



21 mei 2026

BESTUURSVERSLAG 2025

Verslaggevende rechtspersoon

Adres

Postcode

Plaats

Telefoonnummer

Kamer van Koophandel

Website

Stichting GGNet

Vordenseweg 12

7231 PA

Warnsveld

088 933 1100

08140403

www.ggnet.nl

Voor de leesbaarheid gebruiken wij in dit document het woord cliënt. Je kunt hier ook het woord patiënt, inwoner, mens of deelnemer lezen.

Voorwoord

Samen bevlogen op weg

Veel personen en organisaties kunnen een steentje bijdragen aan de mentale veerkracht van de mensen om ons heen. Gelukkig beseffen we ons dat steeds meer en werken we meer dan ooit domein overstijgend samen. Voor, rondom en met onze inwoners.

Stond 2024 nog in het teken van het voorzichtig verkennen van die samenwerking, in 2025 werkten we met elkaar concrete domein overstijgende plannen uit én vroegen we financiering aan om die werkelijkheid te maken. Met succes. Alle drie de transformatieplannen zijn goedgekeurd en voor twee ontvingen we financiering. Uiteraard is daarmee de transformatie ‘van zorg naar gezondheid’ pas net begonnen, maar: we zijn stevig op weg en kijken met vertrouwen naar wat komen gaat.

Natuurlijk maakte GGNet in 2025 niet alleen maar plannen. De zorg voor onze cliënten ging onverminderd door. Complimenten voor onze medewerkers die er dag in dag uit voor hen waren en zijn en die er stevast de schouders onder zetten, ook bij uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan het afbouwen van de zzp-inzet. Of aan enkele grootschalige verhuizingen, die dankzij al die bevlogen medewerkers - én dankzij de cliënten en hun naasten - bijzonder soepel verliepen.

Tot slot maken we van deze gelegenheid gebruik om iedereen te danken die in het afgelopen jaar bijdroeg aan onze zorg: onze medewerkers, netwerkpartners en leveranciers. En niet in laatste plaats de cliënten en hun naasten. Dank voor het vertrouwen in GGNet en in onze medewerkers.

Namens de raad van bestuur van GGNet,
Annemarie Profittlich & Jochanan Huijser



Jochanan Huijser (links) en Annemarie Profittlich (rechts)

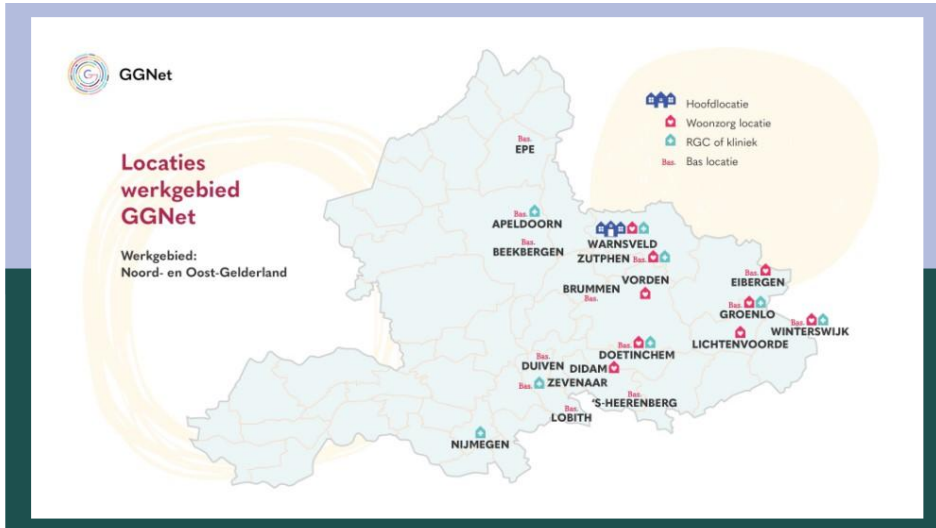


Inhoud

1.	Dit is GGNet	4
2.	Beleid en ontwikkelingen GGNet.....	8
3.	Onze medewerkers	11
4.	Financiële ontwikkeling	14
5.	Kwaliteitsmanagement, onderzoek en ontwikkeling	15
6.	Toekomstverwachtingen.....	17
7.	Risicomanagement	19
8.	Maatschappelijke aspecten van ondernemen.....	22
9.	Verslag van de raad van toezicht	24

1. Dit is GGNet

GGNet biedt specialistische geestelijke gezondheidszorg (GGZ) en draagt bij aan de mentale veerkracht van inwoners in Noord- en Oost-Gelderland.



Onze kernactiviteiten

Psychische problemen kunnen levens ontwrichten. Perspectief zien en bieden is van het grootste belang voor herstel. GGNet is er voor mensen met psychische problemen en voor hun naasten. Samen onderzoeken we oorzaken en herstel mogelijkheden ten behoeve van de juiste behandeling.

De kernactiviteit van GGNet is behandeling en begeleiding van mensen van alle leeftijden met mentale kwetsbaarheid. Wij hebben expertise op alle deelgebieden, waaronder depressie, angst- en panieklachten, trauma, persoonlijkheidsproblematiek, eetstoornissen, bipolaire stoornissen (ook in combinatie met verslavingsproblematiek) en psychische aandoeningen bij een licht verstandelijke beperking.

Daarnaast groeit onze rol in het voorkomen van (het ernstiger worden van) psychische problemen bij inwoners in onze regio's, waarbij we nauw samenwerken met onze sociale en zorgpartners en het netwerk rondom de inwoner.

Onze 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.

De 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.

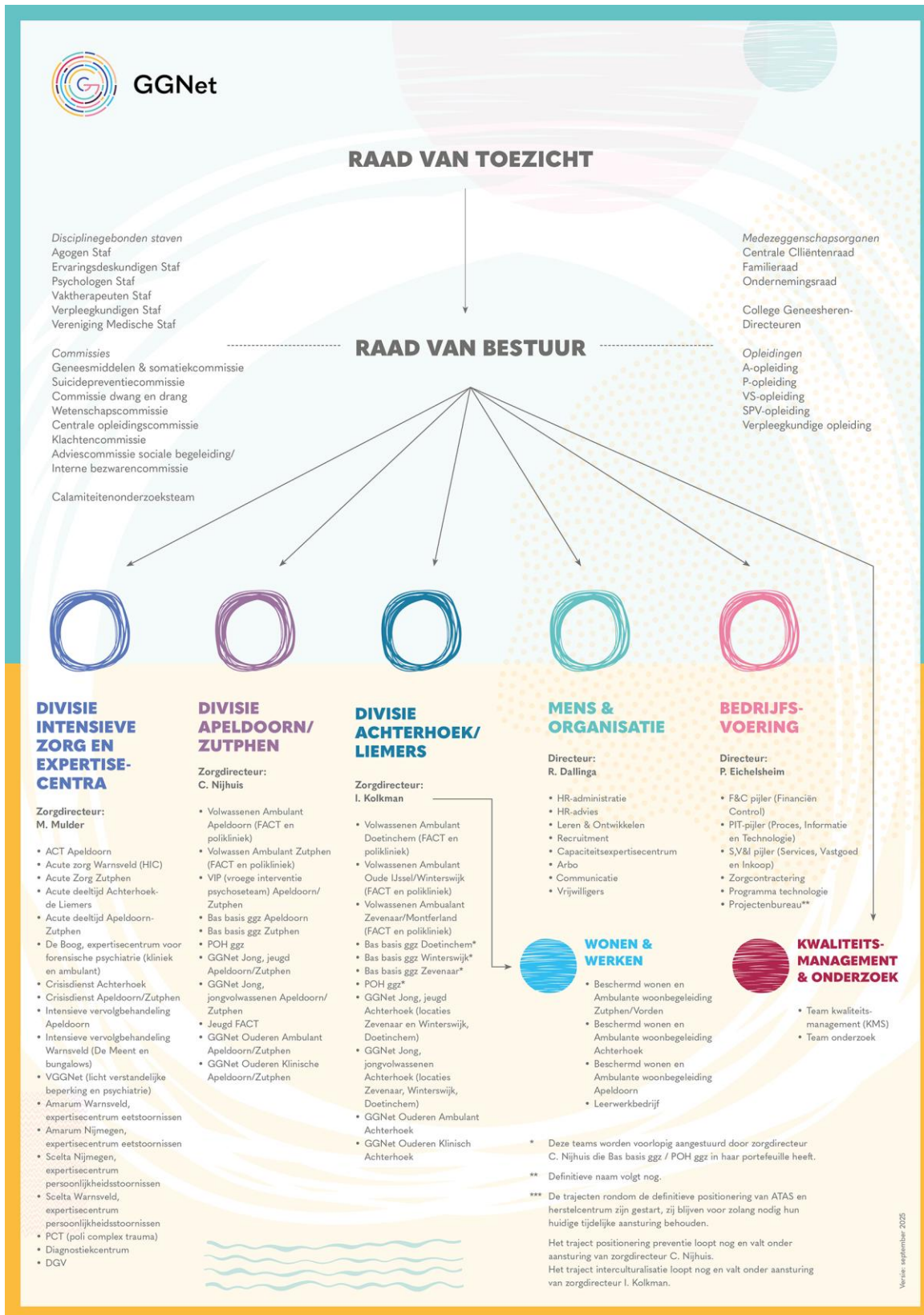
De expertises van GGNet

- Kortdurende ggz (basisdichtbij.nl)
- Specialistische ggz (SGGZ)
 - Spoedeisende SGGZ
 - Behandelingsgerichte SGGZ
 - Herstelgerichte specialistische zorg: FACT (*flexible assertive community treatment*)
- Hoogspecialistische ggz
 - Scelta, expertisecentrum persoonlijkheidsstoornissen (ggnet.nl/scelta)
 - Amarum, expertisecentrum eetstoornissen (ggnet.nl/amarum)
 - De Boog, expertisecentrum forensische psychiatrie (ggnet.nl/deboog)
 - VGGNet, expertisecentrum voor volwassenen met een licht verstandelijke beperking en ernstige psychiatrische problemen (ggnet.nl/vggnet)
- Zelfhulp en preventie
- Beschermd wonen en ambulante gespecialiseerde woonbegeleiding
- Consultatie
- LeerWerkBedrijf
- Interculturele ggz

Algemene informatie over onze patiënten

Als geïntegreerde ggz-instelling kennen we verschillende doelgroepen wiens zorg en begeleiding valt onder verschillende wetten en financieringsvormen. De belangrijkste zijn de Zorgverzekeringswet (Zvw), Wet langdurige zorg (Wlz), Wet forensische zorg (Wfz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet (Jw). In 2025 hielpen we circa 18.900 patiënten waarvan het grootste gedeelte valt onder de ZVW (circa 93%).

Het gemiddelde rapportcijfer voor de behandeling die cliënten ontvingen is ruim voldoende tot goed. Cliënten die behandeling ontvingen van de divisie Intensieve Zorg en Expertisecentra, regiodivisie Achterhoek/Liemers en regiodivisie Apeldoorn/Zutphen gaven respectievelijk een 7.7, 7.8 en een 8.1 volgens de CQI-index. Met oog op de betrouwbaarheid van deze cijfers streven we volgend jaar naar meer respons.

