,8 mln.	2,1 mln.
EBITDA genormaliseerd	5,5 mln.	10,6 mln.	2,1 mln.
Vrije kasstroom	8,7 mln.	11,5 mln.	1 mln.
Liquiditeit (Quick ratio)	1,04	1,44	1,51



Impairment

De impairmentbeschouwing voor 2024 gaf geen aanleiding tot herijking van de gehanteerde uitgangspunten.

4.2 Onzekerheden en continuïteitsveronderstelling jaarrekening 2024

Door het financieel resultaat van 2024 en de begroting 2025 zijn er gesprekken geweest met de bank over het niet halen van de convenanten.

Indien GGNet niet voldoet aan de convenanten, is ING gerechtigd om de leningen direct op te eisen en is de investerings- en rekening-courantfaciliteit formeel niet beschikbaar. Hierdoor kan een liquiditeitstekort ontstaan.

Begin april 2025 is het volgende overeengekomen met de ING:

- Er is een waiver verstrekt voor het niet voldoen aan het convenant over 2024;
- Er is een EBITDA-reset voor 2025 en verder verstrekt. Middels dit document wordt de minimale EBITDA voor 2025 verlaagd van € 9,5 miljoen naar € 6 miljoen.

In de begroting was een EBITDA opgenomen van € 7,5 miljoen bij een resultaat van -€3 miljoen. Middels het verstrekken van de waiver ziet ING af van het direct opeisen van de lening vanwege het doorbreken van het convenant over 2024. Tevens zal toetsing van de convenanten niet meer per quadrimester plaatsvinden maar eens per jaar, namelijk per jaareinde.

Op basis van de begroting 2025 en de hoger dan begrote realisatie over de eerste maanden van 2025 verwacht GGNet boven het voor 2025 minimale EBITDA-niveau te blijven. Middels bovengenoemde overeengekomen afspraken met de ING en de verbeterplannen om de productiviteit te verhogen is het bestuur van GGNet van mening dat het eerder benoemde risico is gemitigeerd. Daarnaast blijkt uit de kasstroomprognose, dat onderdeel van het reguliere verantwoordingscyclus is, 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 2024 juist is.

4.3 Financiële risico's

Voor een beschrijving van het de financiële risico's wordt verwezen naar paragraaf 7.4.



5 Onderzoek en ontwikkeling

Het doen van wetenschappelijk onderzoek vinden we belangrijk. 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.

Binnen GGNet wordt met name toegepast wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd: 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 makkelijker hun weg vinden naar de zorgpraktijk. Daarnaast is het een randvoorwaarde voor het verkrijgen van onze opleidingserkenning voor psychiaters, psychologen en verpleegkundig specialisten.

Het programma Onderzoek, geïnitieerd in 2023 als onderdeel van het brede transitieprogramma 'Van zorg naar gezondheid' ondersteunt bestaande onderzoekslijnen. Er wordt gezocht 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 onze belangrijkste onderzoeksprogramma's toe en de belangrijkste mijlpalen in dit jaar.

GGNet Amarum Expertisecentrum Eetstoornissen

Dit expertisecentrum heeft een TOPGGz keurmerk.

Belangrijk mijlpaal is de promotie van Mirjam Lammers bij de Radboud Universiteit. De titel van haar proefschrift is 'Op weg naar verbetering van behandelresultaat voor eetbistoornis: een vergelijking tussen cognitieve gedragstherapie (CGT) en dialectische gedragstherapie (DGT)'. Zij heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van DGT, aangepast voor eetbistoornis, en vergeleek deze met de huidige voorkeursbehandeling CGT. Beide behandelingen verminderen het aantal eetbuien op lange termijn even goed. Een voordeel van DGT-BED (binge eating disorder) is dat het per sessie bijna de helft van de tijd korter duurt, wat het waarschijnlijk kostenefficiënter maakt. Dit maakt DGT-BED tot een interessante behandeloptie en een mogelijk alternatief voor CGT. Zeker voor patiënten met hoge scores op emotioneel eten of veel moeite met het herkennen van gevoelens.

Begin 2024 is het protocol artikel van de GST-EAT Studie gepubliceerd in BMC Psychology. Met deze studie onderzoeken we de klinische- en kosteneffectiviteit van groeps-schematherapie in vergelijking met CGT 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. Deze studie wordt uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit van Utrecht.

Daarnaast is afgelopen jaar de dataverzameling gestart van het promotieonderzoek waarbij getracht wordt de kenmerken en behoeften van patiënten met een lang bestaande eetstoornis te verhelderen. Uiteindelijk doel is om nieuwe behandelopties voor deze doelgroep te ontwikkelen. In het Journal of Eating Disorders is er binnen dit project een commentaar gepubliceerd rondom de ethische implicaties van het definiëren van lang bestaande eetstoornissen. Ook dit project wordt uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit van Utrecht.

De afgelopen jaren is in samenwerking met Maastricht University onderzocht of implementatie intenties (als-dan plannen) helpen om het aantal eetbuiten bij patiënten met bulimia nervosa en binge eating disorder te verminderen. Jorg Tanis is in 2024 bij Maastricht University gepromoveerd op deze studie. De titel van het proefschrift is 'Effects of implementation intentions on binge eating'.

Expertisecentrum GGNet Ouderen

In dit centrum wordt voor het wetenschappelijk onderzoek al vele jaren samengewerkt met verschillende academische partners, in multicenter projecten. Belangrijkste onderwerp daarbij zijn affectieve ontregelingen bij ouderen. Zo participeerde GGNet Ouderen in het consortium van Nesdo (Nederlandse Studie naar Depressie bij Ouderen). Sinds 2018 loopt een project rond de ROM - GPS-studie (Routine Outcome Monitoring for Geriatric Psychiatry & Science), waarbij de afdeling Psychiatrie van de Universiteit van Groningen de leiding heeft. De effectiviteit van de geboden behandeling bij ouderen met een affectieve ontregeling wordt in dit project onderzocht. Voor het Expertisecentrum Ouderen van GGNet zijn een aantal hoofdthema's gekozen binnen deze consortia: leefstijl, algemeen dagelijks functioneren, lichamelijke kwetsbaarheid en vasculaire en cognitieve factoren bij depressie bij ouderen.

Eind 2023 zijn er verkennende gesprekken met Universiteit Maastricht gestart om samen te werken aan het verbeteren van algemene mentale gezondheid van ouderen, van mantelzorgers. Waar mogelijk met behulp van digitale middelen.

**Scelta Expertisecentrum Persoonlijkheidsproblematiek**

In 2024 is vooruitgang geboekt op diverse projecten. Scelta onderzoekt al lange tijd het twee-continua model van mentale gezondheid, waarbij psychische klachten en welbevinden als aparte, maar gerelateerde dimensies worden gezien. Dit omvat onderzoek naar de interventie *Kwetsbaar en krachtig* en een pilotstudie naar een groepsinterventie voorafgaand aan reguliere behandelingen. Publicaties volgen in 2025.

Ook binnen het project BEM (Behandel Effect Metingen), dat therapieresultaten meet via vragenlijsten aan het begin, tussentijds en na afloop van onze behandelingen, wordt het twee-continua model onderzocht, met aandacht voor adaptatievermogen en zelfcompassie. Eerste analyses volgen in 2025, waarbij specifiek wordt gekeken naar compassiegericht deeltijdbehandeling.

Het promotietraject rond smartwatchtechnologie is in volle gang. Er is een overzichtartikel ingediend over digitaal gemeten lichaamssignalen en hun relatie tot psychotherapie. Een N=1-studie start binnenkort in een van onze programma's. Daarnaast werken het Diagnostiekcentrum en KBTA (Kortdurend Behandelen-, Trainings- en Adviesprogramma) samen aan de implementatie van een Herstelgericht Diagnostisch Interview (HDI). Ook zal Scelta deelnemen aan een multicenter onderzoek naar sensorimotor psychotherapie (SPiPS-project).

Scelta werkt als vanouds nauw samen met de Universiteit Twente en de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN). Het lectoraat Vak therapie in de Gezondheidszorg bij HAN is uitgebreid naar een bredere doelgroep. Onderzoek naar vak therapie bij Scelta richt zich op de ontwikkeling en evaluatie van behandelmodules op basis van positieve psychologie en schematherapie. Een vervolgsubsidie voor effectonderzoek is aangevraagd. Ook wordt de Self-expression and Emotion Regulation in Arts and Psychomotor Therapies Scale (SERAPTS-vragenlijst) gevalideerd voor monitoring van vak therapie. Tot slot verloopt de implementatie van *Een Sterk Verhaal* succesvol. De train-de-trainer-module wordt twee keer per jaar aangeboden in samenwerking met Radboud Centrum voor Sociale Wetenschappen en breidt zich uit naar andere settings, zoals het sociaal domein (onder andere de Stadskamer in Doetinchem). Scelta sluit met voornoemde projecten nadrukkelijk aan bij de in het MJBP geformuleerde kernwaarden.

VGGNet Expertisecentrum 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. Er is een subsidie aangevraagd voor verdiepend wetenschappelijk onderzoek over de data en uitkomsten van het project.

Er is een structurele samenwerking met GGZ Oost Brabant LVBP. Dit heeft geleid tot een validatieonderzoek van de SQ 48, een evaluatie-instrument op symptomen wat heeft geresulteerd in een publicatie hiervan in de JARIDD.

Binnen VGGNet lopen er vier onderzoekslijnen.

Een studie naar de bruikbaarheid en validatie bij deze LVB/ZB doelgroep van de op herstel gerichte evaluatie-instrument de I.ROC en de correlatie van dit instrument met de symptomen schaal SQ 48.

Als tweede een validatiestudie naar de door VGGNet voor LVB/ZB aangepaste zelfwaarderingsvragenlijst- de Rozenberg self esteem lijst. Deze wordt gebruikt om (groeps-)behandelingen zoals de Zelfbeeld training te evalueren.

Ten derde loopt er een studie naar effecten van de inzet van de Self Harm Scale (SHS) op het aantal zelfbeschadigingsincidenten en de beleving van behandelaren van het gebruik van SHS op de kliniek VGGNet.

Tenslotte is er de afgelopen jaren eerst een pilot study gedaan waarbij genetisch en Cytochroom P450 onderzoek verricht is. Hierbij is er gekeken naar de voor de praktijk relevante uitkomsten wat betreft psychiatrische als somatische problematiek bij patiënten waarbij het vermoeden van genetische en of Cytochroom afwijkingen. Dit heeft geresulteerd in de opstart van een cohortonderzoek in samenwerking met de Radboud Universiteit gericht op de prevalentie van genetische afwijkingen, de betekenis hiervan voor de psychiatrische behandeling en de somatiek. Tevens wordt er onderzoek gedaan naar de emotionele impact van genetisch onderzoek bij de patiënt en zijn naasten/familie.

VGGNet werkt aan het kunnen voldoen aan de criteria van het TOPGGZ keurmerk.

Wet verplichte ggz (Wvvggz)

Onderzoek vindt plaats naar de gevolgen van de invoering van de Wvvggz op de zorg en de toepassing van dwang en drang. Onze eigen registratie van vrijheidsbeperkende interventies evenals de ontwikkelde registratie Wvvggz wordt daarvoor gebruikt. Verder loopt vanaf 2006 een langlopend onderzoek naar de preventie en reductie van dwang en drang. In 2024 is vanuit dit onderzoek een korte bijdrage voor het tijdschrift voor psychiatrie geaccepteerd naar landelijke trends over IBS, RM, crisismaatregelen en zorgmachtigingen tussen 2003 en 2023. Tevens is een artikel naar de impact van de Wvvggz op kortdurende crisis (opnames) ingediend.

**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 bio psychosociaal herstel bij patiënten met ernstige psychische aandoeningen 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. Vanuit dit onderzoek is een artikel naar de zorgkosten van DITSMI ingediend bij het Journal of Mental health Policy and Economics en in druk. Een vervolg op dat artikel op een recent cohort wordt momenteel voorbereid.

Binnen het programma Onderzoek is al het lopende onderzoek geïnventariseerd om in 2025 te komen tot een beperkt aantal onderzoekslijnen die de ambitie van GGNet ondersteunt.

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.



6 Toekomstverwachtingen

Ontwikkelingen GGNet

Om onze maatschappelijke opdracht te kunnen uitvoeren moeten we niet alleen dit jaar maar ook volgend jaar scherp aan de wind zeilen. Niet voor niets kreeg onze kaderbrief 2025 het motto 'Kiezen voor zorgcontinuïteit' mee. Gegeven de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en onze huidige financiële situatie kunnen we niet meer alles doen. We moeten keuzes maken. We richten ons op waar we echt goed in zijn. Specialistische ggz voor wie dat het hardst nodig heeft. We blijven daarvoor investeren in de transitie 'Van zorg naar gezondheid' in onze regio's, de onderlegger van ons nieuwe MJPB 'Met elkaar, voor elkaar'. Na de invoering van regionale sturing wordt volgend jaar de stap gezet naar de vormgeving van brede poli's om zorg dichtbij en in nauwe afstemming met de MGN'en aan te bieden. Deze ontwikkeling vraagt veel van onze professionals. De oude vertrouwde manier van werken moet worden losgelaten en nieuwe kansen gegrepen. Functiedifferentiatie, taakmandatering, standaardisering en efficiënter inrichten van werkprocessen en mogelijke portfoliokeuzes zijn daarin belangrijke thema's. Daarom zal er aandacht zijn en blijven voor het organiseren van het gesprek met de discipline-gebonden staven en teams over de gevolgen van deze beweging 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. Zeker als bij de inrichting en sturing op de begroting 2026 teams meer invloed krijgen op het sturen en daarmee behalen van hun deel van de begroting.

