

# **STICHTING GGZ BREBURG GROEP**

## **JAARVERANTWOORDING 2024**

# BESTUURSVERSLAG 2024

## VOORWOORD

Voor u ligt het bestuurlijk jaarverslag van Stichting GGz Breburg Groep (GGz Breburg) 2024 waarin de belangrijkste zaken over 2024 worden weergegeven. Dit jaarverslag vormt, samen met het jaarverslag van de raad van toezicht en de jaarrekening, de jaarverantwoording conform de eisen van de ‘Regeling openbare jaarverantwoording WMG’<sup>1</sup>. In dit document doen we verslag van de belangrijkste gebeurtenissen in 2024 en blikken we tevens vooruit naar 2025.

Er lag in 2024 veel focus op de bedrijfsvoering. Met het Herstelplan 2024–2028 als uitgangspunt is hard gewerkt om de financiën weer op orde te brengen. Ondanks alle inspanningen wordt het jaar 2024 afgesloten met een verlies. Gelukkig zijn wel de eerste stappen naar een positieve trend ten aanzien van de financiële gezondheid ingezet.

2024 was ook een jaar waarin een aantal stappen is gezet in het concentreren van zorgonderdelen en focus op de kerntaken, waarbij de arbeidsmarktkrapte een belangrijke katalysator is. Zo werden de klinieken High Intensive Care (HIC) en de Centra voor Veerkracht & Stabiliteit (CV&S) gecentraliseerd waarbij het aantal bedden werd teruggebracht en zijn de expertisecentra Persoonlijkheidsstoornissen en Angst & Stemming samengevoegd. In de herijkte strategische koers, die in 2025 wordt vastgesteld, zal dit thema terugkomen op basis van een portfolio-analyse. De verwachting is dat er de komende jaren nog meer stappen gezet zullen moeten worden in de richting van concentratie en focus.

De personele tekorten binnen GGz Breburg waren in 2024 ook een belangrijk thema. Het is merkbaar lastiger om de juiste mensen aan te trekken en te behouden. Dit leidde in 2024 tot hoge kosten voor de inhuur van personeel. Goed werkgeverschap wordt hierdoor nog belangrijker. De teamleiders, die in 2023 werden geïntroduceerd, spelen hierin een belangrijke rol. Wij zijn trots op onze medewerkers en vrijwilligers omdat zij, ondanks dat er veel van hen is gevraagd, ook in 2024 onverminderd en met veel kwaliteit en gedrevenheid hun werk bleven doen. Wij zijn ook dankbaar voor de inzet van de medezeggenschapsorganen: de Ondernemingsraad, de Cliëntenraden en de medische staf en de vakgroepen. Zij zijn voor het bestuur belangrijke organen om gezamenlijk het beleid richting de toekomst vorm te geven.

Op 19 december 2023 startten interim-bestuurders Rob Jaspers (voorzitter) en Ruud van den Barselaar (CFO). Eind september 2024 startte Fred Pijls als vast lid raad van bestuur en nam Rob Jaspers afscheid. Na de zomer kondigde psychiater-bestuurder Alex de Ridder zijn vertrek aan. Hij is per 1 februari 2025 opgevolgd door psychiater-bestuurder Rebecca Vlagsma. Hiermee is de raad van bestuur weer compleet. Ruud van den Barselaar blijft tot 1 juli 2025.

In 2025 zetten wij verdere stappen in het Herstelplan en bepalen ook, met de herijkte strategische koers, de ambities voor de komende jaren. Deze zullen in het teken staan van allereerst de medewerkers en daarnaast uiteraard de doorontwikkeling van onze zorg.

Wij willen iedereen die betrokken is bij GGz Breburg hartelijk danken voor hun vertrouwen, inzet en bijdrage.

Raad van bestuur GGz Breburg

Fred Pijls, Rebecca Vlagsma en Ruud van den Barselaar

---

<sup>1</sup> [wetten.nl - Regeling - Wet marktordening gezondheidszorg - BWBR0020078](https://wetten.nl/Regeling-Wet-marktordening-gezondheidszorg-BWBR0020078)

## Inhoudsopgave

|        |                                                                              |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1      | Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen.....                      | 5  |
| 1.1    | Strategische koers .....                                                     | 5  |
| 1.1.1  | Algemeen.....                                                                | 5  |
| 1.1.2  | Thema Anders werken .....                                                    | 5  |
| 1.1.3  | Thema Duurzame professionele organisatie .....                               | 6  |
| 1.1.4  | Beoogde resultaten en voortgang in 2024 .....                                | 7  |
| 1.2    | Overige beleidsthema's .....                                                 | 10 |
| 1.2.1  | Herstelplan.....                                                             | 10 |
| 1.2.2  | Ontwikkelingen Cluster Planbare Zorg.....                                    | 11 |
| 1.2.3  | Ontwikkelingen Cluster Continue Zorg .....                                   | 13 |
| 1.2.4  | Medische staf en vakgroepen .....                                            | 15 |
| 1.3    | Governance .....                                                             | 15 |
| 1.3.1  | Raad van toezicht .....                                                      | 15 |
| 1.3.2  | Medezeggenschap .....                                                        | 15 |
| 1.3.3  | Vervolg wijziging besturingsmodel .....                                      | 16 |
| 2      | Doelstellingen en kernactiviteiten .....                                     | 16 |
| 2.1    | Geografisch gebied, locaties en vormen van dienstverlening GGZ Breburg ..... | 18 |
| 2.2    | Indeling in zorgclusters .....                                               | 19 |
| 2.2.1  | Aanbod en behandelingen .....                                                | 19 |
| 2.3    | Ondernemingsstructuur en personele bezetting.....                            | 20 |
| 2.3.1  | Juridische structuur/groepsstructuur .....                                   | 20 |
| 2.3.2  | Interne organisatiestructuur.....                                            | 20 |
| 2.3.3  | Personele bezetting inclusief doorkijk naar 2025 .....                       | 20 |
| 3      | Financiële ontwikkelingen.....                                               | 21 |
| 3.1    | Hoofdpijnen financieel beleid .....                                          | 21 |
| 3.2    | Financiële positie.....                                                      | 23 |
| 3.3    | Kasstromen en financieringsbehoefte .....                                    | 24 |
| 3.4    | Bijzondere waardevermindering.....                                           | 24 |
| 3.5    | Onzekerheden en continuïteitsveronderstelling jaarrekening 2024 .....        | 25 |
| 3.6    | Toekomstverwachtingen .....                                                  | 28 |
| 3.6.1. | Financiën en investeringen .....                                             | 28 |
| 3.6.2. | Personeelskosten .....                                                       | 28 |
| 3.7    | Strategische vastgoedportefeuille 2024 inclusief doorkijk 2025 .....         | 28 |
| 4      | Risico's en risicobeheersing.....                                            | 30 |
| 4.1    | Risicobereidheid.....                                                        | 30 |
| 4.2    | Voornaamste risico's en onzekerheden .....                                   | 30 |

|       |                                                                                          |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3   | Maatregelen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden .....             | 31 |
| 4.4   | Gematerialiseerde voornaamste risico's in afgelopen boekjaar .....                       | 32 |
| 4.5   | Aangebrachte c.q. geplande verbeteringen in het risicomanagementsysteem .....            | 33 |
| 4.6   | Verankering risicomanagement.....                                                        | 33 |
| 5     | Onderzoek en ontwikkeling .....                                                          | 33 |
| 5.1   | Wetenschapshuis .....                                                                    | 33 |
| 5.1.1 | Onderzoekslijn Persoonlijkheds- & ontwikkelingsstoornissen bij ouderen .....             | 33 |
| 5.1.2 | Onderzoekslijn Gecombineerde Lichamelijke en Psychische Klachten.....                    | 34 |
| 5.1.3 | Onderzoekslijn HIP .....                                                                 | 34 |
| 5.1.4 | De onderzoekslijn Veerkracht, Mentale gezondheid en positionering zorgprofessionals..... | 34 |
| 5.2   | Breburg Academie .....                                                                   | 34 |
| 6     | Overige onderwerpen .....                                                                | 36 |
| 6.1   | Communicatie .....                                                                       | 36 |
| 6.2   | ICT.....                                                                                 | 36 |
| 6.3   | Kwaliteit en veiligheid.....                                                             | 37 |
| 6.4   | Inkoopbeleid .....                                                                       | 39 |
| 6.5   | Duurzaamheid.....                                                                        | 40 |
| 6.6   | Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....                                             | 42 |

# 1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op onze strategische koers en de belangrijkste voortgang in 2024.