Organogram


Onze hulpverlening wordt aangeboden via de regiodivisies Apeldoorn/Zutphen en Achterhoek/Liemers en een divisie Intensieve zorg en expertisecentra op ons terrein in Warnsveld. De stafmedewerkers werken in twee clusters, Mens & Organisatie en Bedrijfsvoering. 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. De centrale aansturing vindt plaats vanuit raad van bestuur en directie.

De belangen van onze cliënten, naasten en medewerkers worden behartigd door respectievelijk de (Centrale) cliëntenraad, de Familieraad en de Ondernemingsraad. Hun ervaringen, aandachtspunten en (ongevraagde) adviezen komen de besluitvorming ten goede. We vinden het daarom belangrijk om deze raden vroegtijdig te betrekken bij beleidsontwikkelingen.

Via de discipline gebonden staven hebben onze zorgprofessionals invloed op de koers, de strategie en het beleid van GGNet dat van invloed is op hun werkzaamheden. Met de Vereniging medische staf (VMS) heeft GGNet een samenwerkingsovereenkomst gesloten. In de samenwerkingsovereenkomst staan onder andere de afspraken over het adviesrecht van de VMS, het overleg tussen het bestuur van de VMS met de raad van bestuur en de faciliteiten waar het bestuur van de VMS recht op heeft.

In het College geneesheren-directeuren hebben vier geneesheren-directeuren zitting. Zij zien toe op de uitvoering van de wet verplichte ggz. Om de onafhankelijkheid van hun rol te waarborgen benoemt de raad van toezicht hen en ontslaat hen indien dat aan de orde is.

Daarnaast leidt GGNet ook zorgprofessionals op in verschillende opleidingen en werken we met formele (kwaliteits-) commissies.

Besturingsmodel

Wij werken vanuit het raad van toezicht-model. In dit model werken raad van bestuur en raad van toezicht ieder vanuit hun eigen rol samen aan de doelstelling van GGNet. De raad van toezicht heeft naast zijn toezichthoudende rol ook de rol van sparringpartner en werkgever voor de raad van bestuur. Zo keurt hij in de laatstgenoemde rol de nevenfuncties van de raad van bestuur goed.

Bestuurder	Nevenfuncties
Mevrouw A. Profittlich, voorzitter	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

Verbonden rechtspersonen

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

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

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.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag in 2025.

2. Beleid en ontwikkelingen GGNet

GGNet staat voor een belangrijke opdracht. We willen specialistische geestelijke gezondheidszorg bieden aan mensen in kwetsbare situaties. Zorg die toegankelijk, passend en betaalbaar is. Dat vraagt om een nieuwe manier van werken: dichterbij huis, samen met partners in de regio, en altijd gericht op wat mensen nodig hebben om weer mee te kunnen doen in de samenleving. Dit wordt ook wel de transitie ‘van zorg naar gezondheid’ genoemd. Ons meerjarenbeleidsplan Met elkaar, voor elkaar is hierbij voor de periode 2024-2027 onze leidraad.

In 2025 maakten we deze beweging ‘van zorg naar gezondheid’ concreter. We deden dit stap voor stap en met beide benen op de grond.

Hieronder staan kort de belangrijkste ontwikkelingen beschreven met als ijkpunt de kaderbrief 2025 en de routekaart 2025.

Vaststelling zorgvisie

Eind 2025 is de zorgvisie van GGNet vastgesteld. In nauwe samenwerking met de discipline gebonden staven is deze tot stand gekomen. Met vijf leidende principes als fundament. Deze principes geven richting aan onze zorgverlening en samenwerking. Ze helpen ons bij het maken van onderbouwde keuzes en bij het waarmaken van onze maatschappelijke opgave.

Leidende principes

1. We werken samen aan HERSTEL
2. We werken GELIJKWAARDIG samen
3. We versterken de LEEFWERELD rond de cliënt
4. We werken vanuit NABIJHEID
5. We werken vanuit VAKMANSCHAP

Inrichting mentale gezondheidsnetwerken

Met onze netwerkpartners werkten we hard aan de totstandkoming van het IZA transformatieplan Achterhoek/Liemers ‘Samen en dichtbij bouwen aan mentale gezondheid in de regio’ en het IZA transformatieplan ‘Mentale gezondheid Apeldoorn/Zutphen: mentaal gezonde inwoners met een sterke sociale basis’. Deze transformatieplannen brengen zorg, welzijn en inwoners dichterbij elkaar, waardoor mensen sneller passende ondersteuning krijgen en specialistische ggz beschikbaar blijft voor wie dat écht nodig heeft. Kern van deze plannen is de ontwikkeling van mentale gezondheidsnetwerken (MGN) per 100.000 inwoners. Beide transformatieplannen zijn goedgekeurd door de betrokken zorgverzekeraars en de samenwerkingspartners hebben op grond hiervan IZA gelden ontvangen ter ondersteuning van de uitvoering. Dit is een grote mijlpaal en betekent dat we met verve verder kunnen met de concrete uitvoering van deze plannen.

Een MGN kent de volgende basisfuncties:

- Het verkennend gesprek
- De domein overstijgende overlegtafel
- Het transfermechanisme (matching vraag en aanbod en toeleiding naar aanbod)
- Informatie over aanbod en wachtlijsten
- Consultatie
- Modulair aanbod (o.a. vanuit onze brede poli's)

Op verschillende plekken in ons werkgebied draagt GGNet bij aan verkennende gesprekken. In Zevenaar en Doetinchem waren dit respectievelijk 71 en 61 gesprekken in 2025. In Zutphen zijn we dit jaar gestart met deze verkennende gesprekken.

Betere samenwerking in de regio vraagt ook om het uitwisselen van kennis en expertise. GGNet beschikt over specialistische ggz-kennis, -ervaring en -vakmanschap. We delen die expertise met netwerkpartners via consultatie. Denk aan spreekuren voor huisartsen en begeleiding van samenwerkingspartners in het sociaal domein. Consultatie kan bijdragen aan de juiste zorg op de juiste plek, afname van wachtlijsten in de ggz en het verkorten van doorlooptijden. In

2024 introduceerden we consultatie voor huisartsen en dat ontwikkelden we door in 2025. In 2025 hebben we daarnaast de consultatiefunctie uitgebreid voor het sociaal domein, zodat ook deze partners gebruik kunnen maken van de expertise van GGNet.

Vorbereiding op brede poli's

Cliënten met een vergelijkbare hulpvraag krijgen binnen GGNet nu in de ene regio soms een ander aanbod dan in de andere regio. Ook ervaren cliënten (en medewerkers) te vaak schotten tussen afdelingen, wat een soepele interne doorverwijzing moeilijk maakt. Dit willen we veranderen. We willen dat ons ambulante modulaire ggz aanbod voor inwoners van 0-100 jaar gemakkelijk, cliëntvriendelijk en van eenzelfde kwaliteit beschikbaar is. Ongeacht in welke regio, zonder onnodige schotten en wachtlijsten. Daarbij willen we ook dat ons modulair aanbod naadloos aansluiten op de ontwikkeling van de MGN's. Dit jaar is gestart met de vormgeving van de ambulante logistieke patiëntreis om te komen tot een gestandaardiseerd proces van aanmelden tot afronding van de behandeling en het aanbieden van een vergelijkbaar ambulant aanbod voor inwoners van 0-100 jaar als onderlegger voor de brede poli's.

Centralisering hoog Intensieve zorg & Expertisecentra

Zorg die heel intensief of heel specialistisch is, concentreren we zoveel mogelijk op onze hoofdlocatie Groot Graffel in Warnsveld. Daar bundelen we de kennis, expertise en inzet van onze medewerkers - die elkaar daar ook makkelijker weten te vinden.

Op het terrein in Warnsveld en het RGC Zutphen versterkten we de samenwerking tussen de hoog intensieve klinische zorg en onze expertisecentra: Amarum, Scelta en Poli Complex Trauma (PCT), VGGNet en de Boog. We stemmen werkprocessen meer op elkaar af en werken intensiever samen. De verhuizingen van de poliklinieken van Amarum, Scelta, PCT en VGGNet naar de Dries eind 2024 en van de HIC's en IVB Apeldoorn naar de Spreng in Warnsveld begin 2025 maken het mogelijk om multidisciplinair samen te werken, kennis te delen en efficiënt om te gaan met de inzet van de beschikbare medewerkers en middelen. Door deze verhuizingen heeft GGNet het terrein in Apeldoorn op 8 maart 2025 officieel verlaten.

Eind februari 2025 is de Boog naast Forensisch Psychiatrische Afdeling (FPA) aangewezen als Forensische Psychiatrische Kliniek (FPK). Tijdens de renovatie van het pand zijn aanpassingen doorgevoerd om opnames op beveiligingsniveau 3 mogelijk te maken. Na toetsing door de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) kreeg de Boog de officiële FPK-status. In Nederland zijn er zeven andere locaties met deze erkenning. Met FPA, FPK, een forensische trainingsunit en ambulante forensische zorg in de regio biedt GGNet nu een samenhangend forensisch zorgaanbod waardoor cliënten in hun eigen regio kunnen doorstromen en op- en afschalen van zorg makkelijker wordt.

Inzet technologie ter ondersteuning van cliënten en behandelaren

In april gingen we live met *MindDistrict* als nieuwe digitale omgeving voor cliënten en behandelaren. Met in eerste instantie de focus op afdelingen met kortdurende zorgaanbod. MindDistrict ondersteunt de inzet van hybride zorg en wordt gebruikt als aanvulling op behandeling op één van onze locaties. Via het platform kunnen cliënten al vanaf hun aanmelding gebruikmaken van online zelfhulpmodules, waarmee ze eerder kunnen werken aan herstel. Daarnaast kunnen ze dagboeken en vragenlijsten invullen, zich voorbereiden op afspraken en veilig berichten uitwisselen met hun behandelaar. Beeldbellen is ook onderdeel van het platform. Het cliëntportaal biedt bovendien mogelijkheden om naasten te betrekken en toegang te geven tot zelfhulp.

In de zomer voerde GGNet een succesvolle pilot uit met *spraak gestuurd rapporteren*. Behandelaren testten een digitale spraak assistent die gesprekken met cliënten omzet in tekst en automatisch een conceptverslag maakt. De resultaten waren overtuigend: deze manier van rapporteren leverde de behandelaren gemiddeld 45 minuten tijdwinst per dag - wat minder werkdruk geeft en waarmee mogelijk op den duur meer tijd beschikbaar komt voor patiëntenzorg. Behandelaren en ook cliënten reageerden positief op de pilot. De tool sluit goed aan op het werkproces en stelt kwalitatieve conceptverslagen op. Op basis van deze ervaringen heeft GGNet besloten om spraak gestuurd rapporteren stapsgewijs op meer plekken in de organisatie in te voeren in 2026.

(Vorbereiding invoering) Nieuw besturingsmodel

Hoe GGNet georganiseerd is, moet optimaal bijdragen aan onze beweging 'van zorg naar gezondheid' en de samenwerking in onze regio's. Het moet ons in deze uitdagende tijden helpen de juiste zorg te bieden op het juiste moment op een cliëntvriendelijke en eenzelfde manier ongeacht de regio waar de cliënt zich aanmeldt. Ook moet het de zorginhoudelijke stem in besluitvorming en uitvoering van de zorg versterken door middel van het borgen van

professionele zeggenschap op alle niveaus binnen GGNet en de introductie van dualiteit in kaderstelling en besluitvorming. Verder moet het een duidelijk gezicht van GGNet naar buiten toe faciliteren voor cliënten, hun naasten en onze netwerkpartners.