Begroting 2025

De begroting 2025 heeft een negatief resultaat van - € 3 miljoen. Door de tegenvallende resultaten van T3 in 2024 heeft GGNet een realistische begroting 2025 opgesteld, waarbij het uitgangspunt is gehanteerd dat GGNet met ingang juli 2025 volgens de afgesproken normen werken. Normaliter wordt de begroting opgesteld op normen voor bedden, behandelingen en fte's. Hier wordt in de begroting 2025 van afgeweken. Om met ingang van 2025 volgens de normen te werken, ligt per onderwerp een verbeterplan ten grondslag. Opdracht bij de verbeterplannen is: hoe komen wij naar een duurzame gezonde bedrijfsvoering.

Ook heeft GGNet te maken met de inhuur van zzp'ers. Hiervoor is binnen GGNet beleid opgesteld. Echter het financieel effect van de zzp'ers is budgetneutraal verwerkt in de begroting.

Naast de uitvoering van de plannen hierboven 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.

Investerings 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, werd in de voorliggende jaren (2022-2024) flink geïnvesteerd in het terrein in Warnsveld. Concreet betreft het twee nieuwbouwlocaties de Spreng en het Behandelhuis, een grote renovatie op de Boog en vele functionele aanpassingen. In 2025 komt daar ook nog een grote renovatie bij van het hoofdgebouw. Dit alles conform het masterplan 'Groot Graffel', onderdeel van het strategisch vastgoedplan.

Op basis van het strategisch vastgoedplan is in 2023 en 2024 externe financiering aangetrokken waardoor gecombineerd met de opbrengsten van de verkoop van het terrein in Apeldoorn de investeringen kunnen worden gefinancierd.

Personele bezetting

We zagen in 2024 een kleine toename in fte's. Voor 2025 verwachten we dat de personeelsbezetting iets lager uitvalt vanwege het uit-faseren van zzp'ers en andere externe inzet. De krapte op de arbeidsmarkt én de transitieopgaven van GGNet dwingen ons om goed te kijken naar de verdeling van het werk en de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neer te leggen. In 2025 zetten we in op een passende functiemix. We geloven dat dit kansen biedt voor onze medewerkers om het beroep waarvoor ze zijn opgeleid in de volle omvang uit te kunnen oefenen.

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'en in lijn met de transitie 'Van zorg naar gezondheid'.



Er is een voorstel ontwikkeld voor een samenhangende inrichting van het programma Onderzoek en het programma Kwaliteit en veiligheid zodat deze elkaar versterken.

7 Risicomanagement

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 Wvggz 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

2024: RvB en directieleden hadden eigen routekaart

In 2024 hadden de RvB en de directeuren een eigen routekaart. In de praktijk bleek het maken en bijhouden van de routekaarten erg bewerkelijk. Naar aanleiding hiervan is in 2024 het besluit genomen door de RvB om de systematiek van de routekaart niet door te voeren op niveau van management en staven. Wel moesten de acties die managers met teams uitvoerden gelieerd zijn aan de routekaart van directie.

In 2024 routekaarten voor stuurgroepen om te kunnen sturen op samenhang

Om de onderlinge samenhang te overzien waren er naast de routekaarten 2024 voor de directie nog aanvullende routekaarten nodig voor de stuurgroepen passende zorg en technologie. Deze waren opgericht om op deze samenhang te kunnen sturen. Dit was een bypass constructie ten gevolge van de opzet van de kaderbrief op directeur/organisatieonderdeel (aandachtspunt directiebeoordeling 2023: werken met stuurgroepen en eigen routekaarten).

Besluit genomen om één routekaart 2025 van bestuur en directie (B&D) te maken

In 2024 is besloten om - op grond van de ervaring met de routekaart 2024 van de RvB en directie - voor 2025 te werken met één routekaart voor B&D omdat dit efficiënter en overzichtelijker is. Deze routekaart wordt gezamenlijk opgebouwd in drie dagen vanuit een aantal resultaatgebieden vanuit de RvB. Eerst formuleert de RvB haar resultaatgebieden en mogelijke thema's. Deze worden in twee heidagen met directie geconcretiseerd in definitieve thema's en opdrachten per thema en bepaald wordt welke directeur portefeuillehouder is van welke opdracht. Dan volgt de check bij het management op realiteitsgehalte en wordt de routekaart B&D definitief. De opbouw van de routekaart per thema met daaronder de hierbij behorende opdrachten maakt het makkelijker om op de samenhang te sturen. Deze werkwijze is door B&D goed bevallen omdat hierdoor ieder zijn rol goed behoudt en er draagvlak is vanuit directie en management voor de operationalisering van de strategie die afgeleid is van de resultaatgebieden die door de RvB zijn gekozen. Deze werkwijze wordt ook in 2025 voortgezet.

Verantwoording en monitoring routekaart B&D

Situatie 2024:

- De verantwoordingscyclus was in 2024 aangepast van 1 x per 3 maanden (Q overleggen) naar 1 x per 4 maanden (Tertiaal overleg). De raad van bestuur spreekt niet de individuele directeur in aanwezigheid van de hele directie en een delegatie van het college geneesheren-directeuren zoals voorheen maar voerde dit jaar het gesprek individueel met de directeur aan de hand van een vastgesteld verantwoordingsformat. Zijn of haar businesscontroller was hierbij aanwezig en de raad van bestuur werd in dit gesprek bijgestaan door de directeur Bedrijfsvoering. Om elkaar te informeren over zaken en afspraken uit het T gesprek die andere divisies/clusters raakten werden deze besproken indien nodig in het eerstvolgend B&D overleg. In de praktijk bleek dit laatste niet goed te werken omdat het soms veel later werd geagendeerd waarbij het momentum was verdwenen of omdat er volgens betrokkenen geen zaken waren om te bespreken.



- Daarnaast is een financieel maandgesprek ingevoerd tussen de voorzitter raad van bestuur en de individuele zorgdirecteuren om strak te kunnen sturen op de begroting. Dit gesprek vond ook maandelijks plaats tussen directeur/management en management/teams.
- In de strategisch B&D bijeenkomsten (1x per 2 weken) is een onderscheid gemaakt tussen een financieel B&D en een inhoudelijk B&D waarin naast de inhoud ook aandacht is voor HR-aspecten. Deze scheiding wordt minder strak gehanteerd als er sprake is van spoedzaken. Er is een thema B&D voor thema's die meer verdieping nodig hebben.
- Daarnaast was er een werkoverleg tussen RvB en individuele directeuren voor het bespreken van allerlei zaken.

Strategische risico's waar GGNet mee te maken kan krijgen:

- Wijzigingen in wet- en regelgeving
- Tekorten op de arbeidsmarkt
- Veranderingen in bekostiging zorgstelsel

7.3 Operationele risico's*Informatieveiligheid***Basismaatregelen**

Om te voldoen aan uitgangspunten moet GGNet in ieder geval specifieke maatregelen treffen:

- Ten behoeve van de fysieke beveiliging van mensen en middelen, waaronder vertrouwelijke informatie en apparatuur waarop deze informatie is opgeslagen;
- Voor het beheer en de beveiliging van de communicatie- en informatievoorzieningen. Maatregelen tegen vormen van kwaadaardige programmatuur (computervirussen, Phishing, spam, spyware, etc.) vormen hierin een belangrijk onderdeel;
- Die waarborgen dat alleen geautoriseerde medewerkers en eventuele derde partijen gebruik kunnen maken van de communicatie- en informatievoorzieningen;
- Die zorgdragen voor het aandacht besteden aan informatiebeveiliging gedurende het ontwikkelproces;
- Voor het afhandelen van beveiligingsincidenten ter verbetering van informatiebeveiliging.

In detail maakt GGNet gebruik van de specifieke maatregelen die binnen de NEN7510 worden benoemd en conform risicoanalyse, wet- en regelgeving c.q. beleid daadwerkelijk relevant zijn. Hierbij kijkt GGNet - in relatie tot het veilig gebruiken en uitwisselen van (persoonlijke) zorginformatie - ook naar aanvullende eisen/normen zoals vastgelegd in NEN7512 (vertrouwensbasis voor gegevensuitwisseling), NEN7513 (vastleggen van acties op elektronische patiëntdossiers) en NTA7516 (uitwisselen van gezondheidsgegevens via e-mail of chat).

Risicomanagement/classificatie

Informatiebeveiliging heeft binnen GGNet direct te maken met:

- Patiëntveiligheid, omdat een balans moet worden gevonden tussen de optimale uitwisseling van data, de beschikbaarheid van de data en de vertrouwelijkheid daarvan;
- Beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid van informatie en bedrijfsmiddelen binnen de zorgverlening, zorgondersteuning en bedrijfsondersteuning;
- Verwachtingen van de omgeving (o.a. patiënten, familie, toezichthouders, w.o. Inspectie voor de gezondheidszorg en ook leveranciers);
- Wet- en regelgeving (o.a. WGBO, (U)AVG, NEN7510 en cyberbeveiligingswet);
- Voorkomen van financiële schade;
- Beschermen van het imago van GGNet.

Het optimaal beveiligen van informatie is sterk afhankelijk van de impact en het bijbehorende risico die een verstoring heeft op de organisatie. Maatregelen die GGNet neemt moeten ertoe leiden dat het verlies van gegevens, uitval van ICT, of het door onbevoegden kennisnemen of manipuleren van bepaalde informatie tot een minimum wordt beperkt en niet zal leiden tot financiële- en imagoschade.

GGNet hanteert en risicomanagement aanpak die is gebaseerd op NEN7510. Hiervoor heeft GGNet een risicobeoordelingsprocedure gedefinieerd en past GGNet deze ook daadwerkelijk toe.

De resultaten van de risicoanalyse worden vastgelegd in de T-rapportage en worden verwerkt in het verbeterregister. GGNet hanteert vier mogelijke strategieën om met risico's om te gaan:



- Vermijden: het vermijden of opheffen van de risico's door het aanpassen van activiteiten, methoden of bepaalde hulpmiddelen of door daarvan af te zien;
- Verminderen: het verminderen of beperken van de risico's door het treffen van repressieve of preventieve maatregelen;
- Overdragen: het overdragen van (de gevolgen van) risico's aan derden;
- Accepteren: de acceptatie van risico's.

De keuze voor één van deze strategieën of een combinatie ervan is mede afhankelijk van het soort risico, de kosten van een maatregel ten opzichte van kans en potentiële schade, en de uiteindelijke beoordeling door de proces- en/of applicatie-eigenaar. Hierbij worden ook reeds genomen maatregelen meegenomen. *Het kiezen van een risicostrategie moet leiden tot een (voor GGNet) aanvaardbaar risiconiveau.*

In 2025 zal in nauwe samenwerking met de nieuwe ICT-partner Ilionx worden toegewerkt naar conformeren aan de Cybersecurity wet. Daarnaast zal het ISMS aangepast worden aan de nieuwe versie van de NEN 7510 norm (NEN 7510:2024).

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 het geldende protocol toe, maar onderbouwd afwijken voor persoonsgerichte zorg is mogelijk. Werken met complexe vraagstukken vraagt om lef en moed van professionals en 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 2024 uitvoering gegeven aan het in 2023 geïnitieerde nieuwe auditbeleid. Het speerpunt van GGNet is om continu te leren en te verbeteren.

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 2024 en de aankomende jaren op GGNet afkomen. Dat zijn strategische en operationele risico's en waar tot en met 2023 de focus lag op meer operationele risico's gaat GGNet de aandacht verleggen naar de strategische kwetsbaarheden zonder de operationele risico's uit het oog te verliezen. Bijvoorbeeld betekent het dat we een audit inzetten om passende zorg te verbeteren.

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

Leren en verbeteren start met een goede structuur. GGNet heeft een kwaliteitsnetwerk waarbij op belangrijke kwaliteitsrisico's commissies zijn benoemd waarin multidisciplinaire kennis beschikbaar is, die de lijnverantwoordelijken adviseren over verbeteringen. Voorbeelden zijn de commissies voor geneesmiddelen, leefstijl en somatiek en voor incident meldingen. Tevens is in 2024 hard gewerkt aan een nieuw bestuursmodel die voorwaarden schept waarin de kwaliteit van zorg nog beter tot haar recht gaat komen.

GGNet heeft een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) waarin alle indicatoren voor de kwaliteit van zorg inzichtelijk zijn gemaakt. Deze worden iedere Tertiaal geduid en besproken door het management in de T-verantwoordingsgesprekken. De indicatoren worden zo gepresenteerd dat er op verschillende plekken en van de verschillende onderwerpen geleerd kan worden. Het beperkt zich niet tot andere woorden niet tot alleen de uitkomsten maar er is ook verdieping beschikbaar. We kunnen daarom bij de kwaliteit van zorg beter spreken van Key Learning Indicatoren (KLI's). Doel is om in de samenhang van de KLI's positieve patronen te herkennen (welke interventies pakken goed uit) en te ontdekken welke patronen aanpassing behoeven en kunnen verbeteren. KLI's zijn bijvoorbeeld incidenten, behandel-effect, patiëntervaring en klachten.