GGz Breburg biedt, als voornaamste aanbieder, specialistische zorg aan mensen met vaak zeer complexe psychiatrische problematiek in de regio's West Brabant Oost en Midden-Brabant, en vervult, als verantwoordelijke voor de 24x7 acute ggz, een onmisbare regionale functie. Ook landelijk, als het gaat om innovatie in de ggz, is GGz Breburg toonaangevend met bijvoorbeeld de concepten van mentale gezondheidscentra en verkennende gesprekken, die in het Integrale Zorgakkoord (IZA) zijn opgenomen en inmiddels worden doorontwikkeld naar mentale gezondheidsnetwerken. Via het regionale IZA transformatieplan 'Toegankelijke Mentale Gezondheidszorg in de regio West Brabant Oost en Midden-Brabant' worden hierin samen met de regionale partijen verdere stappen gezet. Daarnaast speelt GGz Breburg een rol, via het Wetenschapshuis, in het doen van wetenschappelijk onderzoek naar de meest effectieve behandelmethodes in de ggz en werden in 2024 zo'n 180 zorgprofessionals opgeleid.

## 1.1 Strategische koers

In 2023 is de strategische koers 'Samen het sterkst in mentale gezondheid' verlengd voor de periode 2023–2025, met een geactualiseerde tekst. In onderstaande paragrafen wordt de koers toegelicht alsmede de voortgang die in 2024 is bereikt.

### 1.1.1 Algemeen

Samen Regie vormt het fundament van onze manier van werken. Voor cliënten betekent dit dat zij zélf inhoud en richting geven aan hun gezondheid en waar nodig het herstel ervan. Samen met onze professionals beslissen zij wat hierin voor hen werkt en nodig is. Op een vergelijkbare manier nemen onze professionals zelf verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor hun werk. Hetzelfde geldt voor hoe we samenwerken met onze netwerkpartners, met hen dragen we samen de verantwoordelijkheid om de zorg in de regio optimaal te organiseren. We laten de expertise bij de experts in het netwerk, en doen niets wat anderen beter kunnen dan wij. Tegelijkertijd stellen we wel onze deuren open, zodat de zorgpartners een beroep op ons kunnen doen wanneer we met hen een cliënt verder kunnen helpen. Dit is een beweging die gebaseerd is op vertrouwen in het vakmanschap van onze collega's en netwerkpartners enerzijds en het vermogen van mensen om zelf betekenisvolle sturing aan het eigen leven te geven anderzijds. Zo verwachten we de komende jaren de grootst mogelijke bijdrage te kunnen leveren aan de mentale gezondheid van iedereen in de regio. 'Samen het sterkst in mentale gezondheid' noemen wij dat.

Het doel van GGz Breburg is om de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de ggz te verbeteren en te borgen en een aantrekkelijk werkgever te blijven waar iedereen met plezier werkt en wil blijven werken. Dit willen we bereiken door hulpvraaggerichte mentale gezondheidszorg waarmee we dicht bij de cliënt en zijn naasten werken, waar mogelijk digitaal, dichtbij huis, in de wijk, in een netwerk en dicht bij onze samenwerkingspartners. Dit doen we vanuit het gedachtengoed van positieve gezondheid.

### 1.1.2 Thema Anders werken

De strategische koers is opgedeeld in twee thema's. De eerste daarvan is 'Anders werken'. We richten ons zorgaanbod anders in. Door onze specialistische kennis meer dan voorheen in te zetten aan de voorkant via de mentale gezondheidscentra, krijgen mensen sneller de juiste en meest passende zorg en ondersteuning. Dit hoeft niet altijd een behandeling bij GGz Breburg te zijn. Door deze herinrichting van ons aanbod blijft er meer capaciteit over voor de mensen die onze specialistische behandeling echt nodig hebben.

De mens centraal, snel passende hulp bij mentale problemen en kortere wachttijsten: dat is de gedachte achter onze mentale gezondheidscentra. Met de komst van de mentale gezondheidscentra bewegen we letterlijk naar onze cliënten, diens naasten, verwijzers en partners in het sociaal domein toe. We zoeken samen naar het juiste antwoord op de vraag, passend bij het unieke verhaal en de behoefte van de cliënt. Niet het probleem, de ziekte of de stoornis is het uitgangspunt, maar de hulpvraag van de cliënt. Ons streven is om alle aanmeldingen te laten verlopen via één centraal aanmeldpunt.

De mentale gezondheidscentra bieden in het algemeen kortdurende (tot 1 jaar) ambulante behandelingen, zowel mono- als multidisciplinair. Wanneer de zorgvraag complexer is, wordt de cliënt behandeld in een van de expertiseteams. Binnen een expertiseteam wordt de cliënt multidisciplinair en waar nodig outreachend geholpen door een team van samenwerkende experts die zijn gespecialiseerd in specifieke diagnoses. Door het behandelaanbod meer modulair in te zetten zorgen we voor een bij de hulpvraag passende aanpak.

Een andere essentiële pijler in ons zorgaanbod is de acute en intensieve zorg. Hiermee bedoelen we de acute zorg die 24 uur per dag wordt aangeboden onder andere vanuit de crisisdienst, het team Intensive Home Treatment (IHT) en de HIC. Het goed beschikbaar houden van deze functies volgens de landelijk geldende normen is hierbij het doel. GGz Breburg is regievoerder voor de acute ggz keten in de regio's West Brabant Oost en Midden-Brabant. Binnen het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) stemmen we met andere organisaties die acute zorg leveren af hoe we de cliënt die acute zorg nodig heeft zo goed en zo snel mogelijk kunnen helpen en hoe we hierin optimaal kunnen samenwerken.

### 1.1.3 Thema Duurzame professionele organisatie

Het tweede thema van de strategische koers is 'Duurzame professionele organisatie'. Medewerkers vormen het fundament en het hart van onze organisatie. Binden en boeien van medewerkers is cruciaal om de continuïteit van zorg voor onze cliënten te waarborgen. Eén van onze speerpunten van de komende jaren is dan ook het zorgen voor goed werkgeverschap, met het werkplezier en het welzijn van alle collega's van GGz Breburg als belangrijk onderdeel daarvan. Door medewerkers maximaal te faciliteren en het werkplezier te optimaliseren hopen we verloop en verzuim terug te dringen. We zien een aantal manieren om dat voor elkaar te krijgen:

- Samen Regie: dit is onze manier van samenwerken en onze cultuur die de rode draad vormt voor alles wat we doen;
- Regeldruk en administratieve last: hiervoor is het programma 'Verbetering Administratieve Ondersteuning' (VAO) opgezet;
- Meer professionals in loondienst: we zetten in op een betere verhouding tussen professionals in loondienst en zzp-ers;
- Strategisch opleidingsbeleid: via de Breburg Academie worden verplichte en facultatieve trainingen, workshops, e-learning modules en andere scholingsactiviteiten aangeboden. Hiermee wordt bijgedragen aan de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers;
- Besturingsmodel: GGz Breburg voert een wijziging in de organisatie-inrichting door met de focus op samenwerking en optimale ondersteuning van de professionals;
- Digitalisering en inzet van technologie: we gaan onze (zorg)processen herontwerpen en zoeken naar de optimale toepassing van digitale middelen;
- Betaalbaar: door ons werk anders te organiseren en ervoor te zorgen dat we onze personele capaciteit op orde hebben, vertrouwen wij erop de grote uitdagingen op het gebied van kosten duurzaam het hoofd te kunnen bieden;
- Duurzaamheid: GGz Breburg zet op verschillende manieren in op duurzaamheid:

- Duurzame gebouwen en materialen en vergroting van het gebruik van natuurlijke energiebronnen;
- Duurzaamheid als integraal onderdeel van onze zorg en behandelactiviteiten;
- Duurzaamheid in ons HR-beleid door bijvoorbeeld te kijken naar onze reisbewegingen en door het vergroten van de bewustwording en kennis van alle medewerkers.

#### 1.1.4 Beoogde resultaten en voortgang in 2024

De resultaten die we eind 2025 vanuit de strategische koers bereikt willen hebben, zijn gecategoriseerd naar de leidende principes van GGZ Breburg: de 4B's. In onderstaande tabel is per resultaat de voortgang in 2024 weergegeven.