De eerste stap hebben we al gezet. Zo is GGNet per 1 januari 2025 van een indeling op doelgroep en type zorg overgegaan naar een regionale indeling met twee regiodivisies (Apeldoorn- Zutphen en Achterhoek-Liemers) en daarnaast een divisie Intensieve zorg en expertisecentra. Dit ondersteunt het samenwerken in de regio's (zowel intern als extern) en de ontwikkeling van de mentale gezondheidsnetwerken.

We hebben 2025 benut om te onderzoeken hoe we de aansturing van onze teams het beste vorm kunnen geven en hoe we de professionele zeggenschap kunnen versterken op alle lagen in de organisatie. Hiervoor zijn onder andere gesprekken gevoerd met leidinggevendenden, de besturen van de discipline gebonden staven en teams door de organisatie heen.

Het besturingsmodel moet teams en medewerkers faciliteren om de goede dingen te kunnen doen en bijdragen aan vitaliteit. Basis voor het nieuwe model dat we vanaf 2026 neer gaan zetten zijn sterke teams met nabij en relatiegericht leiderschap.

Gezonde bedrijfsvoering

Onze zorg kan niet los gezien worden van een gezonde bedrijfsvoering. Het blijft een flinke uitdaging om financieel gezond te worden en te blijven. Dit bleek ook dit jaar weer. Na een positieve afronding vorig jaar lieten de eerste twee maanden een achterstand op de begroting zien door te weinig directe clientcontacten en het niet halen van de bedbezetting. Dit mede door de onrust die ontstond door het stoppen met de inzet van zzp. Dit noopte tot een aantal maatregelen die tot op de dag van vandaag gelden. Er is ingezet op het meer vooruitkijken -en plannen van clientcontacten in plaats van achteraf monitoren en bijsturen. Dan kan sneller door het management ingegrepen worden. Verder is ook de norm gesteld van 5 uur directe tijd inplannen per werkdag als uitgangspunt binnen teams.

3. Onze medewerkers

Binden en boeien van medewerkers

We zetten ons onverminderd in om talentvolle medewerkers aan te trekken en onze huidige medewerkers te behouden. We streven naar langdurige arbeidsrelaties in loondienst. Daarin past de afbouw van zzp-inzet.

- Aantal fte zorg: 1277 exclusief inhuur, inclusief flex-medewerkers
- Aantal fte ondersteunende diensten: 256 exclusief inhuur
- Aantal medewerkers inhuur: 66
- Gemiddeld leeftijd: 47 jaar

Afbouwen van zzp-inzet

GGNet bouwt sinds 2025 zzp-inzet af. De actuele aanleiding hiervoor was het risico op schijnzelfstandigheid en het handhaven van de Belastingdienst op de Wet DBA. Deze afbouw sluit echter naadloos aan op onze wens: een wederzijdse verbinding tussen organisatie en medewerkers waarbij medewerkers meebouwen aan onze organisatie. Daarnaast willen we dat medewerkers zoveel mogelijk onder gelijke arbeidsvoorwaarden en taakbelasting werken. Het zzp-schap past daar niet meer bij.

Arbeidsmarktcampagne ‘Maak werk van Herstel’

Met de arbeidsmarktcampagne ‘Maak werk van herstel’ richten we ons sinds 2025 als aantrekkelijke werkgever op het werven van nieuwe (flex)collega's voor diverse functies en locaties. In persoonlijke verhalen en ervaringen van collega's laten we zien wie de mensen zijn die GGNet vormen, waar we als organisatie voor staan en waarom werken bij GGNet leuk, interessant, waardevol en veelzijdig is. Deze campagne heeft al veel nieuwe collega's opgeleverd. Echter het aantrekken van geschikte kandidaten voor openstaande vacatures blijft een uitdaging, ook dit jaar. Van de 387 vacatures zijn er 235 ingevuld.

GGNet Flex & Match

Flex & Match is het eigen flexbureau van GGNet, voor medewerkers die meer flexibiliteit willen in werktijden en locaties, maar wel kiezen voor de voordelen van loondienst. In 2025 hebben we Flex & Match verder ontwikkeld, waardoor we nu efficiënter werken en beter aansluiten bij de behoeften van onze teams. In 2025 hebben we 52 nieuwe flexwerkers welkom kunnen heten en een aantal voormalig zzp'ers aan de flexpool toegevoegd.

Flex & Match heeft zich binnen de organisatie ontwikkeld als betrouwbare en effectieve samenwerkingspartner. Flex-medewerkers voelen zich gezien en gehoord, wat bijdraagt aan werkplezier, binding en duurzame inzetbaarheid.

Opleiden

Een deel van onze nieuwe medewerkers komt via onze opleidingen binnen. Ook vindt een deel van de gediplomeerden een baan buiten GGNet. In 2025 hadden we in totaal 202 opleidingen, wat minder dan vorig jaar met 218 opleidingen.

Studenten in opleiding in 2025	Totaal	Gediplomeerd in 2025	Werkzaam bij GGNet na diplomering in 2025
HBO Verpleegkunde	16	4	3
HBO-carrièrelijn	20	3	3
HBO-carrièreswitch	0	0	0
HBO Social work	1	0	0
HBO Social work carrièrelijn	6	0	0
MBO Verpleegkunde	23	6	6
Mbo-carrièrelijn	5	2	2
Mbo-carrièreswitch	1	0	0
MBO Social work	1	0	0
MBO Social work carrièrelijn	0	0	0
Totaal	73	15	14
Opleidingen in opleiding in 2025	Totaal	Gediplomeerd in 2025	Werkzaam bij GGNet na diplomering in 2025
A-opleiding	26	6	2
GZ-psycholoog	38	18	15
Klinisch psycholoog	16	2	1
Psychotherapeut	8	2	0
VS in opleiding	17	5	5
SPV	24	10	10
Totaal	129	43	18

Naast werving van nieuwe medewerkers blijft het behoud van medewerkers een belangrijk speerpunt. We investeren in professionele ontwikkeling, werkplezier en een positieve werkomgeving.

Livegang GGNet Academie

Wij stimuleren en faciliteren dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en met actuele kennis en expertise bijdragen aan hoogwaardige zorg. In januari 2025 hebben wij daarom de GGNet Academie gelanceerd: ons eigen online leerplatform voor professionele ontwikkeling. De GGNet Academie is een toegankelijke, overzichtelijke plek voor leren en ontwikkelen, met een inspirerend aanbod van e-learnings, trainingen en artikelen. Medewerkers vinden er onder andere specialistische modules van GGZ Ecademy en soft skills- en vitaliteitstrainingen van GoodHabitz.

Medewerkersonderzoek

Hoe ervaren onze medewerkers het werken bij GGNet? In 2025 voerden we samen met de Rijksuniversiteit Groningen een medewerkersonderzoek uit met een mooie respons. Dit gaf ons een goed beeld van hoe het gaat met onze teams en met GGNet als geheel. De uitkomsten laten geen grote verschillen zien ten opzichte van het onderzoek twee jaar geleden, wat in deze turbulente tijden een positief signaal is. Zo bleef het gemiddelde rapportcijfer over hoe tevreden men is met het werk ongeveer hetzelfde als in het vorige uitgevoerde medewerkersonderzoek van twee jaar geleden: een 7.3 nu ten opzichte van een 7.5 toen.

Thema's als samenwerking, leren van en met elkaar, en nabijheid in aansturing komen duidelijk naar voren in de uitkomsten van het onderzoek. Het geeft een goed beeld waar we kunnen groeien, op organisatieniveau en in de teams. Zo bouwen we samen aan sterke teams, een veilige en respectvolle werkomgeving en versterken we professioneel zeggenschap. De resultaten zijn een startpunt voor dialoog in de teams en gezamenlijke actie.

Verzuim

Het ziekteverzuim binnen GGNet bedroeg in 2025 7,2%, een lichte stijging ten opzichte van 2024 (6,9%). GGNet blijft daarmee onder het landelijk gemiddelde van de sector zorg en welzijn (8%).

Opvallend is de stijging van het langdurig verzuim in het eerste ziektejaar: dit nam toe van 2,4% in 2024 naar 3,6% in 2025. Opvallend is hierbij de groep medewerkers onder de 35 jaar. We hebben een enquête uitgedaan onder deze groep om te achterhalen wat zij nodig hebben om vitaal te blijven in het werk.

Het langdurig verzuim in het tweede ziektejaar daalde juist van 3,1% naar 2,0%, mede dankzij actief casemanagement en gerichte opvolging van langdurige dossiers.

Overig

Gedragscode

GGNet heeft een gedragscode tegen ongewenst gedrag op de werkvloer. Ongewenst gedrag is bijvoorbeeld pesten, seksuele intimidatie, discriminatie, agressie of geweld door collega's of leidinggevenden. Ons beleid en de bijbehorende gedragscode zijn gebaseerd op de Nederlandse wetgeving (Grondwet, Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz), Arbowet, enzovoorts), de cao ggz, de beroepscode en het bredere beleid van GGNet. GGNet verwacht dat alle medewerkers deze gedragscode kennen en ernaar handelen. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk dat medewerkers deze gedragscode naleven. Ze spreken medewerkers aan, daar waar zij zich niet aan de gedragscode houden.

Vertrouwenspersonen

De patiënten-vertrouwenspersoon (pvp) geeft informatie en advies over de rechten van cliënten en kan helpen bij het vinden van een oplossing. De familievertrouwenspersoon (fvp) is er voor familieleden en naastbetrokkenen. Zowel de pvp en fvp hebben een onafhankelijke positie; zij zijn niet in dienst van GGNet.

Onze onafhankelijke vertrouwenspersonen rapporteren jaarlijks aan de raad van bestuur over hun bevindingen onder meer over ongewenst gedrag. Op grond hiervan wordt gekeken of er aanleiding is om verbeteracties uit te voeren. Ook gebruiken we de uitkomsten van het reguliere medewerkersonderzoek om zicht te houden op de veiligheid in teams en die zo nodig te versterken. 45 keer is er contact gezocht met de vertrouwenspersoon. De meeste klachten gaan over intimidatie. Door de organisatie is een eenmaal een interventie ingezet na signalen van de vertrouwenspersoon met betrekking tot intimidatie binnen een specifieke unit.

Klokkenluidersregeling

GGNet vindt het belangrijk dat mensen veilig melding kunnen maken van (een vermoeden van) een misstand. In de klokkenluidersregeling staat onder meer hoe medewerkers, cliënten of anderen een misstand kunnen melden en hoe de regeling hen beschermt als zij dat rechtmatig (of onrechtmatig) doen.

In het kader van de klokkenluidersregeling zijn er geen meldingen geweest in 2025.

Klachtencommissie personeel

Medewerkers hebben hier geen gebruik van gemaakt.

4. Financiële ontwikkeling

Financieel resultaat 2025

Het financieel resultaat van 2025 komt uit op € 22,9 miljoen positief. Dit is € 25,9 miljoen boven begroting. Dit is inclusief de verkoopopbrengsten van het terrein in Apeldoorn. Dit resultaat van netto € 22,2 miljoen was niet opgenomen in de begroting. Daarmee wordt de afwijking op de begroting zonder deze opbrengst € 3,7 miljoen positief.