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 het Vastgoed Dashboard 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. Dit kan verder worden toegelicht als:



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. 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 aan het begin van 2024. We zien dit aflopen door het jaar heen.
2. GGNet zal begin 2025 het terrein in Apeldoorn 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. Eind 2024 zijn alle schuifbewegingen conform planning uitgevoerd.
3. Tegenvallers in bouwprojecten zijn het grootste financiële en timing-probleem geweest in 2024; er was onvoldoende grip op de uitgaven.
4. De strategische zorgvisie, welke als input dient voor het SVP was niet helder in 2024 en heeft geleid tot aanpassingen in de planning en uitvoering; welke aanvullende kosten met zich heeft meegebracht.

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 Services & Vastgoed; waarbij de individuele aandachtsgebieden worden doorvertaald naar de cirkels "Strategisch Vastgoed" en "Aan- & Verhuur". In deze cirkels wordt door een mix aan expertises (Vastgoed - Services - Management - Business Control) de voortgang bewaakt. Progressief organiseren zorgt voor beter verbonden teams, minder risico en snellere besluitvorming.

Fraude risicobeheersing

In paragraaf 3.4 Toepassing gedragscodes wordt 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.

In 2025 zal GGNet, door middel van de structuur vanuit integraal risicomanagement, dit onderwerp verder uitwerken. De frauderisico's vanuit de zorglevering worden al meegenomen in de risico's van wet- en regelgeving zoals besproken in paragraaf 7.5.

Fraude risico's waar GGNet mee te maken kan krijgen:

- Factuurfraude (Phishing)
- Doorbreking van functiescheiding

7.4 Financiële risico's

Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Hedge accounting (renteswaps)

Het rentebeleid van GGNet beoogt de financieringslasten zoveel 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 2024 is € 2.812.500 (2023 € 3.562.500). Dit betreft de eindstand van de betreffende lening. De resterende swap heeft ultimo 2024 een stand van € 1.125.000. Van het restant van de lening, € 1.687.500, 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 2024 bedraagt circa € 19.298 negatief (2023 € 27.727 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.

Financiële risico's

Rente- en kasstroomrisico

GGNet loopt renterisico over één 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 (€ 1,1 miljoen van de € 2,8 miljoen per balansdatum). Over het restant (€ 1,7 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 2024 onder paragraaf 1.7, geldt voor de gehele looptijden een vaste rente waardoor geen renterisico ontstaat.

Voor de gehele lening portefeuille geldt dat aflossing plaatsvindt volgens de lineaire methode. Enkel voor de aangetrokken lening in 2023 bij de ING geldt aanvullend een eenmalige aflossing per 1 juli 2033 van € 3.899.500. De met de ING afgesloten kasgeldfaciliteit heeft op dit moment geen aflossingsverplichting.

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, heeft een adequate sturing op de liquiditeit en de stabiele basispositie ervoor gezorgd dat GGNet in 2024 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.

Prijrisico

Als gevolg van contractafspraken loopt GGNet prijsrisico. Enerzijds het risico dat prijzen kunnen muteren, anderzijds de cao-afspraken omtrent personeel. Ook door inflatie ontstaat er een prijsrisico. 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 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 loopt is ultimo 2024 € 23,7 miljoen (2023 € 22,8 miljoen).

7.5 Risico's in wet- en regelgeving

Zorgregistratie

Doelstellingen

In 2024 lag de focus op de volgende thema's:

- Het verder implementeren van integraal risicomanagement, de integrale risicomatrix en het COSO-model
- Het verhogen van de efficiency bij de Interne auditfunctionarissen (IAF): meer controlecapaciteit creëren door het reduceren van de administratieve lasten
- Het verder doorvoeren van 'integrale controles tenzij' d.m.v. verdere adaptatie van tekst-mining en de BI-analysetool in USER
- Het verkennen van de mogelijkheden die Horizontaal Toezicht (HT) GGNet te bieden heeft.

Aanpak van risicomanagement

De IAF toetst op de volgende gebieden:

Juistheid: Toetsing of er wordt voldaan aan de daarvoor geldende wet- en regelgeving.

Tijdigheid: Toetsing of er sprake is van een tijdige zorgregistratie. Dat wil zeggen: binnen een tijdspanne die iedereen in staat stelt hun werk naar behoren uit te voeren en conform contractuele termijnen.

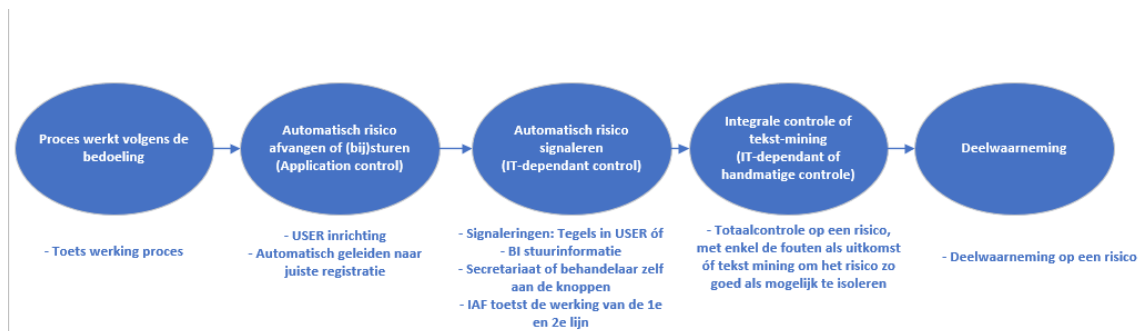
Volledigheid: Toetsing of de zorgregistratie volledig is. Dat wil zeggen dat alle dossier-elementen worden geregistreerd zoals verwacht mag worden van een 'goede' dossiervoering en conform afspraken met ketenpartners.

Gepast gebruik: Toetsing of er op grensvlakken tussen rechtmatigheid en gepast gebruik aan de gestelde voorwaarden wordt voldaan. Dat wil zeggen dat de zorg voldoet aan de stand van wetenschap en praktijk en dat de verzekerde redelijkerwijs is aangewezen op de betreffende zorg. Dit aspect staat vanuit de IAF nog in de kinderschoenen.

Deze aspecten controleren kan op vele manieren. De IAF hanteert daarin het volgende stappenplan:

1. We identificeren nieuwe risico's op basis van signalen uit de praktijk en/of nieuwe wet- en regelgeving. We proberen allereerst zoveel als mogelijk aangehaakt te blijven bij wat er binnen GGNet speelt, ook nemen we zoveel mogelijk deel aan organen die invloed hebben op het landelijke beleid en halen we relevante informatie op.

2. We beoordelen de kans en impact van de ontstane risico's. Voor alle risico's die GGNet mogelijk (financieel) kunnen schaden maken we een afweging of de 'last' van het beheersen opweegt tegen het aanvaarden van het risico. Indien dit het geval is worden er beheersmaatregelen opgesteld. Hiervoor wordt het volgende stappenplan gehanteerd:



3. We reviewen de ontstane risico's

We kijken of de hierboven genoemde maatregelen voldoende effect hebben. Is het risico aanvaardbaar, dan controleren we minder. Is het risico onaanvaardbaar of loopt het op, dan controleren we meer. Dit doen we om het lerend effect in stand te houden en om verrassingen bij controles vanuit financiers te voorkomen.



4. We rapporteren terug en verbeteren.

Relevante bevindingen koppelen we terug aan de directie, waarin wij soms besluiten vragen wanneer ondanks alle pogingen vanuit de IAF een onaanvaardbaar risico blijft bestaan. Bevindingen worden ook teruggekoppeld aan de adviseurs, managers en andere individuen waar dit van meerwaarde is voor het lerend effect.

Continu, maar tenminste jaarlijks herijken wij de opzet- en het bestaan van onze functie en de wijze waarop risicomanagement binnen GGNet wordt georganiseerd. Hiervoor wordt jaarlijks een controlejaarplan en herijkte risicomatrix opgesteld.

Welke grote risico's zijn er of hebben zich voorgedaan?

Opvallend in 2024 was de forse toename van het aantal materiële controles. Wij zien dit als een signaal dat de 'opstartfase' in het Zorgprestatie-model (ZPM) voorbij is en verzekeraars de ruimte zien en voelen om aanvullend op de declaratiedata te auditeren op de juistheid van de zorgregistratie.

Het zwaartepunt van de controles lag dit jaar bij de inzet van vaktherapeuten en feitelijke levering. Op beide thema's was in 2023 en 2024 al vol ingezet vanuit intern beleid, zodat de impact van de materiële controles zeer beperkt bleef, ondanks het hoge aantal controles.

Tijdigheid van registratie blijft net als in 2023 een aandachtspunt, zeker waar het informatie-elementen die noodzakelijk zijn voor de declaratiestandaard betreft. Denk hierbij aan afsprakenregistratie, maar ook de DSM- en Zorgvraagtypering registratie. Enerzijds zetten we via de lijn en via de adviseurs vol in op het belang benadrukken van tijdige registratie. Anderzijds voeren wij op landelijk niveau gesprekken om soepel te (blijven) omgaan met de privaat afgesproken declaratietermijnen.

Fiscale risicobeheersing

In 2023 is GGNet gestart met het beheersen en monitoren van de fiscale risico's middels een controlejaarplan. Op basis van de bevindingen vanuit 2023 zijn de risico's bijgesteld en is de monitoring daarop aangepast. Daarbij vindt de monitoring van hoge risico's en lage risico's in een andere frequentie plaats. 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 Assessment 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. In 2024 is om die reden de fiscale commissie weer ingesteld om de betreffende ontwikkelingen en risico's te bespreken.

GGNet gebruikt voor haar fiscale risico's voor 2024 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), waarbij de cijfers staan voor het aantal geïdentificeerde risico's:

Initieel risico (zonder controls)

Impact:		Erg laag	Laag	Middel	Hoog	Erg hoog
Kans	Erg hoog		1			
	Hoog				1	
	Middel	1		2		
	Laag		3	3		
	Erg laag		1	3	1	

Resterend risico (met controls)

Impact:		Erg laag	Laag	Middel	Hoog	Erg hoog
Kans	Erg hoog					
	Hoog					
	Middel			1		
	Laag	1	3			
	Erg laag	3	6	2		

Per risico wordt de monitoring vastgelegd in een afzonderlijk monitoringsbestand. Hierbij worden de uitkomsten van de controles vastgelegd. De monitoring vindt plaats aan de hand van de planning op basis de mate van risico.

Voor 2025 zal het controleplan worden doorontwikkeld in samenwerking met de fiscaal adviseur om meer gebruik te maken van systeem controles. Daarnaast wordt bekeken of het controle jaarplan omgezet kan worden naar een meerjarenplan zodat wel alle risico's gemonitord welke nog beter aansluit bij de werkelijke omvang en frequentie van het netto risico.

De middel en hoge risico's betroffen:

- Inlenersaansprakelijkheid vanuit de omzetbelasting en loonheffingen
- Eigenbouwer als gevolg van de nieuwbouwprojecten en de renovatieprojecten
- ICT-verleggingsregeling in verband met de aanschaf van ICT-middelen met een orderwaarde groter dan € 10.000
- Fictieve dienstbetrekking zzp

De grootste risico's in 2024 welke doorzetten in 2025 betreffen de inzet van schijnzelfstandigen conform de wet DBA. In 2024 hebben er zich geen risico's voorgedaan en daarmee ook geen financiële impact.

7.6 Risico's financiële verslaggeving

Implementatie AFAS

Per 1 januari 2024 wordt voor financiële verwerking AFAS gebruikt. De implementatie daarvan heeft niet geleid tot risico's betreffende de financiële verslaggeving. Door het inrichten van een projectorganisatie en gebruik te maken van conversiepartners is de data zoals deze over zijn genomen in AFAS gecontroleerd opgesteld en na valideren gemigreerd. Hierdoor is er geen verschil ontstaan in de data zoals deze t/m 2023 in Exact was opgenomen en de vastlegging in de beginbalans van AFAS. Ook de materiële vaste activa zijn gecontroleerd overgegaan waardoor in waardering en afschrijving geen materiële verschillen zijn ontstaan.



7.7 Verbeteringen in het systeem van risicomanagement

Kader en risicomatrix

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

In 2024 is een kader ontwikkeld op basis van COSO ERM en het Three Lines model waarbij in hoofdlijnen de taken en verantwoordelijkheden zijn opgenomen. Dit kader is voor een deel van de risicogebieden binnen GGNet vastgesteld. Als vervolg daarop is tevens een nieuw model voor de risicomatrix ontwikkeld waarbij risicowaardering niet enkel op financiële impact worden gebaseerd maar waarbij ook andere vormen van impact worden gewaardeerd waaronder imago, compliance en gevolgschade. Hierdoor kunnen risico's die voorheen als laag werden beoordeeld, omdat het financiële risico beperkt was, via de nieuwe waardering toch als groot gewaardeerd worden omdat op een ander vlak (bijvoorbeeld imago) de impact wel groot blijkt te zijn. Hierdoor is het mogelijk om ook niet financiële risico's goed te waarderen waardoor de verdeling van middelen voor beheersing en monitoring.