##### BINNEN

| Beoogd resultaat eind 2025                                                                                              | Voortgang in 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iedereen die zich bij ons meldt ontvangt tijdig de juiste zorg op de juiste plek. Of dit nu buiten of binnen de ggz is. | De gemiddelde aanmeldwachttime in 2023 was 14,7 weken voor een intake en 6,2 weken voor een behandeling. In 2024 was dit 14,8 weken voor een intake en 9,6 weken voor een behandeling. Voor een Verkennend Gesprek (VG) is de wachttijd gemiddeld bijna 7 weken. Helaas zijn de wachttijden dus ondanks alle inspanningen in 2024 toegenomen. Ongeveer 25% van de personen met wie een VG gevoerd wordt, hoeft daarna geen GGZ behandeling te ontvangen. Indien GGZ Breburg geen VG's gedaan zou hebben, zouden de wachttijden wellicht nog hoger zijn geweest. |
| Alle aanmeldingen gaan via één centraal loket.                                                                          | Het centraal aanmeldpunt is gerealiseerd per 1 december 2023.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Iedereen start met een verkennend gesprek.                                                                              | Dit is gerealiseerd gelijktijdig met het centraal aanmeldpunt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| De cliënttevredenheid blijft minimaal gelijk of is toegenomen.                                                          | GGZ Breburg kijkt bij sturing op cliënttevredenheid naar zowel het gemiddelde rapportcijfer als naar het thema Samen Beslissen van de ambulante CQi. Het gemiddelde rapportcijfer over 2024 bij jeugd en volwassenen is een 7,8; dit was het ook in 2023.<br><br>92,5% van de cliënten is tevreden over de bejegening door de behandelaar en over Samen Beslissen is 77% van de cliënten tevreden.                                                                                                                                                              |
| De medewerkerstevredenheid blijft minimaal gelijk of is toegenomen.                                                     | In het voorjaar van 2024 heeft de FanScan medewerkersbevlogenheidsmeting wederom plaatsgevonden. Gemiddeld kwam de medewerkerstevredenheid uit op een 7,3, dit is een afname van 0,3 procentpunt t.o.v. de vorige meting uit 2022. Uit de FanScan kwamen aandachtspunten die opvolging hebben gekregen in de jaarplannen. In 2025 vindt wederom een meting plaats.                                                                                                                                                                                              |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toegankelijke 7x24 uurs-functie is gewaarborgd. | Per februari 2024 is, als uitkomst van het traject 'redesign crisisdienst', de organisatie van de dienstenstructuur ingrijpend aangepast. Als gevolg hiervan zijn de bezettingsproblemen nagenoeg verdwenen. Zoals ook elders in dit verslag beschreven is de HIC capaciteit gecentraliseerd en gereduceerd. Hierdoor zijn op de HIC de personele problemen verminderd en is de continuïteit van deze cruciale zorg geborgd. |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## BEROEP

| Beoogd resultaat eind 2025                                                                                                            | Voortgang in 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iedereen heeft zich de nieuwe manier van werken eigen gemaakt (Samen Regie en de Kracht van de vraag).                                | Vanaf juni 2023 is gestart met het trainen van alle zorgprofessionals in de Kracht van de Vraag. Ultimo 2024 hebben 335 van de beoogde 1.510 medewerkers de training gevolgd. In 2024 lag, door de focus op het Herstelplan, minder focus dan gewenst op het cultuurprogramma Samen Regie. In 2025 wordt een doorstart gemaakt met het programma.                                                                                                                                                                                         |
| De kennisnetwerken behalen hun jaarlijkse doelen en zijn uitgebreid in aantal.                                                        | Eind 2023 waren er 6 kennisnetwerken actief binnen GGz Breburg. In 2024 zijn er hier 7 aan toegevoegd. Elk kennisnetwerk werkt a.d.h.v. een jaarplan met concrete doelstellingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Wetenschappelijk onderzoek (vanuit het Wetenschapshuis) maakt onlosmakelijk onderdeel uit van de dagelijkse praktijk bij GGz Breburg. | De borging tussen de dagelijkse praktijk en de wetenschap vindt o.a. plaats doordat aan elk kennisnetwerk een wetenschapper deelneemt. Voor een nadere toelichting op de ontwikkelingen rondom wetenschappelijk onderzoek in 2024 zie blz. 33.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Het opleiden en doorontwikkelen van medewerkers is een gerealiseerde randvoorwaarde voor tevreden professionals.                      | In 2024 is hier via het Strategisch Opleidingsbeleid invulling aan gegeven. Zie voor een nadere toelichting blz. 34.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Het percentage zzp zorgprofessionals stabiliseert of neemt af.                                                                        | In 2024 is het aantal zzp-ers en Personeel Niet In Loondienst (PNIL) – en daarmee de kosten hiervoor – verder toegenomen. Tegelijk werd ook de urgentie om PNIL te reduceren groter. Die reductie is één van de pijlers van het Herstelplan dat in 2024 is opgezet om weer financieel gezond te worden. Daarnaast merken de teams dat het werken met telkens wisselende inhuurkrachten een negatief effect heeft op de kwaliteit en continuïteit van de zorg en de holding binnen het team. De aankondiging dat er vanaf 2025 gehandhaafd |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | wordt op de Wet DBA <sup>2</sup> heeft eveneens tot een vergroot gevoel van urgentie geleid. Een nieuw zzp-beleid is per 1 januari 2025 ingegaan. Ten tijde van het schrijven van dit verslag is het aantal zzp-ers dat wordt ingezet significant verminderd. |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## BEDRIJF

| Beoogd resultaat eind 2025                                              | Voortgang in 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| We zijn een financieel gezonde organisatie.                             | In 2024 heeft de organisatie veel energie gestoken in het behalen van de doelstellingen van het Herstelplan, geschreven om weer financieel gezond te worden. Alhoewel op een aantal onderdelen duidelijke verbeteringen zijn gerealiseerd is het exploitatieresultaat 2024 negatief. Zie verder op blz. 21.                                                          |
| We zijn aantoonbaar verder vergroend.                                   | Op het gebied van duurzaamheid zijn in 2024 verdere stappen gezet. Zie voor een verdere toelichting de paragraaf hierover op blz. 40.                                                                                                                                                                                                                                |
| Er is sprake van een dalende trend in de uitstroom van medewerkers.     | Het verloop in 2024 bedraagt 18,8%, dit is een stijging t.o.v. 2023. In 2023 bedroeg het verloop 16,5%.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Het ziekteverzuimpercentage is gedaald.                                 | Op het geheel van verzuim is een lichte daling gerealiseerd: van 8,1% naar 7,3%. Dit is mede te danken aan de inzet van verzuimcoaches en een verbeterd verzuimproces. Zie voor een verdere toelichting op de HR-ontwikkelingen blz. 20.                                                                                                                             |
| Onze (werk)processen zijn aantoonbaar vereenvoudigd en radicaal simpel. | Aan deze doelstelling is voornamelijk gewerkt via het programma Verbetering Administratieve Organisatie (VAO). De focus lag in 2024 bij het optimaliseren van de zorgsecretariaten: o.a. zijn functies opnieuw beschreven, met meer aandacht voor nabije ondersteuning van zorgprofessionals. Een aantal werkprocessen is geüniformeerd, in 2025 volgen er nog meer. |

## BUITEN

| Beoogd resultaat eind 2025                                                                                                                                           | Voortgang in 2024                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Samen met regionale partners realiseren we kwalitatief goede, betaalbare en toegankelijke mentale gezondheid in ons werkgebied met de juiste zorg op de juiste plek. | GGZ Breburg participeert in verschillende samenwerkingsverbanden waaronder Crossroads, Siem, Heilaarstaete en het IZA transformatieplan |

<sup>2</sup> <https://wetten.overheid.nl/BWBR0037602/2016-05-01>

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                      | 'Toegankelijke mentale gezondheid voor de regio's WBO en MB'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Onze expertise zetten we in wanneer zorgpartners een beroep op ons doen. Anderzijds doen wij niets wat anderen beter kunnen dan wij. | Aan dit punt wordt gewerkt via de hierboven genoemde samenwerkingsverbanden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| We zijn goed vindbaar en zichtbaar voor mensen die onze hulp nodig hebben.                                                           | De geheel vernieuwde website is sinds eind januari 2024 live. De website heeft een frisse look en een verbeterde toegankelijkheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| We zijn goed vindbaar en zichtbaar voor mensen die bij ons willen komen werken.                                                      | In 2024 is flink ingezet op het werven van nieuwe collega's in nauwe samenwerking met de afdeling communicatie en gebruikmakend van allerlei (creatieve) mogelijkheden. Zo waren er gerichte campagnes voor het werven van psychiaters, verzorgenden IG, verpleegkundigen, begeleiders en leerlingen. Ook waren we aanwezig op diverse congressen en lanceerden we de campagne 'van zzp naar loondienst'. We verbeterden de online zichtbaarheid op generieke job boards, maakten hierbij gebruik van ervaringsverhalen van collega's, geoptimaliseerde social media banners en een herkenbaar en onderscheidend werkgeversmerk. Daarnaast werkten we samen met diverse netwerkpartners om de ggz als werkgever onder de aandacht te brengen. |

## 1.2 Overige beleidsthema's

In deze paragraaf gaan we dieper in op beleidsthema's die in 2024 actueel waren.

### 1.2.1 Herstelplan

#### *Herstelplan 2024-2028: koers op duurzame balans*

GGz Breburg bevindt zich midden in een noodzakelijke fase van herstel en versterking. Na een periode van ingrijpende transitie in het zorgaanbod, de organisatiestructuur en de financiering, is in 2024 een meerjarig Herstelplan van start gegaan. Dit plan heeft als doel de bedrijfsvoering weer structureel in balans te brengen, met oog voor continuïteit van zorg, medewerkers en financiële houdbaarheid.