Hieronder wordt de feitelijke opbouw van het resultaat uiteengezet

Zoals hierboven is beschreven leverde de verkoop van deelplan 3 van het terrein Apeldoorn een nettoresultaat op van € 22,2 miljoen. Dit nettoresultaat bestond uit de verkoopopbrengst van € 24,1 miljoen verminderd met de afboeking van de boekwaarden van € 0,4 miljoen en de kosten voor begeleiding, advies en onderzoeken van € 1,5 miljoen. Daarnaast leverden onderhandelingsresultaten op contracten en positief uitvallende, of verjaarde, materiële controles een positief resultaat op van € 3,5 miljoen. Hierdoor komt het genormaliseerde resultaat uit op € 2,7 miljoen negatief. Zoals in de jaarrekening onder de voorzieningen is toegelicht wordt dit resultaat echter negatief beïnvloed door de dotatie aan diverse voorzieningen. Met de aangescherpte sturing op directe tijd is de omzet uit de Zorgverzekeringswet met €7 miljoen gestegen. GGNet is in 2025 begonnen met het afbouwen van de externe inzet. Dit had een positief resultaatseffect van circa € 5 miljoen. De effecten van het openbreken van de CAO in 2024 werken ook door in 2025 waardoor de loonkosten stegen met circa € 11 miljoen. Door de gunstige liquiditeitspositie en in het inzetten van renteoptimalisatie zijn de interest opbrengsten gestegen ten opzichte van 2024.

Financiële analyse

Liquiditeit

Door eenmalige baten, zoals de verkoopopbrengsten van het terrein in Apeldoorn en diverse afrekeningen begin 2025 zijn de ontvangsten gestegen ten opzichte van 2024. Door, met name, de investeringen is echter een deel van deze bijzondere ontvangsten ook in 2025 besteed waardoor per saldo de liquiditeit is toegenomen met € 13 miljoen, exclusief termijndeposito van € 4 miljoen, zoals ook te zien is in het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

Ratio's

Kengetallen	2025	2024	2023
Solvabiliteit (EV/TV)	48,79%	36,44%	36,07%
EBITDA	32,8mln.	10,4 mln.	12,8 mln.
EBITDA genormaliseerd	10,9 mln.	5,5 mln.	10,6 mln.
Vrije kasstroom	15,8 mln.	-15,7 mln.	15,5 mln.
Liquiditeit (Quick ratio)	1,55	1,04	1,44

Continuïteitsveronderstelling jaarrekening 2025

GGNet heeft 2025 afgesloten met een positief resultaat van € 22,9 miljoen. Met een bijbehorende (genormaliseerde) EBITDA van € 10,9 miljoen. Daarbij voldoet GGNet ruim aan het gestelde EBITDA-convenant van € 6 miljoen zoals overeengekomen met de huisbankier ING.

Op basis van de actuele begroting verwacht GGNet ook in 2026 boven het minimale EBITDA-niveau te blijven en wordt geen doorbraak van het convenant voorzien. Daarnaast blijkt uit het liquiditeitsaldo en de kasstroomprognose dat GGNet voor de voorzienbare toekomst voldoende financiële middelen tot haar beschikking heeft om aan haar toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen.

Kasstroom en financieringsbehoeften

De liquiditeitspositie van GGNet is de komende jaren zeer positief ondanks een uitgebreid investeringsplan. GGNet zal daarmee voldoende liquide middelen tot haar beschikking hebben. Ook de resultaten en bijbehorende EBITDA laten een positief beeld zien. De ruimte tot aan de EBITDA-floer welke met de ING Bank is afgesproken is ruim voldoende om tegenvallers op te vangen. Ook heeft GGNet nog de beschikking over een investeringsfaciliteit van € 8 miljoen om in te zetten voor het uitgebreide investeringsplan.

5. Kwaliteitsmanagement, onderzoek en ontwikkeling

Het verlenen van goede zorg en de ontwikkeling van kennis en vakmanschap gaan hand in hand. En de fundering daarvoor wordt gevormd door stevig, helder beleid voor onderzoek en kwaliteitsmanagement. In dit hoofdstuk beschrijven we welke stappen GGNet in 2025 op dit terrein heeft gezet.

Onderzoek en kwaliteitsmanagement samengebracht

Afgelopen jaar hebben we de organisatieonderdelen onderzoek en kwaliteitsmanagement opnieuw ingericht. We hebben beide teams bij elkaar gebracht onder aansturing van een manager Kwaliteit & Onderzoek. Hoofddoel van deze verbinding: een stevigere positie voor onderzoek binnen de organisatie, het beter benutten van data uit ons kwaliteitsmanagementsysteem voor onderzoek en kennis ontwikkelen die direct bijdraagt aan de kwaliteit van zorg voor onze cliënten.

Het team Kwaliteitsmanagement & Onderzoek is flink uitgebreid met zorgmedewerkers. Naast hun werk in de zorg versterken zij de kwaliteit en de onderzoeks- en innovatiekracht van GGNet. Vanaf eind 2025 is dit team voortvarend aan de slag gegaan met het ondersteunen van implementatietrajecten voor effect- en ervaringsmetingen en het uitvoeren van interne audits.

Paul Naarding vervult per 1 november 2025 de rol van hoofd onderzoek. Dit doet hij naast zijn functie als psychiater. Het team Onderzoek werkt aan drie onderzoekslijnen als kader voor al het onderzoek dat vanuit GGNet plaatsvindt. Het doen van wetenschappelijk onderzoek is een voorwaarde voor het verkrijgen van opleidingserkenning voor de A opleiding, P opleiding en VS-opleiding en voor de organisatieonderdelen van GGNet die het TOPggz-keurmerk hebben ontvangen. Zo heeft GGNet Amarum, het expertisecentrum voor eetstoornissen in Warnsveld, op 26 september 2025 opnieuw het TOPGGz-keurmerk ontvangen. Een erkenning voor de hoogspecialistische diagnostiek en behandeling, het wetenschappelijk onderzoek en de actieve kennisdeling binnen en buiten GGNet.

CIIO-certificering verlengd tot 2027

CIIO heeft een audit uitgevoerd om de kwaliteit van zorg bij GGNet vast te stellen door de werking van ons kwaliteitsmanagementsysteem te toetsen. De auditoren spraken met collega's van verschillende organisatieonderdelen en waren positief over het enthousiasme, de open cultuur en de manier waarop we nieuwe medewerkers warm ontvangen. Ook zagen zij een organisatie die blijft leren en verbeteren. Op 12 juni 2025 heeft CIIO ons kwaliteitscertificaat dan ook verlengd tot september 2027: een mooie erkenning voor de inzet en het vakmanschap van alle medewerkers. Samen blijven we werken aan toegankelijke, mensgerichte, goede zorg.

Kennis delen

Ons (wetenschappelijk) onderzoek houdt nauw verband met vragen uit de dagelijkse praktijk. Deze nauwe verbinding tussen wetenschap en praktijk zorgt ervoor dat onderzoeksresultaten makkelijker hun weg vinden naar de zorgpraktijk. Dit kan via wetenschappelijke artikelen maar ook via boeken, podcast en dergelijke. Hieronder noemen we een aantal aansprekende voorbeelden van dit jaar.

Boekpublicatie Een sterk verhaal

Bij uitgeverij Boom verschenen in augustus de handleiding en het hulpboek van 'Een sterk verhaal'. 'Een sterk verhaal' is een verhalende interventie die mensen met psychische problemen de mogelijkheid biedt om te werken aan persoonlijk en maatschappelijk herstel na een of meer ingrijpende gebeurtenissen. De wetenschappelijk onderbouwde methode ondersteunt cliënten en behandelaren door hun levensverhaal te schrijven en in te zetten als bron van regie, betekenis en veerkracht. Bij de laatste sessie krijgen zij een gedrukte versie van hun persoonlijke boek. 'Een sterk verhaal' is medeontwikkeld door Silvia Pol, onderzoeker en klinisch psycholoog bij GGNet Scelta, samen met De LevensStudio, GGNet Herstelcentrum en het StoryLab van de Universiteit Twente, met steun van ZonMw.

Podcast Proud2bOud

In de podcastserie 'Proud2bOud' gaan klinisch psycholoog Femke Versteegen en psychiater Paul Naarding in gesprek met ervaringsdeskundigen en experts over mentaal vitaal ouder worden. In 2025 namen zij twaalf afleveringen op waarin zij de uitdagingen en mogelijkheden van het ouder worden onderzoeken en praktische tips geven. Thema's die aan de orde komen zijn onder meer acceptatie, het uiten van emoties en de invloed van je levensloop op je mentale gezondheid.

Vernieuwde zorgstandaard Psychische stoornissen en laag IQ

Wat kun je als ggz-professional doen als je weet of vermoedt dat je cliënt een laag IQ heeft? Collega Jeanet Nieuwenhuis, psychiater bij VGGNet, werkte mee aan de vernieuwde zorgstandaard Psychische stoornissen en laag IQ van Akwa GGZ. Deze standaard ondersteunt professionals in het beter herkennen van een laag IQ en het aanpassen van behandeling, samenwerking en doorverwijzing. Door mee te werken aan de ontwikkeling van landelijke standaarden via GGZ Standaarden delen we onze praktijkkennis met andere zorgprofessionals in Nederland.

6. Toekomstverwachtingen

Ontwikkelingen GGNet

Om onze maatschappelijke opdracht te kunnen uitvoeren moeten we ook volgend jaar scherp aan de wind zeilen. We moeten kritisch zijn welke zorg we leveren in het kader van cruciale zorg en welke zorg niet meer. Dit vraagt indringende portfolio keuzes, die gaan we niet uit de weg.

We werken verder aan de generieke logistieke patiëntreis die de ruggengraat vormt van ons zorgaanbod. Dit doen we in een meerjarenprogramma waarin in 2026 een uniforme voordeur in onze regio's wordt geïmplementeerd. Dit zorgt voor herkenbaarheid naar buiten, effectievere inzet van zorgprofessionals en versterkt de regie van de cliënt. Daarnaast helpen keuzes in het aanbod bij de verdere standaardisering van het GGNet aanbod wat ervoor zorgt dat onze zorg ook duurzaam is. Hierbij sluiten we naadloos aan bij de mentale gezondheidsnetwerken. Samen met onze netwerkpartners blijven we werken aan het op maat afbuigen van de hulpvraag van burgers naar het sociaal domein om onze zorgcapaciteit beschikbaar te houden voor de mensen met ernstige psychische aandoeningen en de zorg betaalbaar houden.

In de klinische zorg richten we ons op klinische milieus die niet op stoornis of doelgroep zijn ingericht maar op verschillende 'holding' milieus: veilige en ondersteunende omgevingen die aansluiten bij de fase van herstel waar iemand zich bevindt. Onze expertisecentra richten zich op het verder versterken van de expertise en op de consultatiefunctie voor de regio. Daar waar mogelijk ondersteunen zij het zorgaanbod in de regio.

Ter ondersteuning van deze ontwikkelingen wordt het nieuwe besturingsmodel geïmplementeerd. Inzet op sterke teams die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen vitaliteit, kwaliteit van zorg, aanpak wachtlijsten en te behalen productie/bedbezetting. Dit moet ook leiden tot het behalen van de begroting 2026 en een stabiele gezonde bedrijfsvoering.