Zowel het kader als de nieuwe matrix maakt het mogelijk om risicobeheersing binnen GGNet integraal vorm te geven. Voor 2025 heeft GGNet in haar routekaart opgenomen dat het opgestelde kader binnen een afgebakend aantal risicogebieden geïmplementeerd gaat worden. In 2024 is hiervoor het plan van aanpak opgesteld en goedgekeurd. Op basis van deze implementatie zal ook een plan van aanpak voor integraal risicomanagement opgesteld worden voor aanvullende risicogebieden met als doel om deze te gebruiken om integraal risicomanagement binnen geheel de organisatie door te voeren. Integraal risicomanagement zal daarmee gefaseerd en gecontroleerd ingevoerd worden binnen 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

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 halen we al vele jaren ruimschoots onze SROI-doelstellingen. In 2024 is er gesignaleerd dat de inclusie rondom de ggz problematiek nog wat ondersteuning behoeft. Dit is voor 2025 één van de speerpunten in het onderhouden van de relaties binnen de arbeidsmarkt in de regio.

LeerWerkBedrijf

Ons LeerWerkBedrijf draait in Zutphen en Warnsveld. Vanuit het GAK is er een project gestart met een subsidie waarbij de effecten van extra inspanningen in de begeleiding worden gemonitord op het effect. Hiervoor volgen we 40 deelnemers. Deelnemers geven aan zich serieuzer genomen te voelen en er zijn al diverse deelnemers die een stap richting een opleiding of (betaald) werk hebben gemaakt. Door uitbreiding van het LeerWerkBedrijf team met een ggz-agoog (in opleiding) is de kwaliteit van de begeleiding en de in-, door-, en uitstroom van deelnemers verbeterd.

Sinds dit jaar maken ook cliënten van Tactus gebruik van de mogelijkheden van het LeerWerkBedrijf. Daarnaast is de samenwerking met gemeente Zutphen uitgebreid voor deelname van mensen vanuit de participatiewet. De samenwerking met de gemeenten in de Achterhoek, Lochem en Apeldoorn is verbeterd. Het LeerWerkBedrijf heeft het signaleringsplan-werk ontwikkeld waar veel interesse voor is vanuit het netwerk. Ook is het aantal bedrijven waar het LeerWerkBedrijf mee samenwerkt uitgebouwd met onder andere een thuiszorgorganisatie.

In 2024 is er weer 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 partners in het sociaal domein.

De financiering voor IPS (individuele Plaatsing en Steun) is verlengd en ook andere methodieken voor re-integratie worden op hun effectiviteit onderzocht.

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 2024 hebben het keurmerk brons van het milieuplatform zorgsector kunnen behouden. Dit is een instrument om duurzaamheid organisatiebreed 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 kregen we te maken gekregen met een netcongestie op ons terrein in Warnsveld; daartoe zijn in 2024 verschillende maatregelen genomen om hier het hoofd aan te bieden. Met de realisatie van diverse nieuwe gebouwen hebben wij ons verbruik verlaagd. Maar ook is de opwek van elektriciteit toegenomen door plaatsing van extra zonnepanelen. In samenwerking met onze partners proberen we, zoveel mogelijk elektriciteit zelf op te wekken, of op te slaan om op een later moment te kunnen gebruiken. Dit doen we met behulp van onder andere accu's.



Het continu managen van beschikbare energie is een cruciale functie om ontwikkelingen in het vastgoed te managen. Vraag hierbij is: wat is betaalbaar voor nu en in de toekomst? De maximale capaciteit van onze aansluiting is in 2023 al bereikt; met eerdergenoemde acties zorgen we voor een duurzame bedrijfsvoering. Daarnaast kiezen we er ook voor om bestaande gebouwen verder te verduurzamen en langer in gebruik te houden.

Er is tevens een nieuw milieuplein gerealiseerd; waardoor we in de toekomst onze afvalscheiding nog beter vorm kunnen geven. Ook is gebleken dat door de reeds bestaande afvalscheiding en betere informatievoorziening, het aandeel restafval met 18% is gedaald in 2024.

8.3 GGNet als werkgever en opleider

Met 1975 medewerkers zijn we een grote werkgever. We bieden inwoners in onze regio's de mogelijkheid om belangrijk en betekenisvol werk te doen. Ook kunnen inwoners via vrijwilligerswerk vormgeven aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Om deze functie 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 schaarste op de arbeidsmarkt gecombineerd met de ontwikkelingen rondom de inzet van zzp'ers laten zien dat het realiseren van een duurzame bedrijfsvoering onder druk staat.

Opleiden van nieuwe professionals staat bij ons hoog in het vaandel. Dit jaar zijn er 218 in opleiding. Met onze opleidingen zorgen we voor goed opgeleide professionals die na diplomering deels binnen GGNet, maar ook daarbuiten, zorg en begeleiding verlenen. De interactie met ervaringen van studenten en 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 professionals 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. Met de opening van ons sportpark zijn niet alleen patiënten, maar ook GGNet-medewerkers, buurtbewoners en bijvoorbeeld verenigingen die zelf geen eigen locatie hebben 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. Ook in 2024 is er overleg met omwonenden geweest. Bij het laatste overleg hebben omwonenden ook een rondleiding gehad in het nieuwe gebouw de Dries voor onze expertisecentra. Dit werd gewaardeerd. We hebben omwonenden steeds meegenomen in de verhuisbewegingen van de HIC's en Scelta naar het terrein in Warnsveld en de verbouwing van de Boog ter voorbereiding op de inrichting naar beveiligingsniveau 3.



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 2024 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 Wvrgz benoemt en ontslaat de Raad van toezicht de geneesheren-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.

Opbouw

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. Het contact met interne belanghebbenden staat in paragraaf 5 centraal en professioneel toezichthouden in paragraaf 6.

9.2 Bemensing Raad van toezicht

Samenstelling

In 2024 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.

Tabel 4: Rooster van aftreden

Naam	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	02-12-2024	02-12-2028	02-12-2028
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	15-12-2026	15-12-2030	15-12-2030

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 2024 is de leerplek ingevuld door de heer T.L.M.A. Verhiel.



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, vastgoed, duurzaamheid, digitalisering en innovatie 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 ruggenspraak. 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 belangenverstrengeling 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) belangenverstrengeling. Dit reglement is openbaar en te vinden op de website van GGNet. Ook dit jaar zijn geen kwesties geweest rond (de schijn van) belangenverstrengeling. Tabel 5 geeft een overzicht van de achtergrond, aandachtsgebieden, nevenfuncties van de voorzitter en de leden van de Raad van toezicht en het aantal bijgewoonde vergaderingen.

Tabel 5: 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	- HRM - Organisatieontwikkeling	Lid Raad van toezicht Zuidwester (tot februari 2024)	- Raad van toezicht: 6 van 6 - Kwaliteitscommissie: 5 van 5 - Remuneratiecommissie*
De heer prof. dr. J.A. Emanuels Lid (per 2-12-2020) Beroep: Partner Tacstone groep Geboortedatum: 19-11-1962 Nederlandse nationaliteit	- Financiën, - Governance - ICT	- Hoogleraar Bestuurlijke informatieverzorging, Rijksuniversiteit Groningen - Lid Raad van toezicht FPC Dr. S. Van Mesdag	- Raad van toezicht: 6 van 6 - Auditcommissie: 5 van 5
De heer drs. L.L. Schoots Voorzitter (per 9-3-2017) Beroep: Toezichthouder van diverse organisaties Geboortedatum: 25-09-1949 Nederlandse nationaliteit	- Financiën, - bedrijfsvoering, - Kwaliteit, - Zorg, - Governance	- Voorzitter Raad van toezicht Bevolkingsonderzoek Nederland - Voorzitter Raad van commissarissen Kinderzorgkliniek - Coachpraktijk voor Bestuurders, managers en startende ondernemers - Associate Partner Boer & Croon Executive Management BV	- Raad van toezicht: 6 van 6 - Remuneratiecommissie*



De heer drs. T.L.M.A. Verhiel Leerplek (per 1-3-2024 tot 28-2-2026) Beroep: Eigenaar Advies- en Trainingsbureau Thover Geboortedatum: 20-05-1978 Nederlandse nationaliteit	• Leerplek	• Voorzitter Raad van toezicht Buurtgezinnen	• Raad van toezicht: 4 van 6 • Auditcommissie: 4 van 5
Mevrouw drs. R.H.M. Vernimmen Lid (per 1-9-2021) Beroep: - Geboortedatum: 21-10-1959 Nederlandse nationaliteit	• Zorg • Kwaliteit	• Lid Raad van toezicht Stichting Woonzorggroep Samen • Lid Maatschappelijke Adviesraad Trimbos-instituut • Lid Maatschappelijke Adviesraad Erasmus Centrum voor Zorgbestuurders	• 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 Tergooi MC Geboortedatum: 11-09-1978 Nederlandse nationaliteit	• Financiën • Bedrijfsvoering • Vastgoed • Digitalisering • Innovatie • Duurzaamheid	• lid Raad van toezicht ETB Bislife (per juli 2023)	• Raad van toezicht: 6 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.

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 tabel 6 voor de samenstelling, werkwijze en aandachtsgebieden van de verschillende commissies.



Tabel 6: Samenstelling, werkwijze en aandachtsgebieden van de verschillende commissies

	Auditcommissie	Kwaliteitscommissie	Remuneratiecommissie
Doel	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: - 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.	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: - Kwaliteit en veiligheid in de zorg (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.	De Remuneratiecommissie is door de Raad van toezicht ingesteld voor de werving en selectie alsmede 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 geneesheren-directeuren
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	- De heer J.A. Emanuels, Voorzitter - Mevrouw drs. M. Wetzels, lid Op uitnodiging - Mevrouw A.M.C. Profitlich, Voorzitter Raad van bestuur - Mevrouw P. Eichelsheim, directeur Bedrijfsvoering Verslaglegging vindt plaats door mevrouw L. Haange, Bestuurssecretaresse a.i./mevrouw B. Lamers, assistent RvB De externe accountant is twee keer uitgenodigd (15 mei (digitaal) en 11 december (live)).	- Mevrouw R.H.M. Vernimmen, voorzitter - Mevrouw T. ten Berge, lid Op uitnodiging: - De heer dr. J. Huijser, zorginhoudelijk bestuurder - Mevrouw N. Veltman, bestuurssecretaris GGNet Verslaglegging vindt plaats door mevrouw J.A. Buitenweg, assistent RvB/RvT	- 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 2024 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 2024 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	- Agendasetting vindt plaats in overleg tussen voorzitter Auditcommissie en de voorzitter Raad van bestuur. - 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.	- Agendasetting vindt plaats in overleg tussen de voorzitter Kwaliteitscommissie en de zorginhoudelijk bestuurder - 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	In het kader van het jaargesprek met de leden van de Raad van bestuur - 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. - 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.
Standaard thema's	• 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	Kwaliteit van zorg en integrale veiligheid aan de hand van o.a.: • 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 medewerkers 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 Wyggz en de triade CGD, Raad van toezicht en Raad van bestuur	• In het kader van het jaargesprek met de leden van de Raad van bestuur 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, functioneren van de Raad van bestuur onderling en de samenwerking met de Raad van toezicht, opvolgingsplanning /continuïteit van de organisatie en honorering • Voorbereiding honorering Raad van toezicht • Voorbereiding werving en (her)benoeming leden Raad van toezicht • Advisering en toetsing benoeming en ontslag geneesheren-directeuren.

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 (30 mei) en had zij een informeel samenzijn op 26 september. De Auditcommissie had daarnaast nog een extra sparringmoment met de Raad van bestuur en de directeur Bedrijfsvoering op 26 april.

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 was hoog: 100% aanwezigheid.