#### *Aanjagers van het herstel*

De aanleiding voor het Herstelplan is gelegen in een combinatie van interne en externe ontwikkelingen. Zo leidde de introductie van mentale gezondheidscentra en VG's tot een noodzakelijke herschikking van het zorgaanbod. GGz Breburg ondervindt daarbij nadelige financiële gevolgen van haar doelmatige beroepenmix onder het Zorgprestatiemodel (ZPM). Waar het ZPM instellingen met een zwaardere en duurder inzet relatief beter honoreert, resulteert onze efficiënte inzet juist in lagere opbrengsten. Dit wringt met het streven naar doelmatige en toegankelijke zorg en vraagt om aandacht in de verdere doorontwikkeling van het model. De overgang naar het ZPM brengt daarmee structureel druk op de productiviteit, mede door aanhoudende knelpunten in registratie en het ontbreken van integratie met het primaire zorgproces. Ook het ziekteverzuim bleef sinds de coronapandemie verhoogd en ligt circa 1% boven het sectorgemiddelde. Dit vergrootte de afhankelijkheid van PNIL, met gevolgen voor zowel kosten als personele continuïteit.

Vanaf 2022 zijn de resultaten uit normale bedrijfsvoering negatief en werden de bankconvenanten (EBITDA) niet behaald. Begin 2024 was er sprake van een duidelijke onbalans tussen inzet van personeel en de financiële dekking in de tarieven. Dit was aanleiding om het Herstelplan verder aan te scherpen, gericht op een duurzaam rendement van ten minste 1%, oplopend naar 3-4% in latere jaren, waarmee ruimte ontstaat voor investeringen en innovatie.

#### *Gerichte maatregelen, met oog voor cliënten en medewerkers*

In 2024 zijn gefaseerd maatregelen doorgevoerd op vijf kernthema's: directe tijd, formatie, klinische capaciteit, registratiekwaliteit en de VG's. Tegelijkertijd is gestuurd op het borgen van de kwaliteit en continuïteit van zorg. Waar nodig zijn risico's op wachtlijstdruk en verminderde toegankelijkheid gemonitord en zijn waarborgen getroffen.

De invoering van een vacaturestop eind mei leidde tot een versnelde afbouw van formatie, vooral in de ambulante zorg. Hierdoor werd de normformatie sneller bereikt dan gepland. De uitstroom van medewerkers was hoger dan beoogd. Vanaf augustus is deze maatregel dan ook stopgezet. De directe tijd per medewerker steeg, maar bleef tot Q3 2024 nog onder het gewenste niveau. Ook de beoogde verbetering in de klinische bedbezetting bleek op enkele locaties onvoldoende bestendig, ondanks aanvullende interventies.

#### *Versterking van executiekracht*

In het vierde kwartaal is geconcludeerd dat het tempo van herstel onvoldoende was. Er zijn daarom verscherpte maatregelen getroffen. Deze maatregelen zorgen ervoor dat alle focus op het leveren van cliëntzorg is gelegd. Ook is teamoverstijgend werken ingezet om beter aan te sluiten bij fluctuaties in de zorgvraag en behandelcapaciteit. Deze maatregelen hebben ertoe geleid dat sinds eind 2024 de directe tijd per medewerker zich op de afgesproken norm bevindt. Tevens is in december besloten om de roostering structureel aan te pakken en de ondersteuning te versterken via het project Chronos. Deze interventie is noodzakelijk om beter grip te krijgen op de inzet van PNIL in eerste instantie op VOV-functies.

#### *Evaluatie en vooruitblik*

De implementatie van het Herstelplan is in het eerste kwartaal 2025 geëvalueerd met de directie en de raad van bestuur. Hieruit is gebleken dat een aantal maatregelen hun beoogde effect realiseren, maar ook dat de vertraging in het herstel invloed heeft op de eerste maanden van 2025. Eén van de belangrijkste factoren hierin is het tekort aan (regie)behandelaren. De evaluatiepunten zijn vertaald in aanscherpingen in sturing, monitoring en roostering, en vormen het fundament voor verdere verbetering in de rest van 2025.

GGz Breburg blijft de balans zoeken tussen noodzakelijke ingrepen en zorgvuldige uitvoering. Het vertrouwen in het herstel wordt gevoed door de eerste successen, de toegenomen datagedreven sturing en leiderschap binnen de organisatie. Tegelijk blijft het besef dat duurzaam herstel vraagt om continuïteit, discipline en betrokkenheid op alle niveaus – met blijvende aandacht voor de cliënt en de professional.

### **1.2.2 Ontwikkelingen Cluster Planbare Zorg**

#### *Centrum voor Veerkracht en Stabiliteit*

De twee klinieken CV&S in Breda en Tilburg zijn per 1 juli 2024 samengevoegd op de locatie Breda. Gelijktijdig is het aantal bedden gereduceerd van 29 naar 16. Deze stap was noodzakelijk om kwalitatief verantwoorde zorg te kunnen blijven bieden en een veilige plek te waarborgen voor cliënten en medewerkers.

## *Jeugd*

Met betrekking tot het onderdeel Jeugd is in 2024 een taskforce in het leven geroepen om te komen tot een toekomstbestendige organisatie van onze kinder- en jeugdpsychiatrie in de regio. Er zijn verschillende scenario's onderzocht, samen met medewerkers en extern betrokkenen, zoals andere (jeugd)zorgaanbieders en gemeenten. Na een grondige afweging is besloten om één scenario verder uit te werken. Dit scenario houdt in dat GGz Breburg zich in het jeugd aanbod wil richten op het meest intensieve aanbod en bovenregionale samenwerking. Daarmee wordt focus gelegd op waar GGz Breburg in het zorglandschap uniek in is in de regio namelijk de hoogspecialistische ggz voor jeugdigen en gezinnen. Na vaststelling van de visie op jeugd wordt deze vertaald naar een herziening van het zorgaanbod. Veel aandacht is in 2024 ook uitgegaan naar het samenwerkingsverband Crossroads in de regio Hart van Brabant. Voor de specialistische jeugdzorg heeft de regio Hart van Brabant een exclusief meerjarig contract gesloten met de zorgcombinatie Crossroads. GGz Breburg participeert hierin als de voornaamste partij op het gebied van ggz. Vanuit dit contract ontstond in 2024 een aanzienlijk financieel risico. Het risico is deels gemitigeerd door aanvullende afspraken met de regio. Hierbij is een aantal onderliggende knelpunten op het gebied van de inrichting en aansturing van het netwerk als ook de inhoudelijke- en logistieke cliëntprocessen (nog nadrukkelijker) aan de orde gekomen. Het vinden van oplossingen voor deze knelpunten blijft een belangrijk aandachtspunt voor 2025.

## *Expertisecentra Cluster Planbaar*

GGz Breburg streeft ernaar om meer hulpvraaggericht, transdiagnostisch en herstelgericht te gaan werken en de schotten tussen teams weg te halen. In het kader hiervan wordt onder meer onderzocht wat een optimale indeling van de expertisecentra is. Eind 2023 gingen de teams Autisme en ADHD (23+) al samen. In 2024 is toegewerkt naar het samenvoegen van de teams Angst & Stemming en Persoonlijkheid, zowel in Tilburg als Breda. Sinds begin 2025 zijn beide teams samengevoegd tot het nieuwe team Emotie en Persoonlijkheid. De doelgroep en behandelingen van beide expertiseteams waren door het vraaggerichte werken al steeds meer op elkaar gaan lijken. Met de komst van de Mentale Gezondheidscentra waren de teams bovendien kleiner geworden. De doelgroep die bij de expertiseteams blijft komen, heeft vaak complexe problematiek. Door de samenvoeging van de twee expertiseteams tot één nieuw team Volwassenen Emotie en Persoonlijkheid ontstaat een robuuster geheel waarbij zorgprofessionals elkaar aanvullen in expertise. Dit is een belangrijke en noodzakelijke ontwikkeling, juist ook in tijden van personele krapte. Samenwerking tussen teams blijft een prioriteit voor 2025. Verdere keuzes op dit vlak zullen onder meer worden betrokken bij de geplande herijking van de strategische koers.