De verdere doorvoering van het nieuwe besturingsmodel is een belangrijk thema voor 2026. Meer nabijheid in de aansturing van de zorgteams door managers en teamleiders en het verankeren van dualiteit binnen GGNet om het bedrijfsmatig perspectief en het inhoudelijk perspectief in de kaderstelling en besluitvorming bij elkaar te brengen. Tot slot valt hier ook de invoering en borging van professioneel zeggenschap onder via sterke teams, beleidsgroepen en de professionele raad.

Deze ontwikkelingen vragen veel van onze medewerkers.

Het is daarom belangrijk om blijvend te investeren in het gesprek en de ontmoeting en verbinding te houden met onze medewerkers, teams, managers, medezeggenschapsorganen en discipline gebonden staven. Op maat communicatie, duidelijk maken wat de koers is en wat ontwikkelingen voor ieder betekent zijn van essentieel belang. Daarnaast investeren we in 2026 onze leidinggevenden in een leiderschapstraject om de beweging naar sterke teams te kunnen faciliteren.

2026 en verder

GGNet moet belangrijke stappen zetten om te komen tot een duurzame gezonde bedrijfsvoering en de continuïteit van zorg te bewaken. GGNet stuurt op een gezonde bedrijfsvoering op basis van een aantal basis KPI's. Een van de belangrijke KPI's is de directe patiënten tijd. Met nog steeds dezelfde urgentie en belangrijk doel: de zorg kunnen blijven bieden die we willen bieden. De begroting 2026 laat een nulresultaat zien. Vanaf 2027 streeft GGNet naar een rendement van 2%.

Investerings in vastgoed

Onze visie op zorg verandert steeds meer in een visie op gezondheid: we gaan uit van wat iemand kan, dat versterken we zoveel mogelijk in de eigen omgeving. Zorg leveren die bijdraagt aan duurzame eigen regie, samen met netwerkpartners. Die zorg krijgt de patiënt op een plek binnen de eigen leefwereld. Maar niet alle vormen van ggz-zorg kunnen in de directe leefomgeving worden aangeboden. Sommige zorgvormen zijn te intensief of specialistisch en worden daarom bovenregionaal georganiseerd op terrein het Groot Graffel in Warnsveld (GGNet hoofdlocatie) en enkele andere plekken in de regio. Om hier te komen zijn veel verhuizingen inmiddels succesvol achter de rug en staan er nog een aantal op de planning voor de komende tijd.

De verhuizingen met de benodigde investeringen worden uitgevoerd volgens het meerjaren vastgoedplan. De uitvoering hiervan past binnen de huidige beschikbare financiële middelen en beschikbare financieringsmogelijkheden waardoor aanvullende financiering niet nodig is.

Personele bezetting

Om goede zorg te kunnen blijven leveren, moet ook onze bedrijfsvoering gezond zijn. Dat betekent dat elke afdeling toewerkt naar een positief resultaat, dat capaciteitsmanagement verder wordt verbeterd en dat we bewuste keuzes maken in ons zorgaanbod. We zorgen dat we onze lage overheadkosten behouden, die onder de landelijke benchmark liggen.

Onderzoek en ontwikkeling

Komend jaar blijft de focus sterk liggen op het verbeteren van de kwaliteit van onze zorg. Dat doen we onder andere door structurele audits en het systematisch meten van cliëntervaringen. Daarnaast brengen we meer samenhang aan in ons onderzoek door drie onderzoekslijnen te ontwikkelen en onderzoek zoveel mogelijk te verbinden aan de beweging die we maken *'van zorg naar gezondheid'*.

7. Risicomanagement

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 cliënten. Ze hebben als doel dat we zorgvuldig omgaan met mensen en hun gegevens. Natuurlijk blijven we kritisch. We hebben geleerd van de Jeugdwet en de Wvvgz hoe bureaucratie en wantrouwen de bedoeling kunnen blokkeren. Administratie moet niet het contact met cliënten 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.

Risico's en risicobeheersing

De diverse risicodomeinen binnen GGNet zijn gericht op de strategische- en operationele risico's aangevuld met compliance risico's op wet- en regelgeving. In onderstaande opstellingen zijn de strategische- en operationele risico's met de beheersmaatregelen opgenomen. Inmiddels is ook kwaliteit verder uitgewerkt. Ook hiervoor worden de risico's en beheersmaatregelen hieronder apart weergegeven. Daarna wordt een samenvatting gegeven van de fiscale- en zorg compliance.

Belangrijkste ontwikkelingen specifiek gericht op zorg compliance

De inrichting van de auditfunctie houdt rekening met een weloverwogen standpunt over de eigen visie op Horizontaal Toezicht en de opzet van de auditfunctie in relatie tot de IIA-standaarden. Er zijn intern afspraken gemaakt over de inzet en werking van geldende application- en general IT-controls en de toetsing van de werking daarvan. Waar mogelijk wordt voor de geldende audits gebruik gemaakt van de USER-BI omgeving om de kwaliteit verder te borgen. Beheersmaatregelen worden waar mogelijk (over de diverse financieringsstromen heen) integraal benaderd.

Belangrijkste risico's

In de volgende tabel worden de belangrijkste risico's, bijbehorende maatregelen en een schatting van de impact op het resultaat getoond.

Risico domein	Risico	Maatregelen	Risico-inschatting
Strategische risico's	Schaarste op de arbeidsmarkt met impact op de continuïteit van zorg	<ul style="list-style-type: none"> • Incidenteel inzet van externe inhuur • Passende wervingscampagnes • Aandacht voor concentratie en spreiding van zorg • Capaciteitsplanning op basis van cruciale zorg/portfolio • Samenwerking binnen de regio en bepalen GGNet breed zorgaanbod • Werken met taakmandatering en inzet passende functiemix 	Hoog
	Realisatie bedbezetting in relatie tot capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> • Concentratie en spreiding van zorg. • Kijken naar een breder zorgaanbod GGZ voor aanpalende doelgroepen of volwassenen. • Structureel afbouwen van bedden en het aanpassen van personeelscapaciteit 	Hoog



Duurzaamheid	Het niet voldoen aan de kwaliteitseisen duurzaamheid die gesteld worden aan de sector	<ul style="list-style-type: none"> Bij nieuwbouw en verbouw voorbereidingen treffen rekening houden met de gestelde kwaliteitseisen 	Middel
Informatieveiligheid	Hacken van patiëntgegevens. Dit risico speelt voor de hele sector	<ul style="list-style-type: none"> Bewustwording onder medewerkers vergroot door uitvoering van een nep-phishing campagne. Deze wordt begin 2026 herhaald. 24*7 Unified SOC dienst in gebruik genomen, waarmee mogelijke inbreuken direct worden gedetecteerd en onmiddellijk wordt gereageerd. Conditional access policies verder aangescherpt, zodat het niet mogelijk is om van buiten de EU in te loggen. Tenzij daar op medewerker-niveau expliciet toestemming voor is gegeven. Verdere verbeteringen worden in 2026 doorgevoerd 	Middel
Kwaliteit	Suïcidaal gedrag	<ul style="list-style-type: none"> Inzet Moreel Beraad voor nabesprekingen suïcides Inzet extern bureau voor het trainen van alle nieuwe medewerkers, uitbreiding scholingsaanbod in de GGNet Academie Start herinrichting commissie suïcidaal gedrag 	Hoog
	Medicatiefouten	<ul style="list-style-type: none"> Externe audit door ziekenhuisapotheker Brocacef Aanstelling aandachtsfunctionaris medicatieveiligheid (zowel GGNet breed als op klinische afdelingen) Start herinrichting commissie medicatieveiligheid Start herinrichting commissie formularium 	Middel
	Verslechterde fysieke gezondheid	<ul style="list-style-type: none"> Start audit mondzorg bij klinische vervolgbehandeling Start herinrichting commissie somatiek Start herinrichting commissie leefstijl 	Middel
	Agressie en gedwongen zorg	<ul style="list-style-type: none"> Op alle high risafdelingen zijn aandachtsfunctionarissen Twee ATAS-coördinatoren GGNet breed ter ondersteuning afdelingen Jaarlijkse ASV-trainingen klinische en ambulante teams 	Middel

Fiscale compliance	Inzet zzp'ers, opheffen handhavingsmoratorium DBA	<ul style="list-style-type: none"> • Actief overleg met de belastingdienst • Afbouwen zzp'ers, rekening houden met cruciale zorg • Inzetten op dienstverband als norm • Het optimaal uitnutten van het kwaliteitsstatuut voor taakdifferentiatie • Inzet van zzp'ers via bestuursbesluit • Maandelijkse monitoring op inzet en risico 	Hoog
Zorg compliance	Voldoen aan wet- en regelgeving in relatie tot feitelijke omstandigheden en activiteiten versus juiste declaraties	<ul style="list-style-type: none"> • Toepassen van application controls om regelgeving af te dingen (Rapportage, juiste setting, koppeling met agenda) • IT-dependant controls: Toepassen van integrale controle op zorgdossiers op juiste registratie gericht op diverse elementen onder andere door middel van tekst mining • Instructies aan medewerkers over juiste toepassing van wet- en regelgeving • De facturen zijn voor de cliënt transparanter waardoor ook de cliënt een signalerende rol ten aanzien van foutregistratie kan vervullen. 	Middel/Hoog

Risico's financiële verslaggeving

Per 1 januari 2025 wordt ook voor de HRM en Payroll 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.

Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

De toelichting op de financiële instrumenten is opgenomen in de jaarrekening onder de toelichting op de balans per 31 december 2025.

Belangrijkste ontwikkelingen risico's

Er zijn geen noemenswaardige wijzigingen ten opzichte van de risico-inschattingen in 2024. Door het opheffen van het handhavingsmoratorium op de wet DBA is echter dit risico onveranderd hoog. Rondom zorg compliance is het mede te wijten aan het feit dat de wet- en regelgeving rondom zorgregistratie nauwelijks is gewijzigd.

Ambities 2026

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. Het kader, wat in 2024 is opgesteld, is in 2025 verder uitgewerkt in een praktisch toepasbare toolbox waarin de risicomatrix en diverse ondersteunende hulpmiddelen zijn opgenomen welke bruikbaar gemaakt is voor de diverse (operationele) risicodomeinen. De verdere uitrol van integraal risicomanagement in deze diverse risicodomeinen zal vorm gaan krijgen in 2026.

Vanuit de bovenstaande opstellingen van risico's en bijbehorende beheersing is te zien dat de uitgangspunten nog verder afgestemd moeten worden tussen de diverse domeinen. Dit is in het plan van aanpak meegenomen.

8. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

GGNet en sociaal ondernemerschap

Een zinvolle dag invulling - via opleiding, werk of dagbesteding - is een belangrijk onderdeel van het herstel van onze cliënten. Het biedt structuur, zingeving en helpt mensen om opnieuw richting te geven aan hun leven. Daarom zet GGNet al lange tijd in op mogelijkheden om cliënten hierin te ondersteunen. Daarom hebben we een eigen LeerWerkBedrijf met een gevarieerd aanbod. Maar omdat we zien dat a) de mogelijkheden voor activerend werk in de regio toenemen, b) de voorziene klinische en ambulante toestroom van cliënten achterblijft en c) ook de financiële resultaten van het LeerWerkBedrijf stagneren, hebben we de positionering en aanpak van het LeerWerkBedrijf in 2025 opnieuw bekeken en aangepast.