Tabel 7: 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
27 maart - Update informatieveiligheid - Resultaat 2023 en bankconvenanten - Resultaatontwikkeling januari/februari - Strategisch vastgoedplan	30 januari - Onderzoeksrapport risicoanalyse terrein Warnsveld - Concept nieuwe Meerjarenbeleidsplan 'Met elkaar, voor elkaar' - Transitie(organisatie) - Ontmoeting Vereniging medische staf	29 februari - Bestuursrapportage februari - Ontwikkelingen directieteam - Nieuwe meerjarenbeleidsplan - Eerste beeld eindresultaat 2023 - Vaststellen klassenindeling 2024 en bezoldiging Raad van toezicht en Raad van bestuur - Jaarverslag Raad van toezicht 2023 - Herbenoeming lid RvT en benoeming voorzitter RvT - Vaststelling rooster van aftreden
	20 maart - Presentatie Mens & Organisatie door directeur M&O - Jaar rapportage Suicidepreventiecommissie 2023 in aanwezigheid van voorzitter commissie	4 april - Bestuursrapportage maart - Directieteam- visie op leiderschap en tweede echelon - M&O thema's door directeur M&O - Voorlopig resultaat 2023 en eerste 2 maanden 2024, alsmede analyse scenario's voor 2024 en 2025 - Aanstelling leerplek - Update Strategisch Vastgoedplan - Onkosten Raad van toezicht en Raad van bestuur
15 mei - Conceptjaarrekening 2023 en accountantsverslag (i.a.v. accountant) - Managementrapportage tot en met maart - Privacy jaarverslag 2023 - Voorgenomen verkoop 15 m2 terrein Warnsveld aan Liander	15 mei - Transitie(organisatie) en veranderprogramma - Benen op tafel dialoog: professionele zeggenschap in aanwezigheid van directeur M&O - Ontmoeting met staf Psychologen	30 mei - Bestuursrapportage mei - Accountantsverslag 2023 (i.a.v. de accountant) - Jaarverslag 2023 en decharge Raad van bestuur (i.a.v. de accountant) - Bijsturen begroting 2024 - Transitie(organisatie) - Privacy verslag - Herbenoeming lid Raad van toezicht - Benoeming geneesheer-directeur - Voorgenomen verkoop 15 m2 terrein Warnsveld aan Liander
26 juni - Voortgang NIS en NEN - Managementrapportage T1 - Maandrapportage t/m mei - Prognose 2024 - Treasury verslag 2023		
	18 september - Professionele zeggenschap in het kader van het nieuwe besturingsmodel in aanwezigheid van directeur M&O - KMS - Impact netwerkzorg op rol Raad van toezicht - Reglement Kwaliteitscommissie	26 september - Bestuursrapportage september - Traject stopzetten zzp-schap - Transitie(organisatie) - Besturingsmodel - Managementrapportage tot en met augustus en verbeteracties - Reglement Kwaliteitscommissie - Ontwikkelingen KMS - Richtlijn nevenfuncties Raad van bestuur - Treasury verslag 2023



16 oktober • Update NIS 2 • T2-rapportage + risico's • Stand van zaken verbeteracties/routekaart • Verkoopstrategie • Ruwe schets begroting 2025 • Afschalen zzp'ers + impactanalyse • Tarieven forensische zorg		
11 december • Verkoopstrategie • Stand van zaken beëindiging inhuur zzp'ers • Begroting 2025 • Maandrapportage oktober • Managementletter 2024 (i.a.v. accountant)	27 november • Integrale benadering veiligheid in aanwezigheid van strategisch adviseur veiligheid • Kwaliteitsdossier: HIC Doetinchem • Taakmandatering in de behandellijn in aanwezigheid van directeur M&O • Positionering kwaliteitsmanagement en onderzoek • Ontmoeting met staf Vaktherapeuten	17 december • Bestuursrapportage december • Managementrapportage tot en met oktober 2024 • Managementletter 2024 • Begroting 2025 • Bodemprocedure inzake tarieven forensische zorg • Transitie en veranderorganisatie • Samenstelling RvT-commissies m.i.v. 2025 • Hoofdlijnen zelfevaluatie RvT en RvB • Vestiging opstal nutsvoorzieningen t.b.v. erfpacht instelling

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 medewerkers;
- Het creëren van een cultuur die het realiseren van de visie, het meerjarenbeleidplan 'Met elkaar, voor elkaar' 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 tabel 8.

Tabel 8: Besluiten Raad van toezicht

Organisatie • Goedkeuring jaarverslag (bestuursverslag 2023 en jaarrekening 2023) en het verlenen van decharge aan de Raad van bestuur voor het gevoerde beleid in 2023 • Goedkeuring meerjarenbeleidsplan • Goedkeuring treasury-verslag 2023 • Vaststellen van de klassenindeling van GGNet voor het jaar 2024 in klasse V • Goedkeuring verkoop plandelen 4a en 4b Apeldoorn • Goedkeuring voor voorgenomen verkoop van deel (circa 15 m2) terrein Vordenseweg 12 aan Liander N.V. • Goedkeuring recht van opstal nutsvoorzieningen ten behoeve van de Tactus-erfpacht • Goedkeuring voor deelname aan bodemprocedure tegen DJI over tarieven forensische zorg

**Raad van toezicht**

- Op grond van de klassenindeling GGNet in klasse V vaststelling van de maximale bezoldiging van de voorzitter en de leden van de Raad van toezicht
- Vaststelling verslag en verbeteracties in het kader van de zelfevaluatie van de Raad van toezicht.
- Vaststelling rooster van aftreden Raad van toezicht
- Vaststelling vacature voor werving lid Raad van toezicht, wervingsbureau en profiel lid Raad van toezicht
- Vaststelling geactualiseerde reglement van de Kwaliteitscommissie Raad van toezicht
- Vaststellen jaarverslag Raad van toezicht 2023, onderdeel van het bestuursverslag GGNet 2023.
- Benoeming van T.J. ten Berge als voorzitter Raad van toezicht per 1 januari 2025
- Herbenoeming R.H.M. Vernimmen voor een tweede periode als lid Raad van toezicht (1-1-2024 tot 1-1-2028)
- Herbenoeming J.A. Emanuels voor een tweede periode als lid Raad van toezicht (1-1-2025 tot 1-1-2029)
- Benoeming J.R. Allon als lid Raad van toezicht met ingang van 1 januari 2025
- Aanstelling T.L.M.A. Verhiel op de leerplek Raad van toezicht met ingang van 1 maart 2025

Raad van bestuur

- Goedkeuring richtlijn nevenfuncties Raad van bestuur
- Besluit om het honorarium van de Raad van bestuur maximaal aan te passen passend bij de klassenindeling van GGNet in schaal V

Overig

- Benoeming M. van Rangelrooij-Minkels als geneesheer-directeur

9.4 Belangrijke thema's

In deze paragraaf worden de belangrijkste thema's toegelicht die dit jaar in de Raad van toezicht als een rode draad aan de orde zijn gekomen. Voor een overzicht van de agenda van de vergaderingen (van de commissies van) de Raad van toezicht wordt verwezen naar tabel 7.

Financiën

Ook al werd 2023 positief afgerond, het operationeel resultaat was -net zoals het beeld in de hele sector- mager. Bij de bespreking van de jaarrekening 2023 was de verwachting dat ook in 2024 scherp aan de wind gestuurd moest worden. Nadat de eerste maanden van het jaar tegenvallende resultaten onder begroting lieten zien heeft de Auditcommissie als vooruitgeschoven post van de Raad van toezicht de Raad van bestuur o.a. bevraagd op de (verander)strategie, de verschillende scenario's en maatregelen op korte en lange termijn om de (meerjaren)begroting en de afgesproken bankconvenanten alsnog te behalen. Naast het niet halen van de begrootte declarabiliteit en bedbezetting speelde ook een hoger verzuim een rol. Verder hadden de NHC-korting en de OVA die niet in pas loopt met de cao-salarisverhoging een negatief effect. Ook is geïnvesteerd in de transitieorganisatie die nog niet met IZA gelden werd gecompenseerd. De dialoog tussen de Raad van toezicht en de Raad van bestuur spitste zich toe op vier aspecten.

- Ten eerste het toetsen van de impact van de genomen maatregelen en de hierbij behorende scenario's met het oog op het realiseren van de (meerjaren)begroting en de bankconvenanten.
- Ten tweede op de vraag hoe er gestuurd werd richting management en teams met oog op het realiseren van een gedeeld eigenaarschap (cultuuraspect) voor ook de financiële situatie van GGNet. Van wie is de begroting was een vraag die de Auditcommissie in dit kader stelde en in welke mate hebben teams zelf invloed op de manier waarop ze hun begroting halen?
- Ten derde wat de financiële situatie en de jaarprognose betekende voor het opstellen van een realistische, dus haalbare begroting 2025 en wanneer deze ter goedkeuring aan de Raad van toezicht zou kunnen worden voorgelegd (februari 2025).
- Laatste punt betrof de vraag wat de financiële situatie betekende voor de voortgang van de transitie 'Van zorg naar gezondheid'.

Transitie 'Van zorg naar gezondheid'

De transitie 'Van zorg naar gezondheid' is bedoeld om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. Regionale samenwerking is hiervoor nodig alsmede het slim inzetten van schaars personeel. De strategie om de transitie 'Van zorg naar gezondheid' te realiseren is besproken aan de hand van het nieuwe meerjarenbeleidsplan 'Met elkaar voor elkaar' en door de Raad van toezicht goedgekeurd. De Raad van toezicht had vragen over de effectiviteit van de samenwerking tussen het transitieteam die de transitie ondersteund en de lijnorganisatie in het behalen van de gewenste resultaten en wilde zicht hebben op de voor- en nadelen van deze constructie.

In de Kwaliteitscommissie werd de voortgang van de transitie per vergadering opgevolgd. De commissie wilde naast de uitgebreide planmatige aanpak ook geïnformeerd worden over de zachte kant van veranderen. Hoe krijg je de verandering echt voor elkaar en wat merken de patiënten ervan.



De transitie 'Van zorg naar gezondheid' vraagt om een heroriëntatie op de inzet van de verschillende beroepsgroepen in het zorgproces en hun werkwijze. Dit wordt versterkt door het feit dat medewerkers door de schaarste op de arbeidsmarkt in hun teams geconfronteerd worden met problemen in de zorgcontinuïteit en de vraag hoe dat met elkaar (en binnen GGNet) op te lossen. De Raad van toezicht vindt het belangrijk dat de Raad van bestuur hier de medewerkers goed in meeneemt. Welke veranderstrategie versterkt de professionele zeggenschap en stimuleert de betrokkenheid van medewerkers om hun bijdrage te leveren aan de transitie 'Van zorg naar gezondheid' en het meehelpen in het oplossen van knelpunten in de continuïteit van zorg ten behoeve van patiënten in een ander team? Wat maakt dat je wilt bijspringen of niet?

Gesproken is over de belangrijke HR-thema's die hierin spelen. Leiderschap, professionele zeggenschap, functiedifferentiatie, beroepsontwikkeling en een eerlijk belonings-/waarderingsbeleid, blijken belangrijk. Op verzoek van de Raad van toezicht en voorbereid door de Kwaliteitscommissie zijn in aanwezigheid van de directeur Mens & Organisatie een aantal van deze thema's verdiepend besproken. De informatie uit de gesprekken van de Kwaliteitscommissie met de discipline-gebonden staven van de psychologen en vaktherapeuten en de Vereniging medische staf over hun beleving van de transitie en bovenstaande thema's zijn hierbij waardevol. De kern van de transitie heeft veel te maken met het herijken van de identiteit van de professionals. Dat is een proces dat tijd kost en aandacht. Voor de Raad van toezicht is het van belang dat de Raad van bestuur deze thema's zodanig vormgeeft dat de zorgcontinuïteit gewaarborgd blijft en dat GGNet aantrekkelijk is en blijft als werkgever voor alle beroepsgroepen.

Besturingsmodel

Het huidige op doelgroepen georiënteerde besturingsmodel van GGNet faciliteert de transitie 'Van zorg naar gezondheid' niet. Een regionale aansturing vergemakkelijkt de gewenste samenwerking tussen teams die nu binnen verschillende organisatieonderdelen vallen en met externe partijen in de regio. Naast regionale sturing kwam ook de voorkeur van de Raad van bestuur voor het invoeren van duale sturing aan de orde. Uitgebreid kwam aan de orde wat de voor- en nadelen van duale sturing zijn en de gevolgen hiervan op de professionele zeggenschap zoals nu vormgegeven door onder andere de inzet van de discipline-gebonden staven. Eerst in de Kwaliteitscommissie waar de uitkomst van een sparringsessie was dat het met name belangrijk is om het gewenste resultaat voor ogen te houden omdat elk model heeft zijn voors en tegens heeft. De Raad van toezicht vond het proces waarin de Raad van bestuur toewerkte naar het nieuwe besturingsmodel en het betrekken van de juiste partijen van belang. Hoe komt de Raad van bestuur tot zijn keuze en wie is daarbij betrokken? Daarom is een delegatie van de Raad van toezicht aanwezig geweest bij de Strategische alliantie binnen GGNet om een onderdeel van dit proces van nabij te kunnen volgen.

Stoppen met inzet zzp

Al meerdere jaren probeert GGNet de hoeveelheid zzp'ers af te bouwen vanuit zowel visie, als om ook financiële redenen maar zonder resultaat. De inzet van zzp'ers vormt een risico voor de onderlinge solidariteit tussen professionals kijkend naar de lusten en lasten in het werk en het verschil in beloning en dat is onwenselijk. De handhaving van de wet per DBA per 1 januari 2025 heeft geleid tot het besluit om de inzet van zzp'ers binnen GGNet in de laatste maanden van dit jaar zoveel mogelijk af te bouwen. Dit zette de zorgcontinuïteit nog meer onder druk. Dankzij de oprichting van een crisismanagementteam zzp kon er snel ingespeeld worden op risico's rond zorgcontinuïteit met oog op de overgang naar 2025. De Raad van toezicht onderschreef deze keuze en liet zich, mede via de Auditcommissie, goed informeren over de aanpak van de Raad van bestuur, de stand van zaken en de risico's op de korte en langere termijn voor patiënten, de medewerkers en de financiën in de hiervoor opgestelde impactanalyse.