## *Mentale gezondheidsnetwerken*

Een mooi resultaat dat in 2024 is behaald betreft de goedkeuring van het IZA-transformatieplan 'Toegankelijke mentale gezondheidszorg in West-Brabant Oost en Midden-Brabant'. Na een proces van 1,5 jaar, gaven de zorgverzekeraars in december 2024 groen licht voor het plan. Het plan heeft een looptijd t/m 2027 en kent een budget aan transformatiemiddelen van ruim € 30 mln. Centraal in het plan staat de samenwerking tussen huisartsen, gemeenten (sociaal domein) en ggz-aanbieders. Door als partners optimaal samen te werken kan beter worden ingespeeld op de hulpvraag en kan worden ingeschat of specialistische ggz-behandeling nodig is. Dit moet onder meer leiden tot minder verwijzingen en kortere wachttijden voor de specialistische ggz. Met de uitvoering van het IZA-transformatieplan krijgen de Mentale Gezondheidsnetwerken (MGN's) concreet vorm in ons werkgebied. Het realiseren van dergelijke netwerken is een opdracht vanuit het IZA. Eind 2024 zijn de eerste werkgroepen aan de slag gegaan met de uitvoering van de ambities rondom de MGN's. Voor GGz Breburg betekent dit dat in 2025 keuzes moeten worden gemaakt over de positionering van onze zorgprofessionals in het MGN, de aanpassingen in de processen van het centrale aanmeldpunt en de

doorontwikkeling van de in de afgelopen jaren gerealiseerde Mentale Gezondheidscentra. Naast de realisatie van de MGN's, wordt met het IZA-transformatieplan ook ingezet op de opschaling van de succesvolle FACT+ aanpak, een integrale samenwerking tussen GGz Breburg en gemeentelijke wijkteams waarbij één team alle benodigde ondersteuning biedt aan mensen met complexe psychische problematiek – en op een toename in het gebruik van digitale oplossingen, zoals e-health en AI. GGz Breburg is penvoerder en kassier van het IZA-transformatieplan.

### 1.2.3 Ontwikkelingen Cluster Continue Zorg

#### *Expertisecentra Cluster Continue Zorg*

In 2024 is veel gebeurd in het verder op de kaart zetten van herstelgerichte psychiatrische zorg voor de doelgroep senioren. De verblijfsafdeling Senioren Care West die eerst in Etten-Leur gevestigd was, is in januari 2024 verhuisd naar een nieuwe en moderne accommodatie in het pand Heilaarstaete in Breda, waar ook een verpleeghuis van ouderenzorginstelling Thebe is gevestigd. Op deze locatie is tevens de observatieafdeling Heilaarstaete geopend. Samen met Thebe onderzoeken we op deze afdeling wat de beste passende vervolgzorg is voor ouderen met een combinatie van psychogeriatrische en psychiatrische problematiek. Daarnaast heeft Senioren Cure in samenwerking met de TOPGGz-afdeling PersonaCura een topklinisch trauma bed opgezet voor complexe traumaverwerking in een kortdurende opname. Dit is een mooi voorbeeld van clusteroverstijgende samenwerking. Tevens is een addendum specifiek voor senioren op het ART-handboek gepubliceerd.

#### *Acute zorg*

In 2024 zijn we voor wat betreft de acute zorg gestart met het 'samen' uitvoeren van de crisisdienst in de avond-, nacht- en weekenddiensten. 'Samen' houdt in dat er met alle beroepsgroepen<sup>3</sup> binnen GGz Breburg wordt samengewerkt aan het geven van invulling aan de crisisdienst. Die samenwerking geldt intern, maar ook extern: vanuit andere organisaties en vrijgevestigden participeert inmiddels een aantal zorgprofessionals in de crisisdienst. De nieuwe werkwijze is na een aantal maanden geëvalueerd en we zijn trots op de positieve uitkomsten. De tevredenheid onder medewerkers is groot.

#### *HIC*

In de zomer van 2024 zijn, na een zorgvuldig proces waarbij ook de externe stakeholders zijn betrokken, de HIC Breda en HIC Tilburg samengevoegd op de locatie Jan Wierhof in Tilburg. Daarbij is tevens het aantal bedden gereduceerd van 50 naar 35. Aanleiding voor deze samenvoeging was een structureel tekort aan (regie)behandelaren en specialisten. Hierdoor werd de werkdruk dermate hoog met de daarmee gepaarde gaande risico's, dat ingrijpen onvermijdelijk was. Door het centraliseren van de cruciale HIC-zorg op één plek is deze voor de toekomst duurzaam geborgd. In 2024 is in Tilburg een SPOR (Spoedeisende Psychiatrische Onderzoeksruimte) geopend waardoor we nu zowel in Breda als Tilburg over deze voorziening beschikken.

#### *VoNK*

De samenwerkingsovereenkomst met Novadic Kentron rondom de afdeling VoNK, die zich richt op cliënten met een dubbele diagnose, is in 2024 ontbonden. In gezamenlijkheid is besloten dat een dergelijke formele constructie niet nodig is voor de samenwerking. VoNK gaat binnen GGz Breburg verder onder de naam expertiseteam Dubbele Diagnose.

---

<sup>3</sup> SPV, VS, KP, GZ psycholoog, psychotherapeut, psycholoog, psychiater, AIOS

### *Codo-bureau*

Per oktober 2024 is het zogenaamde Codo-bureau gerealiseerd. De afkorting staat voor Coördinatie Opname, Doorstroom en Ontslag. Dit bureau is het centrale aanspreekpunt voor klinische opnames en coördineert tevens de door- en uitstroom. Met het Codo-bureau zorgen we voor verbetering van het proces van opnames en ontslag.

### *Locatie Dongen*

In Dongen zijn concrete stappen gezet in de gebiedsontwikkeling rondom het terrein van GGz Breburg. Samen met de gemeente, ontwikkelaars en andere partijen worden concrete plannen gemaakt voor een mooie leef- en behandelomgeving voor cliënten en buurtbewoners. Vanuit Tilburg zijn in 2024 de ART-clients naar Dongen verhuisd.

### *ART Etten-Leur*

Van CZ zorgkantoor ontving GGz Breburg in 2024 een financiële tegemoetkoming teneinde op het terrein in Etten-Leur de doorontwikkeling van ART naar zeer intensieve woonzorg voor complexe zorgvragers vorm te geven.

### *Logeerhuis Frits*

In de zomer van 2024 hebben we een zomerstop bij Logeerhuis Frits (Baarle-Nassau) moeten aankondigen. De personele bezetting was niet op niveau om in de vakantieperiode kwalitatief goede zorg te kunnen blijven leveren. Tevens kwamen we tot de conclusie dat er grote stappen moesten worden gezet in het onderhoud van het pand en de blijvende zoektocht naar duurzame financiering. Ten tijde van het schrijven van dit verslag heeft GGz Breburg helaas moeten besluiten de huurovereenkomst voor de locatie van Logeerhuis Frits en dagbestedingsproject Frits en Fruitig niet te verlengen. Samen met aanbieders van maatschappelijke zorg SMO Breda en SMO-Traversal wordt een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd waarbij de overname van de activiteiten van Frits het uitgangspunt is. GGz Breburg levert dan wel de ggz expertise maar exploiteert Logeerhuis Frits niet meer. De deelnemers aan de dagbesteding hebben een alternatieve plek aangeboden gekregen op een van onze andere locaties.

### *Fameus*

Het Centrum voor herstel en ervaringsdeskundigheid FAMEUS maakt onderdeel uit van GGz Breburg en richt zich op het bieden van herstel, ontwikkeling en ontplooiing. FAMEUS biedt laagdrempelige ondersteuning conform de pijlers herstel, ontwikkeling en ontplooiing aan psychisch kwetsbare mensen. Ook in 2024 heeft FAMEUS weer boeiende cursussen, bijeenkomsten en workshops georganiseerd.

### *De rol van regiebehandelaar*

In het kader van de kwaliteitsontwikkeling is in 2024 de rol van regiebehandelaar opnieuw geformuleerd. De regiebehandelaar houdt inzicht en overzicht over het behandelproces, zoals dat binnen de wettelijke kaders is vastgelegd. GGz Breburg streeft ernaar de uitvoering van het behandelproces vaker een gezamenlijke verantwoordelijkheid te maken van het team en dit meer tot uiting laten komen in de taakverdeling. Ook de toenemende krapte in de bezetting van regiebehandelaars leidt ertoe dat wordt onderzocht welke andere functionarissen deze rol zouden kunnen vervullen met behoud van goede kwaliteit van zorg. In het kader hiervan is een pilot gestart met SPV-ers als regiebehandelaar bij FACT cliënten. Daarnaast, in het kader van administratieve lastenverlichting, diverse aanpassingen aan het EPD doorgevoerd.

#### **1.2.4 Medische staf en vakgroepen**

GGz Breburg streeft naar het versterken van de zeggenschap over en betrokkenheid bij het beleid van alle medewerkers, in het bijzonder van de zorgprofessionals. Niet alleen is dit goed voor de motivatie en de betrokkenheid van professionals, maar zorgprofessionals hebben daarnaast belangrijke kennis en inzichten die bijdragen aan goede beleidsvorming. Naast de formele medezeggenschapsorganen OR en CCR kent GGz Breburg een Medische Staf, een Vakgroep Psychologen, een Verpleegkundig-Agogische Raad (VAR) en een Vakgroep Ervaringsdeskundigheid.