We zien werk nog altijd als essentieel onderdeel van herstel, maar geven er een bredere definitie aan dan die van 'betaalde baan'. Onder werk verstaan we ook betekenisvolle dagbesteding en andere zingevende activiteiten die passen bij de individuele mogelijkheden van een cliënt.

GGNet biedt dagbesteding aan mensen met complexe problematiek. Voor arbeidstoeleiding werken we samen met gespecialiseerde partners. Ook IPS-trajecten (individuele plaatsing en steun) blijven beschikbaar. Net als in voorgaande jaren werken we hiervoor samen met Twomorrow. Over de beste aanpak hiervan gaan we in 2026 in gesprek met alle belanghebbenden.

GGNet en het milieu

We zijn ons ervan bewust dat we als organisatie impact hebben op het milieu. We streven ernaar om de milieubelasting van GGNet zoveel mogelijk te beheersen en beperken en willen bijdragen aan een klimaat neutrale, gezonde leefomgeving. Uiteraard volgen we daarbij de milieuwet- en regelgeving.

Vorig jaar hebben we het keurmerk Brons van Milieu Platform Zorgsector (MPZ) weten te behouden. Dit keurmerk geeft aan dat wij voldoen aan milieuwetgeving en het klimaatakkoord en ons bewust bezighouden met thema's als energie, water, gevaarlijke stoffen, afval, voeding, groenbeheer en communicatie en bewustwording. Dit helpt ons om op een gestructureerde manier verder te verduurzamen.

Ook op gebied van vastgoed is duurzaam bouwen een belangrijk aandachtspunt. We zijn dan ook trots dat wij op 6 november tijdens de Klimaatop voor de Gebouwde Omgeving de eerste CBRE Sustainability Award ontvingen voor behandelhuis De Dries. Deze prijs zet koplopers in vastgoedverduurzaming in de schijnwerpers en benadrukt het belang van toekomstbestendige oplossingen. De Dries is een flexibel, energiezuinig zorggebouw waarin comfort en circulariteit samenkomen. Bij de nieuwbouw zijn materialen hergebruikt uit het oude gebouw. De vakjury prees niet alleen de duurzame energieopwekking en het ecologisch ontwerp, maar ook de impact op het welzijn van mensen. Dit is een prachtige erkenning van onze visie: duurzaam bouwen is essentieel voor een gezonde zorgomgeving.

GGNet als werkgever en opleider

Met ruim 1800 medewerkers¹ is GGNet werkgever in de regio. Met hun bevoegenheid, ervaring en vakmanschap maken onze medewerkers het verschil in de levens van heel veel mensen. En met elkaar geven ze betekenis en kleur aan het karakter en de cultuur van GGNet. Het boeien en binden van medewerkers en het aantrekken van nieuwe collega's is essentieel om blijvend goede zorg te kunnen verlenen, zeker nu de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt en we als organisatie zzp-inzet afbouwen.

Ook kunnen inwoners via vrijwilligerswerk vormgeven aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Daar wordt veel gebruik van gemaakt: er zijn ruim 130 vrijwilligers actief. Daar zijn we trots op. We zetten ons in voor een duurzaam gezonde organisatie waar het prettig werken is en bewaken de vitaliteit en veiligheid van onze medewerkers en vrijwilligers.

Wij maken volop werk van het opleiden van (toekomstige) zorgprofessionals van verschillende disciplines. Dit jaar zijn er 218 bij GGNet in opleiding. Hiermee dragen we bij aan het aanbod van goed opgeleide zorgprofessionals die na diplomering het zorglandschap versterken, deels binnen GGNet, deels daarbuiten. Door de medewerkers in opleiding goed te betrekken en actief hun ervaringen op te halen bewaken we het leerklimaat en werken we doorlopend aan het verbeteren hiervan. Hierdoor kunnen we waar mogelijk de inhoud van de opleidingen goed afstemmen op de huidige zorgpraktijk, vraagstukken en ontwikkelingen. Door het opleiden voorzien we in een doorgaande stroom van nieuwe medewerkers met actuele kennis, expertise en vaardigheden in de ggz, ook in de toekomst. Voor de regiebehandelaren

¹ Dit cijfers betreft het gemiddeld aantal medewerkers zonder pnll, leerlingen, opleidingen en stagiaires.

die net uit de opleiding komen hebben we een fellowship programma opgezet om te zorgen dat zij goed kunnen landen als zorgprofessional.

Participatie en inclusie

Wij investeren in de relatie met omwonenden. Ons masterplan Groot Graffel is gericht op het realiseren van maatschappelijke waarde voor onze cliënten én voor de omwonenden van het terrein in Warnsveld, waarbij we de historie van het terrein respecteren. We hechten belang aan een goed contact met omwonenden. Zij kunnen gebruik maken van onze ontmoetings-, recreatie- en sportmogelijkheden. Om de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het terrein te bespreken en hun belangen daarin mee te wegen en te honoreren (ook met het oog op eventuele (veiligheids-) risico's) hebben we ook in 2025 onze halfjaarlijkse overlegmomenten met buurtbewoners voortgezet. In die overleggen praten we met elkaar over thema's die te maken hebben met prettig samenleven op en rond het terrein van GGNet. Zo haalden wij onder meer op dat zij de realisatie dit jaar van een buslijnverbinding over het terrein met het station in Zutphen erg waarderen.

9. Verslag van de raad van toezicht

Doel, rol en samenstelling

Wij houden toezicht op de wijze waarop de raad van bestuur GGNet bestuurt en we staan de raad van bestuur met raad terzijde (klankbordfunctie). Daarnaast vervullen wij de werkgeversrol voor de raad van bestuur. Sinds de invoering van de Wvzgz benoemen en ontslaan we ook de Geneesheren-directeuren van GGNet.

Het realiseren van de hoofddoelstelling van GGNet is daarbij ons richtsnoer: het bieden van passende zorg binnen de missie, visie en meerjarenbeleidsplan van GGNet en rekening houdend met de landelijke en regionale context.

We werken onafhankelijk en zijn op geen enkele wijze verbonden met GGNet. Bij de invulling van onze taken baseren we ons op de vigerende wet- en regelgeving en interne reglementen. Onze toezichtvisie en het reglement van de raad van toezicht zijn te vinden op de website van GGNet.

De samenstelling van de raad van toezicht, onze achtergrond, aandachtsgebied(en) en nevenfuncties staan in tabel 1 evenals het aantal bijgewoonde vergaderingen. Het rooster van aftreden is beschreven in tabel 2. We werken als raad van toezicht ook met een leerplek. Dit jaar ingevuld door de heer T.L.M.A. Verhiel tot 1 juli 2025.

Tabel 1 Samenstelling raad van toezicht

Naam, hoofdfunctie en Geboortedatum, beroep en nationaliteit	Aandachtsgebied	Nevenfuncties	Aantal bijgewoonde vergaderingen commissies*
Mevrouw drs. T.J. ten Berge Lid (per 15-12-2022) Beroep: Eigenaar Ten Berge Organisatieadvies B.V. Geboortedatum: 13-06-1974 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> HRM Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> Oprachtgever De Zorgcirkel Oprachtgever Sante partners 	<ul style="list-style-type: none"> raad van toezicht: 8 van 8 Remuneratiecommissie*
De heer prof. dr. J.A. Emanuels Lid (per 2-12-2020) Beroep: Partner Tacstone groep Geboortedatum: 19-11-1962 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Financiën, Governance ICT 	<ul style="list-style-type: none"> Hoogleraar Bestuurlijke informatieverzorging, Rijksuniversiteit Groningen Lid raad van toezicht FPC Dr. S. Van Mesdag 	<ul style="list-style-type: none"> raad van toezicht: 8 van 8 Auditcommissie: 5 van 5 Remuneratiecommissie*
De heer drs. T.L.M.A. Verhiel Leerplek (per 1-3-2024 tot 23-5-2025) Beroep: Eigenaar Advies- en Trainingsbureau Thover Geboortedatum: 20-05-1978 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Leerplek 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter raad van toezicht Buurtgezinnen 	<ul style="list-style-type: none"> raad van toezicht: 4 van 8 Auditcommissie: 1 van 5 Kwaliteitscommissie: 2 van 5
Mevrouw drs. R.H.M. Vernimmen Lid (per 1-9-2021) Beroep: - Geboortedatum: 21-10-1959 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Zorg Kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht Stichting Woonzorggroep Samen Lid raad van toezicht Zorggroep Almere 	<ul style="list-style-type: none"> raad van toezicht: 7 van 8 Kwaliteitscommissie: 4 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	<ul style="list-style-type: none"> Financiën Bedrijfsvoering Vastgoed Digitalisering Innovatie Duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht ETB Bislife (per juli 2023) Bestuurslid NVZ BAC K&O Bestuurslid NVTZ-advies commissie kwaliteit en organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> raad van toezicht: 8 van 8 Auditcommissie: 5 van 5
De heer J.R. Allon Lid (per 1-1-2025) Beroep: eigenaar Bureau Jerry Allon Geboortedatum: 06-02-1983 Nederlandse nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Zorg Kwaliteit Ervaringsdeskundigheid 	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht Stichting WIJ 3.0 Bestuurslid Stichting Start 3.0 	<ul style="list-style-type: none"> raad van toezicht: 8 van 8 Kwaliteitscommissie: 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

Tabel 2 Rooster van aftreden

Naam	Functie	In functie	Einde 1 ^{ste} termijn	Einde 2 ^{de} termijn	Datum aftreden
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
J.R. Allon	Lid raad van toezicht Lid Kwaliteitscommissie per 1-1- 2026	01-01-2025	01-01-2029	01-01-2033	01-01-2033



V.l.n.r. Marijntje Wezels, Jerry Allon, Tanja ten Berge, Roxanne Vernimmen, Jim Emanuels

Werkwijze

We werken als raad van toezicht met een Kwaliteitscommissie, Auditcommissie en Remuneratiecommissie. Deze commissies verrichten voorwerk voor onze vergaderingen als raad van toezicht. De Kwaliteitscommissie heeft als belangrijke thema's kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg en zaken die medewerkers betreffen. Financiën/financiering, bedrijfsvoering, beheer vastgoed, ICT, informatiebeveiliging, risicomanagement, duurzaamheid en zaken die te maken hebben met de werkzaamheden van de externe accountant, vallen onder de reikwijdte van de Auditcommissie. De Remuneratiecommissie heeft als focus de werving, selectie alsmede beoordeling en beloning van de raad van bestuur en de raad van toezicht. Ook houdt deze commissie het jaargesprek met de bestuurders en geeft advies over de benoeming en het ontslag van de Geneesheren-directeuren. Besluiten worden in de raad van toezicht genomen. In tabel 3 staan de inhoudelijke agendapunten uit de vergaderingen van de (commissies van de) raad van toezicht en de genomen besluiten opgesomd.

Onze werkwijze hebben we vastgelegd in aparte reglementen. Deze zijn in lijn met de Governancecode zorg 2022 en de statuten van GGNet.

We hebben minimaal 5 vergaderingen per jaar. Dit geldt ook voor de commissies met uitzondering van de Remuneratiecommissie. Deze commissie komt bijeen als er zaken spelen die haar portefeuille raken.

Dit jaar hebben we 8 keer vergaderd, waarvan twee vergaderingen in afwezigheid van de raad van bestuur namelijk op 21 januari 2025 en 29 september 2025. De inhoudelijke agendapunten van de reguliere vergaderingen van de (commissies van de) raad van toezicht met raad van bestuur en de genomen besluiten staan in tabel 3.