Aanvullende thema's Kwaliteitscommissie

Naast deze grote thema's is via de notulen van de Kwaliteitscommissie natuurlijk ook de kwaliteit van de zorg aan de orde gekomen in de vergadering van de Raad van toezicht. Er is gesproken over de inrichting van het kwaliteitsmanagementsysteem, de bevindingen van de Suicidepreventiecommissie, de zeer goede cijfers rond dwang en drang, de integrale aanpak van het veiligheidsmanagement, de bevindingen uit het onderzoek naar de veiligheid op het terrein met de verhuizing van de HIC's naar het terrein in Warnsveld, de algemene trends op het gebied van klachtafhandeling en de positieve CIO-bevindingen. Op verzoek van de Raad van toezicht wordt in de jaaragenda voortaan 1x per jaar een themabijeenkomst over kwaliteit van zorg geagendeerd. Ook dit jaar zijn een aantal incidenten besproken in de Kwaliteitscommissie en in de vergadering van de Raad van toezicht.

Aanvullende thema's Auditcommissie

Via voorbespreking in de Auditcommissie kwamen de laatste ontwikkelingen en verkopen in het kader van het strategisch vastgoedplan, het privacy jaarverslag 2023, de aandachtspunten in de jaarrekening en het accountantsverslag 2023, het treasury verslag 2023, de update NIS2, de resultaten van onze verkoopstrategie, en de bodemprocedure tegen DJI over de tarieven forensische zorg op tafel van de Raad van toezicht.

**Geneesheren-directeuren**

De Kwaliteitscommissie toetst minimaal jaarlijks namens de Raad van toezicht het samenspel tussen de zorginhoudelijk bestuurder en het CGD. Dit in verband met hun (gedeelde) verantwoordelijkheden in het kader van kwaliteit van zorg zoals vastgelegd in de Wvggz. Dit jaar is het gesprek uitgesteld naar 28 januari 2025 zodat in het gesprek de resultaten van het ontwikkeltraject van het CGD kan worden meegenomen. De Raad van toezicht heeft dit jaar een vierde geneesheer-directeur benoemd.

Werkgeversrol

De jaargesprekken met de Raad van bestuur, individueel en gezamenlijk, vonden plaats op 27 november. 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 17 december. 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 2024 vastgesteld op klasse V. Hierbij behoort het bezoldigingsmaximum van 233.000 euro. 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. Voor 2024 is dit 34.950 euro en 23.300 euro voor de voorzitter respectievelijk de leden van de Raad van toezicht exclusief btw.

Het honorarium van de Raad van bestuur valt binnen de norm die voor hen geldt. Voor meer informatie wordt verwezen naar de jaarrekening 2024 van GGNet.

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. 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 20 maart was de Kwaliteitscommissie aanwezig bij de overlegvergadering met de Centrale cliëntenraad. Het bijwonen van de overlegvergadering met de Familieraad vond plaats op 18 september. Op 4 april en 17 december zijn door een aantal leden van de Raad van toezicht de artikel 24-overlegvergaderingen met de Ondernemingsraad bijgewoond. Op 30 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.

Discipline-gebonden staven

In tabel 7 zijn de discipline-gebonden staven genoemd die de Kwaliteitscommissie heeft gesproken.

GGNet-breed klachtenoverleg

Jaarlijks is er een GGNet-breed klachtenoverleg. Naast de zorginhoudelijk bestuurder, één 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. In 2024 vond dit overleg op 15 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**

Elk jaar wordt een inspirerende ontmoeting georganiseerd met teams/afdelingen of gremia van GGNet. Op 29 februari heeft de Raad van toezicht werkbezoeken afgelegd bij IVB De Meent, LeerWerkBedrijf, RGC Doetinchem/GEM, Bedrijfsvoering en de Boog (in Warnsveld/de Spreng). De Raad van toezicht, Raad van bestuur en directie hebben jaarlijks een ontmoeting in een informele setting. Dit jaar was dat op 17 december.

Terugkoppeling

Al deze contactmomenten worden door zowel de Raad van toezicht als de bovengenoemde partijen gewaardeerd. Deze worden standaard in de vergadering van de Raad van toezicht teruggekoppeld.

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 (NVTZ).

De individueel gevolgde deskundigheidsbevordering van de voorzitter en de leden van de Raad van toezicht staan in tabel 9 vermeld. Er heeft op 26 september 2024 een gezamenlijke kennissessie digitalisering plaatsgevonden.

Tabel 9: Gevolgde bij- en nascholing, bezoek relevante symposia en bijeenkomsten

De heer J.A. Emanuels	
Voorjaar 2024, najaar 2024	Bijgedragen als docent aan thema zorg Governance in Management & Economie in Zorg en Welzijn, RUG-UGBS
Najaar 2023	Bijgedragen als docent aan thema zorg Governance in Bsc/MSc Course: Strategic Cooperation in Healthcare, RUG
	Onderzoek en publicatie over interventies in een Governance crises
Mevrouw T.J. ten Berge	
Mei	Intervisiebijeenkomst
Oktober	Intervisiebijeenkomst
21-11-2024	Netwerkbijeenkomst Modern Toezicht in tijden van transitie
De heer L.L. Schoots	
20-3-2024	PWC Commissarissenontmoeting: 'Publiek en privaat, we hebben elkaar nodig'
21-3-2024	EY: Board evaluaties & Risk Insights
16-5-2024	Ebbinge: Gezondheidsverschillen moet je niet willen
27-5-2024	EY: Focus op Fraude
27-6-2024	EY: ESG-ontwikkelingen
26-10-2024	Ebbinge: Netwerktoezicht
Mevrouw R.H.M. Vernimmen	
14-05-2024	Gedeeld leiderschap in netwerken bij Erasmus centrum voor zorgbestuur
29-05-2024	ESG in de praktijk en rol als commissaris bij KPMG
29-05-2024	Ridders en Schurken: toezicht op ethisch ondernemen in zorg en welzijn bij NR Governance
06-06-2024	AI succesvol toepassen in de zorg bij KPN-Webinar
07-10-2024	Voices of future: duurzaamheid. Nijenrode/KPMG
22-10-2024	Netwerktoezicht. Webinar Ebbinge
Mevrouw M. Wetzels	
	Geen

**Zelfevaluatie**

De jaarlijkse zelfevaluatie vond plaats op 26 september, voorbereid via een vragenlijst die beantwoord is door zowel de Raad van toezicht, de Raad van bestuur als de bestuurssecretaris. Ook is de stand van de verbeteracties uit de evaluatie van 2023 in ogenschouw genomen. De evaluatie vond deels besloten plaats. Aan het einde van de evaluatie waren de Raad van bestuur en bestuurssecretaris aanwezig. De opvallendste bevindingen uit de vragenlijst zijn besproken. Op grond hiervan zijn de belangrijkste verbeterpunten voor komend jaar:

- De maatschappelijke opdracht en waardengericht toezicht explicieter centraal stellen in de dialoog tussen Raad van bestuur en Raad van toezicht.
- Kennissessie over netwerk Governance organiseren.
- Resultaatgerichte voorbereiding van de vergaderingen (van de commissies van de) Raad van toezicht.
- Direct na afloop van commissievergaderingen en contact met gremia wordt er door de voorzitter en leden van de Raad van toezicht teruggekoppeld.



10 Jaarrekening



10.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24 x € 1.000	31-dec-23 x € 1.000
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		944	341
Totaal immateriële vaste activa		944	341
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		49.609	26.740
2. machines en installaties		14.530	3.939
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		6.229	4.243
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		10.732	28.702
Totaal materiële vaste activa		81.100	63.624
III Financiële vaste activa	3		
6. overige vorderingen		315	331
Totaal financiële vaste activa		315	331
B Vlottende activa			
V Vorderingen	4		
1. op handelsdebiteuren		8.273	6.046
2. nog te factureren omzet zorgproducten		9.866	6.636
3. overige vorderingen		1.160	3.925
4. overlopende activa		4.053	5.878
Totaal vorderingen		23.352	22.485
VI Liquide middelen	5	18.748	35.092
C Totaal activa		124.459	121.873
PASSIVA			
D Eigen vermogen	6		
1. Kapitaal		131	131
2. (Andere) wettelijke en statutaire reserve			
a. Wettelijke reserve		38.430	37.528
3. Overige reserves		6.790	6.304
Totaal eigen vermogen		45.351	43.963
E Voorzieningen	7		
1. overige		3.612	3.839
Totaal voorzieningen		3.612	3.839
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8		
1. schulden aan banken		34.889	33.989
Totaal langlopende schulden		34.889	33.989
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
1. schulden aan banken		2.825	3.074
2. vooruit ontvangen op bestellingen		363	214
3. schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.902	6.557
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		7.456	5.875
5. schulden ter zake pensioenen		3.185	2.799
6. overige schulden		19.402	18.806
7. overige passiva		2.474	2.757
Totaal kortlopende schulden		40.607	40.082
H Totaal passiva		124.459	121.873



10.2 Resultatenrekening over 2024

	Ref.	2024	2023
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Zorgverzekeringswet		113.755	110.994
Wet langdurige zorg		27.142	26.140
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet			
VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		4.439	3.925
Forensische zorg		17.659	15.003
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		6.035	5.748
Baten uit onderaanneming		2.397	1.589
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		533	876
		<u>171.960</u>	<u>164.275</u>
Opbrengsten Jeugdwet	13	6.799	8.579
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	14	8.267	7.509
Netto omzet		<u>187.026</u>	<u>180.363</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	15	7.800	6.425
		<u>7.800</u>	<u>6.425</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>194.826</u>	<u>186.788</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	21.854	20.226
Lonen en salarissen	17	102.086	93.877
Sociale lasten	17	15.444	13.921
Pensioenlasten	17	9.649	8.650
Overige personeelskosten	17	2.819	2.826
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	7.186	5.554
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	19	102	16
Overige bedrijfskosten	20	32.572	34.457
Som der bedrijfslasten		<u>191.712</u>	<u>179.527</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	-88	-10
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	1.814	1.322
		<u>1.726</u>	<u>1.312</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>1.388</u>	<u>5.949</u>
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>1.388</u>	<u>5.949</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2024</u>	<u>2023</u>
		x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten		902	699
Overige reserves		486	5.250
		<u>1.388</u>	<u>5.949</u>



10.3 Kasstroomoverzicht

	Ref.	2024		2023	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			3.114		7.261
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	18	7.186		5.554	
- mutaties voorzieningen	7	-227		1.134	
- boekresultaten afstoting vaste activa	24	-4.906		-2.682	
			2.053		4.006
Veranderingen in werkkapitaal:					
- handelsdebiteuren	4	-2.227		3.240	
- overige vorderingen	4	1.448		22.763	
- handelscrediteuren	9	-508		718	
- overige kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	2.428		-145	
			1.141		26.576
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			6.308		37.843
Ontvangen interest	21	-		10	
Betaalde interest	21	-1.729		-1.550	
			-1.729		-1.540
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			4.579		36.303
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-25.889		-23.323	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	5.008		2.698	
Investerings immateriële vaste activa	1	-624		-225	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-21.505		-20.850
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	8	3.500		15.000	
Aflossing langlopende schulden	8	-2.918		-1.989	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			582		13.011
Mutatie geldmiddelen			-16.344		28.464
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		35.092		6.628
Stand geldmiddelen per 31 december	5		18.748		35.092
Mutatie geldmiddelen			-16.344		28.464

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 nieuw opgenomen lening in 2024 betreft een investeringskrediet welke conform de overeenkomst geherfinancierd kan worden op met een termijn langer dan 12 maanden na balansdatum.

De in het kasstroomoverzicht opgenomen investeringen betreffen de daadwerkelijke betaalde investeringen. Daarnaast zijn de facturen ontvangen in 2024 à € 1,2 miljoen (2023 € 2,2 miljoen) maar betaald in 2025 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 € 225.472 (2023 € 125.642) zijn verantwoord onder kortlopende schulden in plaats van onder betaalde rentekosten. Daarnaast is er € 87.674,43 rentebaten verantwoord onder de overige vorderingen in plaats van onder de ontvangen interest.



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 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De cijfers voor 2023 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken.

Continuïteitsveronderstelling

Door het financieel resultaat van 2024 en de begroting 2025 zijn er gesprekken geweest met de bank over het niet halen van de convenanten.

Indien GGNet niet voldoet aan de convenanten, is ING gerechtigd om de leningen direct op te eisen en is de investerings- en rekening-courantfaciliteit formeel niet beschikbaar. Hierdoor kan een liquiditeitstekort ontstaan.

Begin april 2025 is het volgende overeengekomen met de ING:

- Er is een waiver verstrekt voor het niet voldoen aan het convenant over 2024;
- Er is een EBITDA-reset voor 2025 en verder verstrekt. Middels dit document wordt de minimale EBITDA voor 2025 verlaagd van € 9,5 miljoen naar € 6 miljoen.

In de begroting was een EBITDA opgenomen van € 7,5 miljoen bij een resultaat van -€3 miljoen. Middels het verstrekken van de waiver ziet ING af van het direct opeisen van de lening vanwege het doorbreken van het convenant over 2024. Tevens zal toetsing van de convenanten niet meer per kwadrimester plaatsvinden maar eens per jaar, namelijk per jaareinde.

Op basis van de begroting 2025 en de hoger dan begrote realisatie over de eerste maanden van 2025 verwacht GGNet boven het voor 2025 minimale EBITDA-niveau te blijven. Middels bovengenoemde overeengekomen afspraken met de ING en de verbeterplannen om de productiviteit te verhogen is het bestuur van GGNet van mening dat het eerder benoemde risico is gemitigeerd. Daarnaast blijkt uit de kasstroomprognose, dat onderdeel van het reguliere verantwoordingscyclus is, 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 2024 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)
- Isis Geïntegreerde Zorg B.V. in liquidatie (KVK 50322265)

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.