In 2024 zijn de Reglementen van de Medische Staf en de VAR herzien, waarbij de positie van de Verpleegkundig Specialist, als onderdeelcommissie van de VAR, opnieuw is bevestigd. De vakgroep ervaringsdeskundigheid heeft in 2024 haar meerjarig beleid vastgesteld en dezelfde status gekregen als de reeds bestaande andere vakgroepen van zorgprofessionals.

De raad van bestuur stemt periodiek af met de Medische Staf en de vakgroepen, zowel 1-op-1 als collectief via het multi-staf overleg. Deze samenwerking stemt tot tevredenheid waarbij zowel de raad van bestuur als de Medische Staf en de vakgroepen nog verdere kansen zien om de zeggenschap van de zorgprofessionals te verbeteren. Dit krijgt in 2025 op verschillende manieren een vervolg.

### **1.3 Governance**

#### **1.3.1 Raad van toezicht**

De raad van toezicht van GGz Breburg bestond in 2024 uit zes leden. De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur en de besturing van de aan GGz Breburg verbonden organisaties en/of rechtspersonen namens de samenleving. De raad van toezicht treedt op als werkgever namens de Stichting GGz Breburg voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur met gevraagd en ongevraagd advies terzijde. De raad van toezicht van GGz Breburg heeft een brede deskundigheid. De leden zijn benoemd op basis van door de raad van toezicht opgestelde profielen waarin wordt gezorgd voor diversiteit naar geslacht, maatschappelijke achtergrond, leeftijd, deskundigheid, regionale binding en de rol in het team. De leden brengen verschillende expertises mee. De zittingstermijn is vier jaar. Deze periode kan éénmaal met maximaal vier jaar worden verlengd. De al dan niet aaneengesloten totale periode is ten hoogste acht jaar.

Per 1 november 2024 is de voorzitter voor een tweede zittingstermijn benoemd. Per 31 december 2024 is de voorzitter van de auditcommissie na twee zittingstermijnen afgetreden en diens opvolger is per 1 januari 2025 benoemd.

Voor meer informatie zie de raad van toezicht jaarverantwoording 2024.

#### **1.3.2 Medezeggenschap**

##### **Ondernemingsraad**

In de week van 18 t/m 22 maart 2024 vonden de tussentijdse verkiezingen van de ondernemingsraad en de onderdeelcommissies plaats. De nieuw samengestelde ondernemingsraad startte per 1 april 2024. Naast de reguliere advies- en instemmingstrajecten waren de financiële situatie van GGz Breburg, het herstelplan en de maatregelen en de noodgedwongen doorgevoerde aanpassingen bij verschillende teams, zoals HIC en CV&S, belangrijke thema's voor de ondernemingsraad. Daarnaast is veiligheid en personeelsbehoud een terugkerend onderwerp. Met de raad van bestuur is de ondernemingsraad goed in contact over zaken als personeelstekort en de werkdruk.

De ondernemingsraad vergaderde in 2024 zeven keer met de raad van bestuur. Daarnaast vindt er tweewekelijks een kort informeel overleg plaats met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad en een lid van de raad van bestuur. Ook de bestuurssecretaris en de ambtelijk secretaris van de

ondernemingsraad sluiten daarbij aan. De ondernemingsraad was tevens betrokken bij de werving- en selectieprocessen van de nieuwe leden van de raad van bestuur en de mutaties in de raad van toezicht.

#### Centrale Cliëntenraad

In 2024 vergaderde de centrale cliëntenraad negen keer samen met het inhoudelijk lid van de raad van bestuur. In december 2024 vond de jaarlijkse bijeenkomst van de centrale cliëntenraad met de raad van toezicht plaats. Los van de reguliere vergaderingen vonden diverse overleggen plaats inzake de nieuwe structuur voor de cliëntenraden, die noodzakelijk is wegens het nieuwe besturingsmodel van GGz Breburg. In de loop van 2024 is de definitieve nieuwe structuur ingericht. Aan de medezeggenschapsregelingen en het huishoudelijk reglement wordt ten tijde van het schrijven van dit verslag de laatste hand gelegd. De cliëntenraad werd voorts betrokken bij de ontwikkelingen rondom de financiële situatie, het herstelplan, de maatregelen en de noodgedwongen doorgevoerde wijzigingen in bij verschillende teams, zoals HIC en CV&S. Tenslotte was de centrale cliëntenraad betrokken bij de werving en selectie van de nieuwe leden van de raad van bestuur en de mutaties in de raad van toezicht.

#### 1.3.3 Vervolg wijziging besturingsmodel

In 2022 en 2023 hebben we in twee fases ons besturingsmodel aangepast. Binnen het nieuwe model zijn er drie clusters (Planbare Zorg, Continue Zorg en Services) en worden de teams in de zorgclusters aangestuurd door een teamleider. In het najaar van 2024 is een eerste evaluatie van het nieuwe besturingsmodel uitgevoerd. Deze evaluatie bouwt voort op diverse kwantitatieve gegevens – zoals de uitkomsten van de FanScan (voorjaar 2024) en data uit het rapportageportaal – en op input die is opgehaald in interviews met de teamleiders, managers, directeuren, medezeggenschapsorganen en leden van de vakgroepen. Geconcludeerd wordt dat het nog te vroeg is om te kunnen zeggen of het besturingsmodel de beoogde uitwerking heeft. Een aantal aanbevelingen is geformuleerd rondom helderheid van taken en bevoegdheden, rondom de rol van klinisch leiderschap en rondom het cultuurprogramma Samen Regie. Het definitieve evaluatierapport wordt in het eerste kwartaal van 2025 vastgesteld waarbij ook afspraken worden gemaakt over de opvolging van de aanbevelingen.

## 2 Doelstellingen en kernactiviteiten

In dit hoofdstuk beschrijven wij onze kernactiviteiten, missie, visie, uitgangspunten, leidende principes, locaties en geografische gebieden. Tot slot staan we stil bij onze juridische structuur, interne organisatiestructuur en ons aanbod en behandelingen.

Onze kernactiviteiten zijn:

- Het aanbieden van ambulante, outreachende, semimurale en intramurale specialistische geestelijke gezondheidszorg die is afgestemd op de zorgvragen en –behoeften van belanghebbenden van elke leeftijd en culturele achtergrond;
- Begeleiding naar arbeid of zinvolle dagbesteding.

In 2024 ontvingen ongeveer 13.346 cliënten in de regio Midden- en West-Brabant enige vorm van ondersteuning of zorg bij GGz Breburg. Er waren 2.345 medewerkers in dienst (1.686 FTE), 38 ervaringsdeskundigen en 170 vrijwilligers ondersteunden het werk van GGz Breburg.

In figuur 1 zijn onze missie, visie, strategische koers, uitgangspunten en leidende principes samengevat. Deze worden nader toegelicht na de afbeelding.



Figuur 1

**Missie:** Het is onze missie dat iedereen zijn leven de baas is. Uitdagingen die je boven het hoofd zijn gegroeid, brengen we terug naar stappen die je wél aankunt. Zo verandert je psychische kwetsbaarheid van 'te groot om te overzien' in 'klein genoeg om mee te leven'.

**Visie:** Wij staan voor herstel ondersteunende zorg waarbij herstel niet altijd hetzelfde is als genezen. Herstel kan ook betekenen dat je minder last hebt van je aandoening. Herstel gaat over het kunnen deelnemen aan de maatschappij, erbij horen en je welbevinden, los van en soms ondanks het eventueel hebben van psychische kwetsbaarheden. We richten ons dus niet alleen op therapie of medicatie, maar ook op het hervinden van zin en plezier in je leven.

**Strategische Koers:** 'Samen het Sterkst in Mentale Gezondheid'. Het beschikbaar houden van onze expertise voor de meest kwetsbare mensen met psychiatrische problematiek in onze regio vereist een fundamentele herinrichting van de toegang tot onze zorg en de inzet van onze expertise. We realiseren een nieuw model van cliëntgerichte mentale gezondheidszorg, waarmee we dichtbij de cliënt en zijn beleveniswereld werken en specialistische expertise inzetten indien dat nodig is.

**Uitgangspunten:** Onze uitgangspunten zijn; 1) dat wij de mens zien en dat wie zich tot GGZ Breburg wendt niet alleen cliënt is maar een compleet mens, 2) dat we samenwerken met de cliënt, diens naasten, verwijzers, maar ook met andere zorgpartijen in de wijk, 3) dat we onze zorg dichtbij de woonomgeving van de cliënt vormgeven. Herstellen doe je bij voorkeur thuis, met de mensen die belangrijk voor je zijn.