Toezichthouden is een vak. Daarom vinden we scholing belangrijk. De toenemende complexiteit waarin GGNet opereert en de maatschappelijke druk op toezichthouders maakt dit nog belangrijker. Jaarlijks overleggen we in onze zelfevaluatie welke scholing en ontwikkelactiviteiten we oppakken. Daarbij houden we rekening met de interne en externe ontwikkelingen. De zelfevaluatie, deels in aanwezigheid van de raad van bestuur en de bestuurssecretaris, vond dit jaar plaats onder begeleiding van een externe partij. We kijken uit naar deze jaarlijkse zelfevaluatie omdat het ons scherp houdt en voorkomt dat we in routines gaan vervallen. Ook de samenwerking met de raad van bestuur komt hierin aan bod.

Tabel 3 inhoudelijke agendapunten van de verschillende vergaderingen en besluiten

Vergaderingen Auditcommissie	Vergaderingen Kwaliteitscommissie	Vergaderingen raad van toezicht	Besluiten raad van toezicht
29 januari <ul style="list-style-type: none"> Proces jaarrekening 2024 Begroting 2025 Resultaat t/m december 2024 Stand van zaken banken over EBITDA Laatste stand van zaken verkoop terrein Apeldoorn. 	28 januari <ul style="list-style-type: none"> Transitieprogramma en veranderorganisatie Cultuuronderzoek bureau Kwestie Jaarlijks gesprek met afvaardiging College geneesheren-directeuren 	13 februari <ul style="list-style-type: none"> Bestuursrapportage januari/februari Agenda /conceptverslag Kwaliteitscommissie 28/1/2025 Cultuuronderzoek Bureau Kwestie Agenda/conceptverslag Auditcommissie 29/1/2025 Begroting 2025 inclusief conceptresultaat 2024 Vaststellen klassenindeling GGNet 2025 Transitie en veranderorganisatie Kaderbrief 2025 Routekaart GGNet 2025 2-jaarlijkse evaluatie bezoldiging RvT Bezoldiging RvT en RvB 2025 Rooster van aftreden RvT Startprocedure herbenoeming M. Wetzels 2^{de} termijn Voorstel voor de ruil en verkoop van een perceel grond met/aan Liander N.V. Conceptjaarverslag RvT 2024 Conceptverslag 17/12/2024, actiepunten- en besluitenlijst Aanvaarden legaat de heer X. 	13 februari <ul style="list-style-type: none"> De RvT keurt de begroting 2025 goed De RvT stelt de klassenindeling GGNet voor 2025 vast in klasse V. Voor het jaar 2025 besluit de raad van toezicht de indexering te volgen behorende bij de klassenindeling in klasse V. Dit geldt zowel voor de leden raad van toezicht als ook voor de leden raad van bestuur. De raad van toezicht keurt het voorstel voor de ruil en verkoop van een perceel grond met/aan Liander N.V. goed. De raad van toezicht stelt het conceptjaarverslag raad van toezicht 2024 vast. Namens de raad van toezicht heeft de voorzitter, mevrouw Tanja ten Berge, op 14 januari 2025 akkoord gegeven op het aanvaarden van het legaat van de heer X ter waarde van Euro 100.000.
	12 maart <ul style="list-style-type: none"> Bespreking casus Presentatie Mens & Organisatie door directeur M&O Bespreking met afvaardiging Bestuur Vereniging Medische Staf. 	3 april <ul style="list-style-type: none"> Bestuursrapportage maart 2025 Agenda en conceptverslag Kwaliteitscommissie 12/3/2025 Managementrapportage t/m februari 2025 Bespreking Thema Mens & Organisatie in aanwezigheid van directeur M&O (o.a. ontwikkelingen rond besturingsmodel) Transitie en veranderorganisatie Aangepaste toezichtvisie RvT Advies herbenoeming M. Wetzels 2^{de} termijn Voorstel bezoldiging RvT vanaf 2026 Rooster van aftreden met aandachtspunten Hoe omgaan met leerplek en mogelijke invulling? Conceptverslag RvT 13/2/2025, actiepunten- en besluitenlijst 	3 april <ul style="list-style-type: none"> De aangepaste toezichtvisie raad van toezicht wordt vastgesteld De raad van toezicht is unaniem positief over herbenoeming van mevrouw M. Wetzels voor een tweede termijn (1-1-2026/ 1-1-2030) en neemt hiertoe dan ook een voorgenomen besluit. De raad van toezicht gaat voor 2025 uit van de maximale honorering voor de voorzitter en de leden raad van toezicht en raad van bestuur passend bij de huidige klassenindeling GGNet in klasse V van de WNT. Het rooster van aftreden raad van toezicht behoeft nu geen aanpassingen en wordt daarmee vastgesteld door de raad van toezicht. De raad van toezicht en raad van bestuur zijn van mening dat het opnieuw invullen van de leerplek gewenst is. Aldus wordt besloten door de raad van toezicht.
<ul style="list-style-type: none"> 7 mei Concept jaarrekening 2024 en accountantsverslag (i.a.v. accountant) Privacy jaarverslag 2024 Actualisatie Strategisch Vastgoed Plan Huurovereenkomst RGC Doetinchem Maandrapportage t/m maart Treasuryverslag 2024 	7 mei <ul style="list-style-type: none"> Verlagen IGJ VGGNet en Lerend Vermogen Bespreking casus Toekomst onderzoekspoot binnen GGNet Jaarrapportage suicides 2024 Overzicht tuchtzaken Bespreking met afvaardiging stafbestuur ervaringsdeskundigen 	22 mei <ul style="list-style-type: none"> Accountantsverslag GGNet 2024 (i.a.v. de accountant) Jaarverslag 2024 en decharge RvB (i.a.v. de accountant) Agenda en conceptverslag Auditcommissie 7/5/2025 Managementrapportage t/m maart 2025 Treasuryverslag 2024 Privacyjaarverslag 2024 Actualisatie Strategisch Vastgoed Plan Agenda en conceptverslag Kwaliteitscommissie 7/5/2025 Review routekaart GGNet T1 Herbenoeming M. Wetzels 2^{de} termijn Voorstel werving 'leerplek' RvT 	22 mei <ul style="list-style-type: none"> De raad van toezicht keurt het jaarverslag GGNet 2024 goed en dechargeert de raad van bestuur voor het gevoerde beleid over 2024 De raad van toezicht keurt - na een positief advies van de auditcommissie - het Treasuryverslag 2024 goed. De raad van toezicht onderschrijft de inhoudelijke beweging zoals opgenomen in het Strategisch Vastgoed Plan. De financiële paragraaf wordt betrokken bij de uitwerking van de financiële meerjarenbegroting en besproken in de auditcommissie en de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft kennisgenomen van de financiële



		<ul style="list-style-type: none"> Vorbereiding zelfevaluatie RvB 25/9/2025 Bezoldiging RvT Bestuursrapportage mei 2025 Conceptverslag RvT 3/4/2025, actiepunten- en besluitenlijst Afscheid T. Verhiet 	<p>uitgangspunten die hiervoor zijn aangereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> De raad van toezicht benoemt mevrouw M. Wetzels voor een tweede termijn van 4 jaar als lid raad van toezicht bij GGNet; het betreft de periode 1-1-2026/1-1-2030. De raad van toezicht besluit de werving van de leerplek uit te stellen tot na de zomer met aanstelling per 1 januari 2026. Het profiel blijft ongewijzigd
<p>18 juni</p> <ul style="list-style-type: none"> Maandrapportage t/m mei Prognose 2025 			
		<p>1 september</p> <ul style="list-style-type: none"> Werving leerplek: profiel en procedure Bijpraten adviesaanvraag besturingsmodel 	
<p>8 oktober</p> <ul style="list-style-type: none"> Management-rapportage T2 en risico's Proces, planning en uitgangspunten begroting 2026 Transitieplan en kassiers-overeenkomst Update IS2/ Informatie-veiligheid 	<p>10 september</p> <ul style="list-style-type: none"> Vorbereiding jaarlijks thema Kwaliteit van zorg Onderzoeksverslag externe audit CIO Conceptzorgvisie Verslag GGNet-breed overleg klachtafhandeling Vraag over mensen met onbegrepen gedrag Bespreking met afvaardiging stafbestuur Verpleegkundigen 	<p>25 september</p> <ul style="list-style-type: none"> Bestuursrapportage 2025 Agenda en conceptverslag Kwaliteitscommissie 10/9/2025 Thema: Kwaliteit van zorg Onderzoeksverslag externe audit CIO Conceptzorgvisie Agenda en conceptverslag Auditcommissie 16/6/2025 Managementrapportage t/m augustus 2025 Review routekaart GGNet T2 Verbonden partijen Procuratiereglement Stand van zaken transformatieplannen Voorstel volledig collegiaal bestuur GGNet Nieuw besturingsmodel: voorstel borging professionele zeggenschap Vergaderplanning RvT 2026 Conceptverslagen RvT 22/5/2025 en 1/9/2025, actiepunten- en besluitenlijst 	<p>25 september</p> <ul style="list-style-type: none"> De raad van toezicht stelt, met inachtneming van een tweetal aanpassingen, het profiel en de procedure werving leerplek Rvt vast. Het overzicht verbonden partijen - met de persoonlijke informatie die in dit overzicht is opgenomen - wordt door de raad van toezicht vastgesteld De raad van toezicht keurt het gewijzigde procuratiereglement goed. De raad van toezicht keurt het voorstel borging professionele zeggenschap als onderdeel van het nieuwe voorstel voor het besturingsmodel goed
<p>10 december</p> <ul style="list-style-type: none"> Management-letter 2025 (i.a.v. accountant) Begroting 2026 Maandrapportage oktober Contract KPMG en evaluatie moment accountants Nieuwe versie jaarrekening Procedure verkrijging, vervreemding, bezwaring en huur van registergoederen GGNet Vervanging huurovereenkomst RGC SKB 	<p>2 december</p> <ul style="list-style-type: none"> Samenwerking in de regio: gevolgen afspraken transformatieplannen voor GGNet Terugblik bijeenkomst Lerend Vermogen met IGJ Opvolging gesprek College geneesheren-directeuren Stand van zaken zorgvisie Stand van zaken besturingsmodel Bespreking met afvaardiging stafbestuur Agogen 	<p>18 december</p> <ul style="list-style-type: none"> Bestuursrapportage december Terugkoppeling art 24-vergadering OR 18/12/2025 Besturingsmodel: ontwikkelingen rondom de adviesaanvraag Agenda en conceptverslag Kwaliteitscommissie 2/12/2025 Terugblik bijeenkomst Lerend Vermogen met IGJ Samenwerking in de regio: gevolgen afspraken transformatieplannen voor GGNet Opvolging gesprek College geneesheren-directeuren Routekaart GGNet 2026 Agenda en (concept)verslagen 9/10/2025 en 10/12/2025 Managementrapportage t/m oktober Managementletter 2025 Begroting 2026 Zelfevaluatie: verslag 25/9/2025 Terugkoppeling jaargesprekken met bestuurders Beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen RvB Voorstel volledig collegiaal bestuur GGNet (vervolggesprek) 	<p>18 december</p> <ul style="list-style-type: none"> De raad van toezicht heeft op 25 september 2025 besloten in de begroting 2026 een opleidingsbudget van Euro 10.000 voor de raad van toezicht op te nemen voor het totaal van individuele en gezamenlijke scholing van de RvT-leden. De raad van toezicht keurt de procedure Verrijking, vervreemding, bezwaring en huur van registergoederen GGNet, betrokkenheid RvT, goed na verkregen positief advies van de auditcommissie. De raad van toezicht stelt het geactualiseerde reglement raad van toezicht vast. De raad van toezicht stelt mevrouw C. Zelders aan op de leerplek per 1-1-2026. De raad van toezicht verleent zijn goedkeuring aan het voorstel van de raad van bestuur om per 1 januari 2026 over te gaan tot een volledig collegiaal bestuur en stelt daarmee de nieuwe structuur van de raad van bestuur vast. Het beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen voldoet nu ook aan het modelreglement van de NVTZ. De raad van toezicht stelt het aangepaste beleid vast.