De stichting is volledig eigenaar van onderstaande organisatie

- Isis Geïntegreerde Zorg B.V. in liquidatie (KVK 50322265)

In bovengenoemde organisatie vinden geen activiteiten en transacties meer plaats.

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 waarden 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 vervolwaardering 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 voor financial lease zoals 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. Wanneer op balansdatum voor een schuld met de schuldeiser een overeenkomst tot herfinanciering op lange termijnbasis is overeengekomen zal de betreffende schuld onder de langlopende leningen worden gepresenteerd.

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 drie-stappenbenadering:

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:

- Door de regionale functie van GGNet en de centrale aanbesteding/verkoop van zorg is er een verband tussen de diverse regio's en zorgeenheden waardoor 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. GGNet heeft geen gesegmenteerde jaarrekening opgesteld. Dit betekent dat de exploitatiekosten van de WLZ niet direct uit de jaarrekening zijn op te halen. Wel is het mogelijk om voor de afdelingen die voornamelijk ingezet worden voor de WLZ de kosten af te leiden. Deze afleiding is gedaan naar rato van de omzet WLZ/overige omzet. GGNet bepaald op deze wijze de toevoeging of onttrekking aan de reserve aanvaardbare kosten.

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, vakantietoeslag en eindejaarsuitkering.
- Indien de tijdswaarde van geld materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is. GGNet waardeert voorzieningen tegen contante waarde wanneer de looptijd van de voorziening langer is dan 1,5 jaar.
- 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 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, blijfjans en leeftijden. GGNet hanteert een gemiddelde looptijd van 30 jaar. Derhalve wordt de voorziening opgenomen tegen contante waarde. De nominale waarde is contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 3,31%. De voorziening is gevormd ten laste van het resultaat.

Voorziening ziekengeld

De voorziening ziekengeld 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 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. GGNet hanteert een gemiddelde looptijd van 6 jaar. Derhalve wordt de voorziening opgenomen tegen contante waarde. De nominale waarde is contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 2,62%. 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 en in 2024 gedeeltelijk onttrokken.

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 en in 2024 volledig onttrokken.

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 en in 2024 volledig onttrokken.

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 2024 is 108,9% (december 2023 106,3%).

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 2024 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 2022, 2023 en 2024. 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 2024. Doordat contractjaar 2024 op balansdatum nog niet volledig is afgerekend kunnen eventuele onderhandelingsresultaten gevolgen hebben voor budgetplafonds en overige afrekenelementen voor contractjaar 2024.

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:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	341	436
Bij: investeringen	640	267
Af: afschrijvingen	37	362
Boekwaarde per 31 december	944	341

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:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	63.625	43.386
Bij: investeringen	24.726	25.447
Af: afschrijvingen	7.149	5.192
Af: desinvesteringen	102	16
Boekwaarde per 31 december	81.100	63.625

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 € 8.127.227 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 € 41.481.292 (€ 49.608.519 minus lease bedrag) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	331	149
Betaalde disagio leningen	-	190
Afschrijving disagio	-16	-8
Boekwaarde per 31 december	315	331

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 het betaalde disagio aan het WFZ opgenomen voor borging van de afgesloten lening bij de BNG-bank en Goldman Sachs, zie de toelichting onder de langlopende leningen.

**4. Vorderingen**

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24 x € 1.000	31-dec-23 x € 1.000
1 Vorderingen op handelsdebiteuren		
Vorderingen op debiteuren	8.273	6.046
	<u>8.273</u>	<u>6.046</u>
2 nog te factureren omzet zorgproducten		
nog te factureren omzet	9.866	6.636
ontvangen bevoorschotting	-	-
	<u>9.866</u>	<u>6.636</u>
3 Overige vorderingen:		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	288	262
Nog te factureren overig	872	3.663
	<u>1.160</u>	<u>3.925</u>
4 Overlopende activa		
Vooruitbetaalde bedragen	1.619	1.893
Ministerie van VWS	-	170
Nog te ontvangen bedragen	2.434	3.815
	<u>4.053</u>	<u>5.878</u>

Toelichting:

De voorziening voor mogelijke oninbaarheid die in aftrek op de vorderingen op debiteuren is gebracht, bedraagt circa € 103.000 (2023: € 53.000). Er zijn geen vorderingen opgenomen met een looptijd langer dan 1 jaar.

De onder de kortlopende vorderingen opgenomen bedragen hebben gedeeltelijk een looptijd korter dan 1 jaar.

Uitzondering hierop zijn de vorderingen vanuit de overgang naar het zorgprestatie-model welke een looptijd hebben langer dan 1 jaar. Onder de overige vorderingen is begrepen € 332.000 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren.

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	2024	2023	2022	2021	Totaal
Saldo per 1 januari	-	262	-	-	262
Financieringsverschil boekjaar	288				
Bij/af: betalingen/ontvangsten		-247	-	-	-247
Bij/af: correcties voorgaande jaren		-15	-	-	-15
Bij/af: totale mutaties	288	-262	-	-	26
Saldo per 31 december	<u>288</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>288</u>
Stadium van vaststelling (*)	a	c	c	c	

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van
financieringstekort

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2024	2023
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar t	27.079	26.355
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	<u>-26.791</u>	<u>-26.093</u>
Financieringstekort / overschot	<u>288</u>	<u>262</u>



5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000
1. Bankrekeningen	18.747	35.075
2. Kassen	1	17
Totaal liquide middelen	18.748	35.092

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. GGNet heeft in 2024 geen gebruik gemaakt van het rekening-courantkrediet.

Aan de bank zijn de volgende zekerheden gegeven:

- Negative pledge/Pari Passu en cross default verklaring
- Stam-pandakte Vorderingen (eerste pandrecht)
- Een gezamenlijke hypotheek van € 52.000.000,- 1e in rang op al het vastgoed
- Verpanding (vorderings-)rechten uit overeenkomst

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;

Doordat GGNet niet aan de minimale EBITDA voldoet in 2024 is een waiver verstrekt door de ING Bank en heeft er met ingang van 2025 een ratio reset plaatsgevonden. De vervangende ratio's zijn als volgt:

- Minimaal € 6 miljoen voor boekjaar 2025
- Minimaal € 7,5 miljoen voor boekjaar 2026
- Minimaal € 8 miljoen voor boekjaar 2027 en verder.



PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000
1. Kapitaal	131	131
2. Wettelijke reserve	38.430	37.528
3. Overige reserves	6.790	6.304
Totaal eigen vermogen	45.351	43.963

6.1. Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 30-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	131	-	-	131
Totaal kapitaal	131	-	-	131

6.2. Wettelijke reserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 30-dec-24
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	37.528	902		38.430
Totaal bestemmingsfonds	37.528	902	-	38.430

6.3. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 30-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves:				
Overige reserves	6.304	486	-	6.790
Totaal overige reserves	6.304	486	-	6.790

**6.1. Kapitaal 2023***Het verloop is als volgt weer te geven:*

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

6.2. Wettelijke reserve 2023*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 1-jan-23 x € 1.000	Resultaat- bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-dec-23 x € 1.000
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	36.829	699	-	37.528
Totaal bestemmingsfonds	36.829	699	-	37.528

6.3. Overige reserves 2023*Het verloop is als volgt weer te geven:*

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

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.

7. Voorzieningen

	Saldo per 31-dec-23 x € 1.000	Dotatie x € 1.000	Onttrekking x € 1.000	Vrijval x € 1.000	Saldo per 30-dec-24 x € 1.000
1. overige					
jubilea	1.209	580	270		1.519
langdurig zieken	1.614	2.501	1.441	1.261	1.413
generatiepact	377	298	100	71	504
Huur RGC's	409		233		176
Overige huur	139		139		-
Verlieslatend contract	91		91		-
Totaal voorzieningen	3.839	3.379	2.274	1.332	3.612

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

	30-dec-24
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.584
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.028
hiervan > 5 jaar	822

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 gemiddelde looptijd van deze voorziening is gesteld op 30 jaar. Derhalve wordt de voorziening opgenomen tegen de contante waarde. De nominale waarde is € 1.861.979. 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 looptijd van deze voorziening is gesteld op 6 jaar. Derhalve wordt de voorziening opgenomen tegen de contante waarde. De nominale waarde is € 526.921. 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. De voorziening is deels onttrokken in 2024.

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. De voorziening is geheel onttrokken in 2024.

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. De voorziening is geheel onttrokken in 2024.

8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	36.906	23.895
Bij: nieuwe leningen	3.500	15.000
Af: aflossingen	2.918	1.989
Stand per 31 december	37.488	36.906
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.599	2.917
Stand langlopende schulden per 31 december	34.889	33.989

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

	31-dec-24	31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	2.599	2.917
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	34.889	33.989
hiervan > 5 jaar	22.527	24.050

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden. Hierin zijn ook de gestelde zekerheden en borging opgenomen. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

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

In 2024 is een investeringsfaciliteit afgesloten en onttrokken bij de ING-bank van €3,5 miljoen. Het betreft hier een schuld zonder aflossingsverplichting. GGNet heeft het recht en de intentie om onder de geldende leningsvoorwaarden de schuld te herfinancieren voor een termijn van minimaal 12 maanden na balansdatum. Conform RJ 254 wordt deze schuld derhalve gepresenteerd onder de langlopende schulden. De consolidatie optie zal medio juni 2025 naar verwachting



worden gelicht. Looptijd, rentepercentage en aflossingswijze zijn ten tijde van het opstellen van deze jaarrekening nog niet bekend. Indien de consolidatie optie niet wordt gelicht zal de investeringsfaciliteit terugbetaald worden.

Begin 2024 is er een lening bij de BNG-bank vervroegd afgelost. Dit bedrag, € 0,3 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 € 7.494.887 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.

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie kortlopende schulden is als volgt:

	31-dec-24 x € 1.000	31-dec-23 x € 1.000
1. schulden aan banken		
aflossingsverplichting langlopende leningen	2.599	2.917
renteverplichting langlopende leningen	226	157
	<u>2.825</u>	<u>3.074</u>
2. vooruitontvangen op bestellingen		
vooruitontvangen bedragen	208	214
Ministerie van VWS	155	-
	<u>363</u>	<u>214</u>
3. schulden aan leveranciers en handelskredieten		
schulden aan leveranciers	4.902	6.557
	<u>4.902</u>	<u>6.557</u>
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		
loonheffingen	6.558	5.767
omzetbelasting	898	108
	<u>7.456</u>	<u>5.875</u>
5. schulden ter zake pensioenen		
te betalen pensioenpremies	3.185	2.799
	<u>3.185</u>	<u>2.799</u>
6. Overige schulden		
persoonlijk levensfase budget	7.045	7.146
schulden aan zorgverzekeraars	2.406	2.598
reservering vakantiegeld	3.728	3.574
reservering vakantiedagen	3.673	3.213
Nog te betalen kosten	2.550	2.275
	<u>19.402</u>	<u>18.806</u>
7. overlopende passiva		
overige overlopende passiva	2.474	2.757
	<u>2.474</u>	<u>2.757</u>

De onder de kortlopende schulden opgenomen bedragen hebben gedeeltelijk een looptijd korter dan 1 jaar. Uitzondering hierop zijn de vakantiedagen, de verplichtingen persoonlijk budget levensfase en enkele afrekeningen op zorgcontracten 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 2024 is € 2.812.500 (2023 € 3.562.500). Dit betreft de eindstand van de betreffende lening. De resterende swap heeft ultimo 2024 een stand van € 1.125.000. Van het restant van de lening, € 1.687.500, 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 2024 bedraagt circa € 19.298 negatief (2023 € 27.727 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 (€ 1,1 miljoen van de € 2,8 miljoen per balansdatum). Over het restant (€ 1,7 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 2024 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 aangetrokken lening in 2023 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 heeft een adequate sturing op de liquiditeit en de stabiele basispositie ervoor gezorgd dat GGNet in 2024 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.

**Prijrisico**

Als gevolg van contractafspraken loopt GGNet prijrisico. Enerzijds het risico dat prijzen kunnen muteren, anderzijds de cao-afspraken omtrent personeel. Ook door inflatie ontstaat er een prijrisico. 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 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 loopt is ultimo 2024 € 23,6 miljoen (2023 € 22,8 miljoen).

Investeringsfaciliteit

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 geborgde kasgeldlening, welke november 2024 is aangetrokken, van € 8 miljoen. Het betreft een kasgeldlening afgesloten bij De Nederlandse Waterschapsbank (NWB Bank). Bij onttrekking bedraagt het rentepercentage 0,86% plus de 1-maands Euribor. In 2024 is deze faciliteit niet aangewend.

10. 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.

	betaalbaar binnen 1 jaar	betaalbaar 1-5 jaar	betaalbaar na 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Huur	5.620.474	17.461.614	16.110.044	39.192.132
Operationele lease	444.201	1.058.687	9.524	1.512.413
Leasefietsen	266.891	266.356	-	533.247
Investeringsverplichtingen	401.323	-	-	401.323
Totaal meerjarige verplichtingen	6.732.888	18.786.658	16.119.568	41.639.114

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 2024 opgenomen huur en leasebedragen zijn totaal een bedrag van € 6.886.411. De leasekosten betrekking hebbende op de fietsen worden middels een medewerkersbijdrage via het brutoloon ingehouden.