**Leidende principes:** Ook in 2024 was Samen Regie de manier waarop we met elkaar samenwerken. De cliënt is regisseur over zijn eigen mentale gezondheid. Met persoonlijke aandacht en expertise dragen wij bij aan diens herstel. We geven betekenis aan ons werk door zoveel mogelijk waarde toe te voegen. Dit toevoegen van waarde bekijken we vanuit vier perspectieven, de zogenoemde 4 B's van GGZ Breburg. Dit zijn: de B van Binnen, van je eigen binnenwereld; je persoonlijke balans in werk en privé, hoe bewaken we vitaliteit en is er sprake van goed werkgeverschap. De B van Beroep, de kwaliteit van het vak en kwaliteit die we bieden in ons werk; zorg maar ook de ondersteunende afdelingen die

kwaliteit bieden en beroepscompetenties hooghouden. De B van Bedrijf; de organisatie en bedrijfsvoering binnen GGz Breburg, hoe houden we de organisatie duurzaam gezond, en tenslotte de B van Buitenwereld; daar waar onze maatschappelijke opdracht ligt als gezondheidsorganisatie; onze cliënten de samenwerkingspartners en andere stakeholders zoals de financiers, hoe maken we met en voor hen onze doelstellingen waar. We bekijken structureel of we op alle vier de domeinen waarde toe kunnen voegen, waarbij het uiteindelijke doel is de best mogelijke mentale zorg bieden voor mensen in onze regio. We zorgen voor onszelf en voor elkaar (Binnen); Professionals nemen en krijgen de ruimte (Beroep); We gaan voor zinnig en radicaal simpel (Bedrijf); We doen het samen (Buiten).

## 2.1 Geografisch gebied, locaties en vormen van dienstverlening GGz Breburg

In deze paragraaf worden de locaties en het geografisch gebied van GGz Breburg beschreven, lichten we de zorgclusterstructuur toe en laten we zien welke vormen van dienstverlening wij als GGz Breburg verlenen.

Zoals te zien in figuur 2 strekt het werkgebied van GGz Breburg zich grofweg uit van gemeente Bergen op Zoom tot en met gemeente Oisterwijk, waarbij we in 7 gemeenten locaties hebben (in totaal 22):

- Baarle-Nassau: 1 locatie; Logeerhuis Frits;
- Breda: 7 locaties; Poolseweg, Muiderslotstraat, Oude Vest, Bastionstraat, Teteringsedijk, Pastoor van Spaandonkstraat, Heilaarstaete;
- Dongen: 1 locatie; Heuvelstraat;
- Etten-Leur: 3 locaties; Pastoor Binckstraat, Concordialaan; Kerkwerve;
- Oosterhout: 1 locatie; Sweelinckstraat;
- Tilburg: 8 locaties; Jan Wierhof, Lage Witsiebaan, Korvelseweg, Korvelplein, Ketelhavenplein, Mendelssohnstraat, De Ruijterstraat, Piet Heinstraat;
- Waalwijk: 1 locatie; Kasteellaan.

De Mentale Gezondheidscentra zijn gevestigd in: Breda, Etten-Leur, Tilburg en Waalwijk.



Figuur 2

## 2.2 Indeling in zorgclusters

De zorgclusters bestonden in 2024 uit Cluster Planbaar en Cluster Continue:

### Cluster Planbaar:

- Mentale Gezondheidscentra
- Preventie
- Bipolair
- Volwassenen Emotie en Persoon
- Senioren ambulante
- Jeugd ambulante
- Autisme en ADHD
- Eetstoornissen
- Lichaam, Geest en Gezondheid
- PersonaCura
- Veerkracht en Stabiliteit
- Jeugd intensief

### Cluster Continue:

- HIC
- IHT
- ART Ambulant
- ART Dongen
- ART Etten-Leur
- ART Senioren
- Kliniek Cure
- Dienst Geestelijke Verzorging
- Somatische Dienst
- Dubbele Diagnose
- Centrum Forensische Zorg
- Crisisdienst
- FACT
- Vroeginterventie Psychose (VIP)
- Specialistische Individuele Begeleiding (SIB)
- Werken en Leren
- Arbeid
- FAMEUS
- Observatieafdeling Heilaarstaete
- Bureau Maatschappelijke Dienstverlening (BMD)

### 2.2.1 Aanbod en behandelingen

GGZ Breburg levert zowel Generalistische Basis GGZ (BGGZ) als Specialistische GGZ (SGGZ) en zowel klinische als ambulante behandeling. De zorg die GGZ Breburg levert wordt gefinancierd uit verschillende wetten, te weten de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet Langdurige Zorg (Wlz), de Jeugdwet (JW), de Wet Forensische Zorg en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo). Daarnaast is er sprake van verschillende subsidies. GGZ Breburg kent twee afdelingen met een Top GGZ keurmerk namelijk het Centrum voor Lichaam, Geest en Gezondheid (CLGG), dat zich richt op cliënten met Aanhoudende Lichamelijke Klachten (ALK) en PersonaCura, dat zich richt op de behandeling van persoonlijkheidsstoornissen en ontwikkelingsstoornissen bij ouderen.

## 2.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

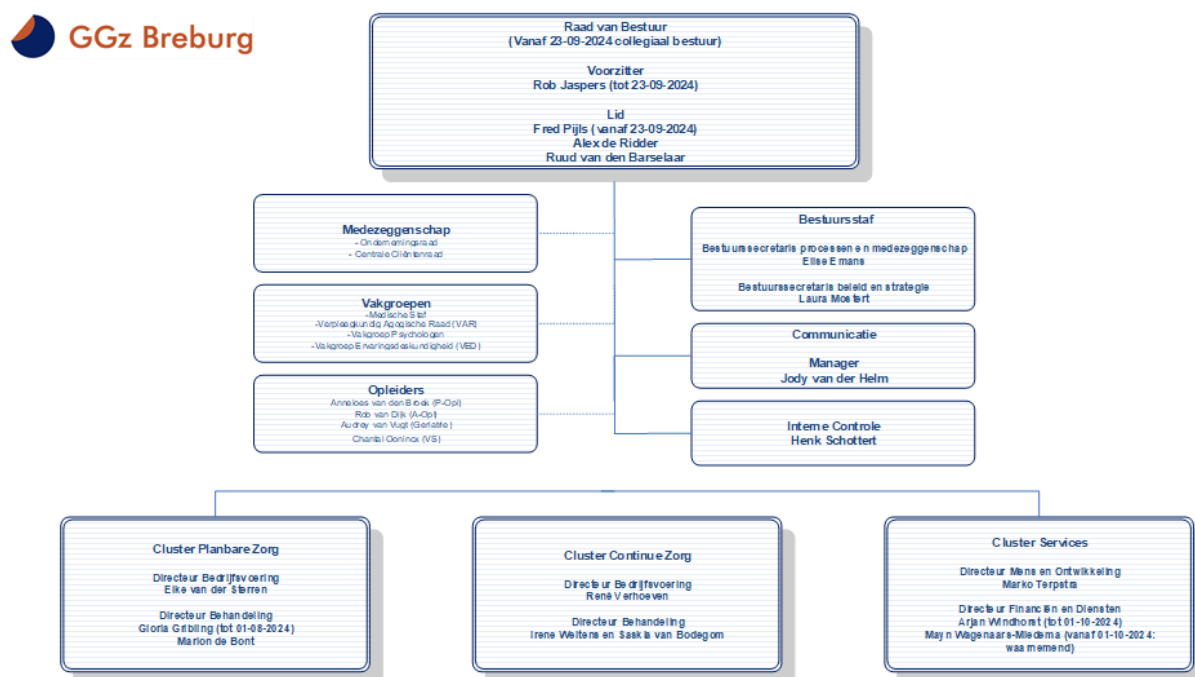
In deze paragraaf komen achtereenvolgens de juridische structuur, interne organisatiestructuur en de personele bezetting aan de orde.

### 2.3.1 Juridische structuur/groepsstructuur

GGz Breburg Groep is een stichting met statutaire zetel te Tilburg.

### 2.3.2 Interne organisatiestructuur

In onderstaande afbeelding is het organogram te zien.



### 2.3.3 Personele bezetting inclusief doorkijk naar 2025

Het medewerkersverloop binnen GGz Breburg steeg in 2024 naar 18,8%, een toename ten opzichte van 2023 (16,5%). Deze stijging is deels te verklaren doordat er een gedeeltelijke vacaturestop van kracht was vanaf eind mei tot en met augustus 2024. Een aanzienlijk deel van de uitstroom (8,9%) betrof medewerkers met een dienstverband korter dan drie jaar. De voornaamste redenen voor vertrek waren: ontslag op eigen verzoek, afloop van tijdelijke contracten en ontslag met wederzijds goedvinden. Het hoger dan gewenste verloop benadrukt de noodzaak om de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever te vergroten en het behoud van medewerkers te versterken.