		<ul style="list-style-type: none"> • Aanstelling C. Zelders op leerplek m.i.v. 1/1/2026 • Actualisatie reglement RvT • Procedure herijking toezichtvisie • Conceptverslag RvT 25/9/2025 en actiepunten- en besluitenlijst • Procedure verkrijging, vervreemding, bezwaring en huur van registergoederen GGNet 	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van toezicht stelt het verslag van de zelfevaluatie van 25 september 2025 vast. • De auditcommissie geeft een positief advies, waarna de raad van toezicht de begroting 2026 goedkeurt.
--	--	--	--

Rode draad

Omdat we onze vergaderingen efficiënt voorbereiden is er ruim de tijd om het verdiepende gesprek te voeren met de raad van bestuur naast alle standaardagendapunten en formaliteiten die ook bij ons werk als 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 meerjarenbeleidsplan. Drie thema's liepen als rode draad door de vergaderingen van het afgelopen jaar met de raad van bestuur heen.

De transformatie 'van zorg naar gezondheid'

Einde van dit jaar kreeg GGNet en haar regiopartners het positieve bericht dat IZA-gelden uitgekeerd gaan worden op grond van de goedgekeurde transformatieplannen Apeldoorn-Zutphen en Achterhoek-Liemers. We zijn trots op het aandeel van GGNet als kerninstelling hierin. Centraal in deze plannen staat o.a. de inrichting van de mentale gezondheidsnetwerken. We hebben indringend met de raad van bestuur gesproken over de veranderstrategie die nodig is om deze transitie en de verregaande samenwerking in de regio tot een goed einde te brengen en wat het moet opleveren voor de cliënt en de burger. Ook de impact van deze transitie en de invoering van de transformatieplannen op het zorgaanbod van GGNet (portfolio) en de inrichting hiervan is onderwerp van gesprek geweest. Natuurlijk ging onze aandacht ook uit naar de impact van de transitie op de (zorg)professionals van GGNet en hoe zij op deze transitie worden voorbereid en hierop invloed kunnen uitoefenen.

Mede op ons verzoek wordt de impact van de transitie via KPI's verbonden aan het meerjarenbeleidsplan van GGNet zichtbaar gemaakt en 1 x per 4 maanden met ons door de raad van bestuur besproken als onderdeel van de verantwoording over het strategisch jaarplan (routekaart) van GGNet.

Ook de risico's in het kader van het eventueel niet ontvangen van de IZA-gelden, de huidige kassiersfunctie van GGNet en het moeten voldoen aan de KPI's die verbonden zijn aan de IZA-financiering zijn met ons besproken. De financiële risico's worden gemonitord en aan ons gerapporteerd.

Besturingsmodel

Om bovenstaande transitie te kunnen maken en te faciliteren is een regionale indeling van GGNet essentieel. Begin dit jaar is hiervoor de eerste stap gezet door een regionale aansturing van de zorgteams op directieniveau in te voeren. In september heeft de raad van bestuur de plannen voor de invoering van duale sturing, de aansturing van de 'sterke' teams en de inrichting van professionele zeggenschap uitgebreid met ons besproken in een extra ingelaste raad van toezicht vergadering. In het begin van het jaar heeft de raad van bestuur het proces en onderdelen van het nieuwe besturingsmodel ook besproken met de Kwaliteitscommissie als sparringpartner. De plannen voor het nieuwe besturingsmodel bleken veel los te maken bij medewerkers. Naast dat we dit hoorden van de raad van bestuur kregen we dit ook zelf mee uit onze gesprekken met het bestuur van sommige discipline gebonden staven en de Ondernemingsraad. Vooral de vraag wat het nieuwe besturingsmodel concreet betekent voor teams, werkzaamheden van zorgprofessionals en het behoud van expertise kwamen prominent naar voren.

Vanuit onze rol om te toetsen of de raad van bestuur het goede doet en om een goede sparringpartner voor de raad van bestuur te kunnen zijn, zijn dit soort contacten met partijen binnen GGNet van essentieel belang voor ons functioneren. We hebben de raad van bestuur gevraagd ons goed aangesloten te houden op de ontwikkelingen in dit dossier. In onze gesprekken met de verschillende gremia in 2026 zullen we hier ook expliciet aandacht aan besteden.

In het kader *Ontmoeting* geven we wat meer inzicht in de partijen die wij jaarlijks spreken.

Gezonde bedrijfsvoering

Het realiseren van een gezonde bedrijfsvoering blijft een uitdaging. Onze auditcommissie heeft dit dossier voor ons nauwlettend gevolgd ter voorbereiding op de gesprekken hierover in onze vergaderingen als voltallige raad van toezicht met de raad van bestuur. We hebben de raad van bestuur gevraagd te werken met een realistische begroting 2025 en inzichtelijk te maken wat aan extra taakstellingen nodig is om deze te realiseren. Op grond hiervan is een verbeterplan opgesteld door de raad van bestuur met directie met - op ons verzoek - een uitwijkmogelijkheid naar plan b als de extra taakstellingen niet zouden worden gehaald. Ook de impact op de bankconvenanten en de hieruit volgende benodigde acties zijn expliciet aan de orde geweest. Door een strakke sturing op de productienorm en bedbezetting liet het eerste halfjaar de gewenste stijging zien. Het tweede halfjaar werd deze stijging niet gecontinueerd. Voor ons een teken dat er nog blijvende aandacht nodig is komend jaar op het borgen van een gezonde bedrijfsvoering, waarbij aandacht is voor de korte termijn, maar ook zeker acties voor de langere termijn voor de duurzame borging.

De raad van bestuur zet als veranderstrategie o.a. in op het borgen van 'sterke teams'. Dit zijn teams die verantwoordelijkheid nemen voor de financiën, de kwaliteit, de wachlijst (toegankelijkheid) en de vitaliteit van het team. De vraag hoe teams gecoacht worden naar sterke teams is onderwerp van gesprek met de raad van bestuur.”

Ontmoeting

Wij vinden het belangrijk om regelmatig contact te hebben met verschillende gremia binnen GGNet. Los van alle informatie van de raad van bestuur en dashboards -die we overigens zeer waarderen- geven persoonlijke ontmoetingen ons extra inzicht in de cultuur en de manier van samenwerking binnen de organisatie. Ze bieden ons de gelegenheid om gericht vragen te stellen over zaken die spelen en waarover in de vergaderingen met de raad van bestuur is gesproken. Dit jaar hebben we in verschillende samenstellingen contact gehad met de medezeggenschapsorganen: zowel in een of twee overlegvergaderingen van de raad van bestuur met de individuele medezeggenschapsraden als in een apart overleg zonder de raad van bestuur.

De Kwaliteitscommissie spreekt na elke vergadering met de zorginhoudelijk bestuurder met het dagelijks bestuur van een van de discipline gebonden staven waaronder de Vereniging Medische Staf. Ook spreekt de Kwaliteitscommissie jaarlijks het College geneesheren-directeuren (CGD) en de zorginhoudelijk bestuurder jaar in verband met het triadegesprek: dit gesprek gaat over onze samenwerking in het kader van de Wvvgz.

Onze voorzitter heeft in 2025 twee keer informeel contact met de voorzitters van bovengenoemde gremia gehad in afwezigheid van de raad van bestuur.

Natuurlijk hebben we ook overleg rondom thema's. Zo schuift onze Kwaliteitscommissie aan bij het GGNet-brede klachtenoverleg. Verder heeft deze commissie jaarlijks een inspirerend themaoverleg met de Centrale cliëntenraad en Familieraad en de zorginhoudelijk bestuurder. Dit jaar over het thema zingeving, aangedragen door medezeggenschapsorganen zelf.

Elk jaar bezoeken we ook teams. Met zeer veel plezier denken we in dit kader terug aan de gezellige en informatieve lunch- ontmoeting met de medewerkers van de Stationsstraat Apeldoorn.

Extern overleg

Tot slot. Het is dit jaar voor het eerst dat een lid van onze raad is aangesloten bij een extern overleg. Dit overleg betrof een overleg met de IGJ en o.a. de zorginhoudelijk bestuurder in het kader van het traject Lerend Vermogen. Onze deelname was op verzoek van de Inspectie en de zorginhoudelijk bestuurder.

Nawoord /reflectie

2025 was voor ons een jaar van beweging....

De beweging naar de toekomst is dit jaar echt voelbaar. Verwoord in het meerjarenbeleidsplan ‘Met elkaar, voor elkaar’, vertaald in onder andere regionale transformatieplannen die van start gaan. En tevens keuzes in de besturing van de organisatie om dit alles waar te kunnen maken, zoals regionale sturing, sterke teams en professioneel zeggenschap.

In onze ogen een ambitieuze beweging die past in deze tijd, ‘van zorg naar gezondheid’, het werken in mentale gezondheidsnetwerken en concentratie en ontwikkeling van expertise. Tevens een beweging die ons scherp houdt over onze rol en toegevoegde waarde als raad van toezicht. Waarbij aandacht voor het maatschappelijk belang en waarden een belangrijke drijfveer zijn.

We zien dat deze beweging spannend is: we kennen nog niet alle antwoorden voor de dag van morgen, al zien en merken we wel dat het veel impact heeft: op de burger en cliënt, op de verschillende (zorg)professionals en hun vak, op leidinggevend en hun leiderschap en op onze samenwerkingspartners en de onderlinge samenwerking. En dat is af en toe taai.

Het is dan ook cruciaal om met elkaar in verbinding en dialoog te blijven. Zo’n transformatie vraagt immers veel veerkracht, flexibiliteit en soms ook schuring. Het vraagt soms loslaten van het vertrouwde en omarmen van het nieuwe of onbekende. Hierin hebben we elkaar nodig om het andere perspectief te horen. We kijken als raad met bewondering en respect naar de wijze waarop iedereen zich inzet. De betrokkenheid en ruimte voor verschil van inzicht van medewerkers en de verschillende staven is een kracht. Het illustreert voor ons de sterke wil om het werk goed te willen blijven doen.

Wij vonden het als raad van toezicht tenslotte heel waardevol om vlak voor kerst aan te sluiten op de locatie op de Stationsstraat in Apeldoorn en tijdens een gezamenlijke lunch met elkaar in gesprek te gaan. Net als de gesprekken met de staven, met de CGD, de OR, CCR en FR. En andere overleggen waar we bij aanschuiven zijn voor ons als raad van grote meerwaarde. Die verbinding en het gesprek zetten we in het nieuwe jaar dan ook graag voort.

Namens de raad van toezicht,
Tanja ten Berge, voorzitter