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 2024 een bovengrens als bedoeld in artikel 50, tweede lid, aanhef en onder c, Wmg is vastgesteld van € 5.302,9 miljoen, prijsniveau 2024, inclusief de loon- en prijsbijstelling 2024, maar exclusief de beschikbaarheid bijdragen als bedoeld in artikel 56a Wmg voor medisch-specialistische zorg.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het MBI-omzetplafond over 2024. 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 2024.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaaruren systematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

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

	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024			
- aanschafwaarde	1.815	267	2.082
- cumulatieve afschrijvingen	1.741	-	1.741
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>74</u>	<u>267</u>	<u>341</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen		640	640
- afschrijvingen	37		37
- 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>-37</u>	<u>640</u>	<u>603</u>
Stand per 31 december 2024			
- aanschafwaarde	1.815	907	2.722
- cumulatieve afschrijvingen	1.778	-	1.778
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>37</u>	<u>907</u>	<u>944</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 2024					
- 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 1 januari 2024	26.741	3.939	4.243	28.702	63.625
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	9.168	3.809	2.625	9.124	24.726
- activering projecten	17.173	8.449	1.472	-27.094	-
- herwaarderingen					-
- afschrijvingen	3.395	1.655	2.099	-	7.149
- bijzondere waardeverminderingen					-
- terugname bijz. waardeverminderingen					-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde					-
.cumulatieve herwaarderingen					-
.cumulatieve afschrijvingen					-
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	208	40	18		266
cumulatieve herwaarderingen					-
cumulatieve afschrijvingen	130	28	6		164
per saldo	78	12	12	-	102
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	22.868	10.591	1.986	-17.970	17.475
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	87.817	27.492	17.044	10.732	143.085
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	38.208	12.962	10.815	-	61.985
Boekwaarde per 31 december 2024	49.609	14.530	6.229	10.732	81.100

Toelichting:

Onder de investeringen is een bedrag aan activering (transfers) opgenomen van € 36.116.000 (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 2024	331	331
Betaalde disagio leningen	-	-
Afschrijving disagio	-16	-16
Boekwaarde per 31 december 2024	315	315

10.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld per 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		x € 1.000		%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
BNG	3-12-1990	1.815	40	3,53%	318		318	-	-	-	lineair	-	gemeentegarantie
													Negative pledge / pari passu en cross default verklaring, Stam-pandakte Vorderingen (eerste pandrecht), Een gezamenlijke hypotheek van € 52.000.000,- te in rang op al het vastgoed,
ING	1-7-2008	15.000	20	4,86%	3.562		750	2.812	-	4	lineair	750	Verpanding (vorderings)rechten uit overeenkomst
RGC Doetinchem	1-3-2008	6.521	20	4,67%	1.359		326	1.033	-	3	lineair	326	
RGC Doetinchem	1-3-2008	12.250	40	4,67%	7.401		306	7.095	5.564	23	lineair	306	
Goldman Sachs	15-10-2013	13.900	30	3,08%	9.266		463	8.803	6.487	19	lineair	463	Waarborgfonds
BNG	29-12-2023	7.500	20	3,07%	7.500		375	7.125	5.250	19	lineair	375	Waarborgfonds
													Negative pledge / pari passu en cross default verklaring, Stam-pandakte Vorderingen (eerste pandrecht), Een gezamenlijke hypotheek van € 52.000.000,- te in rang op al het vastgoed,
ING Groenbank N.V.	1-10-2023	7.500	10	4,80%	7.500		379	7.121	5.226	9	lineair	379	Garantie ten behoeve van ING Groenbank N.V., Verpanding (vorderings)rechten uit overeenkomst
ING	15-4-2024	3.500	nvt	5,71%	-	3.500	-	3.500					
					36.906	3.500	2.918	37.488	22.527			2.599	

Toelichting:

Conform RJ 254 wordt het investeringskrediet van € 3,5 mln. gepresenteerd onder de langlopende schulden.



10.8 Toelichting op de resultatenrekening

12.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Behandeling ZVW	73.900	71.298
Verblijf ZVW	40.215	37.456
Overige zorgprestaties ZVW	-360	2.240
Totaal	113.755	110.994

Toelichting:

Op de baten zorgverzekeringswet zijn de overschrijdingen van de budgetplafonds en overige contractafrekeningen in mindering gebracht.

12.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Verblijf WLZ	26.839	25.773
Overige zorgprestaties WLZ	303	367
Totaal	27.142	26.140

12.3 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:

	2024	2023
	€	€
Opleidingssubsidies	4.439	3.925
Totaal	4.439	3.925

12.4 Forensische zorg

De baten forensische zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Behandeling FZ	3.274	3.226
Verblijf FZ	12.818	12.021
Overige zorgprestaties FZ	1.567	-244
Totaal	17.659	15.003

12.5 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Acute GGZ (GMAP)	6.035	5.748
Totaal	6.035	5.748

**12.6 Baten uit onderaanneming***De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:*

	2024	2023
	€	€
Zorgprestaties tussen instellingen	228	85
Transmuraal verblijf	2.169	1.504
Totaal	2.397	1.589

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

	2024	2023
	€	€
Prijktijkondersteuning huisartsen	533	876
Totaal	533	876

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

	2024	2023
	€	€
Behandeling Jeugdwet	6.747	6.407
Verblijf Jeugdwet	0	0
Overige zorgprestaties Jeugdwet	52	49
Spuk gelden Jeugdwet	0	2.123
Totaal	6.799	8.579

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

	2024	2023
	€	€
WMO Intra- en extramuraal	7.387	6.787
WMO subsidies	880	722
Totaal	8.267	7.509

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige dienstverlening		
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	441	139
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel, verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	2.453	3.604
Opbrengst verkoop vastgoed	4.906	2.682
Totaal	7.800	6.425

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	17.214	15.362
Kosten verpleging en verzorging	1.847	1.754
Kosten uitbesteding onderaannemers	329	662
Overige	2.464	2.448
Totaal	21.854	20.226

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	102.086	93.877
Sociale lasten	15.444	13.921
Pensioenpremies	9.649	8.650
Overige personeelskosten	2.819	2.826
Totaal personeelskosten	129.998	119.274

Toelichting:

De overige personeelskosten zijn met ingang van 2024 apart gepresenteerd in de toelichting. De vergelijkende cijfers over 2023 zijn daarin meegenomen. Tot en met 2023 waren de overige personeelskosten gepresenteerd onder de lonen en salarissen.

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

Zorgdivisies	1.281	1.266
Ondersteunende afdelingen	255	251

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden

1.536	1.517
-------	-------

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is

0	0
---	---

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	37	362
- materiële vaste activa	7.149	5.192
Totaal afschrijvingen	7.186	5.554

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

	2024	2023
	€	€
Waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	102	16
Totaal afschrijvingen	<u>102</u>	<u>16</u>

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.515	7.748
Algemene kosten	14.661	14.049
Onderhoud en energiekosten	5.656	4.843
Huur en leasing	6.886	6.791
Dotaties en vrijval voorzieningen	-3.146	1.026
Totaal overige bedrijfskosten	<u>32.572</u>	<u>34.457</u>

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

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten	-88	-10
Subtotaal financiële baten	<u>-88</u>	<u>-10</u>
Rentelasten	1.814	1.322
Subtotaal financiële lasten	<u>1.814</u>	<u>1.322</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>1.726</u>	<u>1.312</u>



22. 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 2024 € 233.000.

De bezoldiging van de leden van de Raad van bestuur van de zorginstelling over het jaar 2024 is als volgt:

bedragen x € 1	A.M.C. Profittlich	J. Huijser
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Zorginhoudelijk bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.495	216.310
Beloningen betaalbaar op termijn	16.184	16.206
<i>Subtotaal</i>	<i>232.679</i>	<i>232.516</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	232.679	232.516
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 2023		
bedragen x € 1	A.M.C. Profittlich	J. Huijser
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Zorginhoudelijk bestuurder
Aanvang en einde functievervulling 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
Bezoldiging	217.278	222.784



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 € 233.000. 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 € 233.000 (exclusief sociale lasten werkgever) voor 2024. 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. Vernimmen	L.L. Schoots	J. Emanuels	T. ten Berge
Functiegegevens	Lid	Lid	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	23.300	23.300	34.950	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	34.950	23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0
Bezoldiging	23.300	23.300	34.950	23.300	23.300
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 2023					
bedragen x € 1	M.A. Wetzels	R.H.M. Vernimmen	L.L. Schoots	J. Emanuels	T. ten Berge
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid	Voorzitter
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

**23. Honoraria accountant**

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
De honoraria van de accountant over zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	137	184
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	70	62
Totaal honoraria accountant	<u>207</u>	<u>246</u>

De vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2024 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 zijn verricht. Daarnaast zijn opgenomen de totale honoraria voor andere controleopdrachten uitgevoerd door de externe accountant inclusief btw.

24. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende 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 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 mei 2025.

De Raad van toezicht van GGNet heeft het jaarverslag 2025 goedgekeurd in de vergadering van 22 mei 2025.

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 3, dat de stichting het behaalde resultaat, in het geval de stichting winst behaalt, deze uitsluitend mag aanwenden ten bate van een in artikel 5 van de Wet op de Vennootschapsbelasting 1969 vrijgesteld lichaam dat in hoofdzaak hetzelfde of aanverwant doel heeft, of een algemeen maatschappelijk belang.

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:

Drs. 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. T.J. ten Berge
Voorzitter Raad van toezicht

Datum:

Dhr. J. Allon
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 2024 van Stichting GGNet (of hierna 'de stichting') te Zutphen (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 2024 en van het resultaat over 2024 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 2024;
- 2 de resultatenrekening over 2024; 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) 2024 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 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 locatiebezoek aan behandelhuis 'De Dries' en inlichtingen ingewonnen bij medewerkers 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 gemeenten);
- 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).

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

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.

- Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben we een data-analyse uitgevoerd op de populatie journaalposten om te bepalen of risicovolle criteria voor het toetsen van toepassing. 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.
- We hebben journaalposten en andere aanpassingen geïdentificeerd en geselecteerd om te toetsen die aan het einde van de rapportageperiode zijn gemaakt.

Omzetverantwoording (een verondersteld risico)

Risico:

Wij hebben een frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot de opbrengstverantwoording. Dit risico omvat het 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 voorgaande jaren. Omdat het beoordelen van dergelijke aanpassingen een zeker 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 convenantafspraken) onderkennen wij een frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording.

Controleaanpak:

- We hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de correcties op de omzetverantwoording en de inschattingen van posities gevormd voor oude jaren.
- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd rondom afsluiting met betrekking tot 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 voorgaande jaren.
- We hebben een analyse uitgevoerd op de mutaties in de gevormde omzetnuanceringen en overige reserveringen ten opzichte van voorgaand 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.
- We hebben de toereikendheid van de toelichting inzake de opbrengstverantwoording geëvalueerd.

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 in het onderdeel 'Continuïteit' op pagina xx van de jaarrekening heeft het bestuur continuïteitsrisico's gerelateerd aan het doorbreken van de convenantafspraken geconstateerd. Het bestuur heeft geconcludeerd dat de toegelichte maatregelen deze continuïteitsrisico's in voldoende mate hebben gemitigeerd. Om te concluderen over de geschiktheid van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling en de toereikendheid van de daarmee samenhangende toelichtingen hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Wij hebben overwogen of de continuïteitsrisicoanalyse van het bestuur alle relevante indicatoren voor continuïteitsrisico's omvat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben, waaronder ontwikkelingen in de liquiditeit en leningsvoorwaarden.
- Wij hebben de in de continuïteitsrisicoanalyse opgenomen begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde EBITDA ten opzichte van het afgelopen boekjaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle geëvalueerd.
- Wij hebben kennisgenomen van de herziene afspraken met de bank en vastgesteld dat wordt voldaan aan de voorwaarden van de waiver.
- Wij hebben de verwachte uitkomsten van de plannen en maatregelen getoetst aan de hand van de werkelijke cijfers over de eerste maanden van 2025 en geëvalueerd in hoeverre deze adequaat zijn opgenomen in de prognoses.
- Wij hebben geanalyseerd of de ruimte van de ratio's in de herziene afspraken voldoende is en geen aanleiding geeft tot een risico op doorbreking van convenanten in 2025 mede op basis van de werkelijke cijfers over de eerste maanden van 2025, terugrekenen van wat de omvang van de verslechtering zou moeten zijn om een doorbreking te veroorzaken en evalueren van de kans dat zo'n verslechtering zich zou kunnen voordoen.
- Wij zijn nagegaan of in de toelichtingen de continuïteitsrisico's en de daaraan gerelateerde mitigerende maatregelen adequaat zijn beschreven.

De uitkomsten van onze werkzaamheden ondersteunen de conclusie van het bestuur dat de continuïteitsveronderstelling toegepast kan worden. Wij vinden de toelichting zoals opgenomen in het onderdeel 'Continuïteitsveronderstelling' op pagina 48 van de jaarrekening toereikend.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub 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 RojWMG.

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 2024, 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, 22 mei 2025

KPMG Accountants N.V.

M.F. van Eekeren-Huson RA