Op het gebied van verzuim is een lichte daling gerealiseerd. Het totale verzuimpercentage daalde van 8,1% in 2023 naar 7,3% in 2024. Ondanks deze daling blijft het verzuim hoog, met name in de categorie langdurig verzuim. De invoering van verzuimcoaches en een verbeterd verzuimproces hebben bijgedragen aan de afname, maar verdere blijvende maatregelen zijn noodzakelijk om de dalende trend door te zetten.

De afhankelijkheid van extern personeel (PNIL) is nog steeds aanzienlijk. In 2024 heeft GGz Breburg voor ca. €18 mln. aan PNIL ingehuurd. Dat is fors meer dan begroot. Om meer grip op het gehele inhuurproces te krijgen start in 2025 het project Chronos. Een en ander heeft veel aandacht gekregen, ook vanwege de wet DBA per 1 januari 2025. We hebben ons hierop voorbereid en onderscheid

gemaakt in de inhuur van regiebehandelaren, VOV-personeel en overige inhuur. Er is beleid gemaakt rondom de inzet van externe inhuur met duidelijke criteria en afspraken. Voor zzp'ers betekent dit bijvoorbeeld dat zij maximaal zeven maanden en 24 uur per week mogen worden ingezet. Ook moeten zij voldoen aan voorwaarden, zoals inschrijving in de benodigde registers en het hebben van een eigen kwaliteits- en klachtensysteem.

GGz Breburg spant zich op diverse manieren in om de afhankelijkheid van externe inhuur te verminderen, bijvoorbeeld door:

- Meer vaste medewerkers aan te trekken, in het eerste kwartaal van 2025 wordt een grote wervingscampagne gestart, specifiek gericht op het in loondienst krijgen van zzp'ers;
- Bestaande medewerkers te behouden, bijvoorbeeld door het aanbieden van ontwikkel- en doorgroei-trajecten;
- Ons interne flexbureau te versterken, zodat we flexibele werkopties kunnen bieden aan onze eigen mensen en daarmee minder afhankelijk zijn van externe partijen.

#### *Aanpak voor 2025*

Om de uitdagingen rondom medewerkerbehoud, verzuim en capaciteitsplanning aan te pakken, zet GGz Breburg in 2025 in op de volgende speerpunten:

- Verhogen van werkplezier en medewerkerbehoud door middel van gerichte interventies op teamniveau, zoals teambuildingactiviteiten en regelmatige evaluatiemomenten; het verbeteren van het onboardingsproces en de begeleiding van nieuwe medewerkers; een campagne van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden via de Breburg Academie en het moderniseren van de cyclus van jaargesprekken;
- Terugdringen van PNIL door actieve werving en behoud van vaste medewerkers;
- Optimaliseren van capaciteitsplanning door een efficiëntere inzet van flexibele schillen; verfijning van de functiemix, roostering en werkverdeling binnen teams. Dit wordt opgepakt in het project Chronos;
- Verdere reductie van verzuim door de professionalisering van verzuimbegeleiding en uitbreiding van preventieve maatregelen.

Door deze aanpak beoogt GGz Breburg in 2025 een stabielere personele bezetting, een lager ziekteverzuim en een afname in de inzet van extern personeel te bereiken. De focus ligt op een gezonde, duurzame en aantrekkelijke werkomgeving waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren en zich verder kunnen ontwikkelen.

### **3 Financiële ontwikkelingen**

In hoofdstuk 3 staan we achtereenvolgens stil bij de hoofdlijnen van ons financieel beleid, onze financiële positie, kasstromen en financiële behoefte, terugname van de impairment, onzekerheden en continuïteitsveronderstelling, onze toekomstverwachtingen en de strategische vastgoedportefeuille.

#### **3.1 Hoofdlijnen financieel beleid**

GGz Breburg heeft in 2024 verdere stappen gezet in de professionalisering van het financieel beleid. De bestaande beleidscyclus is in samenhang met de planning- en control cyclus doorontwikkeld, met als doel effectievere sturing en beheersing van de organisatie. Deze cyclus omvat de volgende instrumenten:

- Strategische koers, die in 2025 herijkt wordt;
- Kaderbrief;
- Begrotingsleidraad;
- Jaarplan;

- Genormeerde begroting; en
- Maandrapportages en 2-maandelijke prognoses.

De kaderbrief wordt afgeleid van de strategische koers (meerjarenbeleidsplan) en vormt de basis voor de jaarplannen, de inhoud van de jaarplannen en de begrotingsleidraad. Dit vormt samen de grondslag voor de begroting. De verantwoordelijkheden van de planning- en controlcyclus zijn in 2024 explicieter belegd. De kaderbrief inclusief de begrotingsleidraad wordt door de raad van bestuur vastgesteld na advisering vanuit het directieoverleg en geeft daarmee nadere invulling aan de visie en de richting van GGz Breburg. De begroting is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de directie. De afdeling financiën, en in het bijzonder business control, stelt haar expertise beschikbaar om de directies te ondersteunen bij het opstellen van de eigen begroting. Vanaf 2025 wordt gewerkt met een genormeerde begroting. In deze genormeerde begroting is per financier (zorgverzekeraar, zorgkantoor enz.) het bijbehorend financieel kader voor de normformatie is bepaald. Deze methodiek ondersteunt het sturen op kostenefficiëntie en biedt een kader waarbinnen de begrotingen per cluster worden opgesteld. De afdeling financiën houdt de regie op de uitvoering van het totale begrotingsproces en bewaakt de vastgestelde kaders van GGz Breburg.

In de maandrapportage wordt de realisatie alsmede een analyse van de afwijkingen gerapporteerd aan de raad van bestuur en de directies. In het directie overleg en het voortgangsgesprek, dat iedere directie per kwartaal, en vanaf 2025 tweemaandelijks heeft met de raad van bestuur, worden de benodigde sturingsmaatregelen met hun beoogde effect vastgelegd. Tevens wordt per kwartaal, vanaf 2025 tweemaandelijks, op basis van de realisatie en de verwachtingen voor de komende periode, een prognose afgegeven, waarbij risico's en kansen beschreven worden. Vanaf 2025 is de management response structureel geïntegreerd in de tweemaandelijke rapportages, waarmee expliciet wordt gereflecteerd op de actuele financiële en operationele resultaten en de benodigde bijsturingsmaatregelen.

Inzake de doelstellingen en het uit te voeren beleid op het gebied van risicobeheer in relatie tot het hanteren van financiële instrumenten betreft dit voor GGz Breburg met name de beheersing op onderstaande drie belangrijke risico's:

#### 1. Rente- en kasstroomrisico

GGz Breburg loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name financiële vaste activa, liquide middelen en overige vorderingen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen). Op vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt GGz Breburg risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt GGz Breburg risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Ten behoeve van de vorderingen en schulden worden geen financiële derivaten met betrekking tot renterisico gecontracteerd.

#### 2. Kredietrisico

GGz Breburg heeft geen significante concentraties van kredietrisico waardoor het kredietrisico wordt gespreid. Daarnaast staan liquide middelen uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

#### 3. Liquiditeitsrisico

GGz Breburg maakt gebruik van de Rabobank om over kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten. Per kwartaal vindt er een toetsing plaats met de Rabobank.

Inzake gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op het financieel beleid, kan bevestigd worden dat deze zich bij opmaak van deze verantwoording niet hebben voorgedaan.

### 3.2 Financiële positie

GGz Breburg heeft afgelopen jaren een grote transitie ondergaan. Het aanbod is veranderd door de introductie van de mentale gezondheidscentra en verkennende gesprekken als antwoord op de toenemende zorgvraag en wachtlijsten en het borgen van beschikbaarheid van specialistische ggz. De organisatiestructuur is veranderd om deze beweging te ondersteunen en het aanbod te ontschotten. In de aansturing is gekozen voor een kleinere directie in twee zorgclusters en een ondersteunend cluster. Daarnaast is een extra leidinggevend niveau toegevoegd van teamleiders om aansturing van en aandacht voor de medewerkers te verbeteren.

Tevens is de bekostiging van de Zvw in 2022 veranderd van DBC naar het zorgprestatiemodel (ZPM). De ZPM financiering werkt negatief uit voor GGz Breburg. De registratie had forse aanloopproblemen in juistheid en volledigheid. De wijziging van de bekostiging is onvoldoende verwerkt in het primaire proces. De productiviteit staat hiermee al langere tijd onder druk. Sinds de coronapandemie van 2020 is het ziekteverzuim structureel toegenomen en ligt voor GGz Breburg ca. 1% hoger dan gemiddeld in de branche. Het hogere verzuim heeft geleid tot een toename van PNIL inhuur (met name VOV) om de continuïteit van zorg te waarborgen. Daarnaast is de inflatie op dit moment hoger dan de compensatie in de tarieven.

Deze ontwikkelingen hebben de financiële bedrijfsvoering onder druk gezet. Na een aantal jaren van gezonde exploitatieresultaten is vanaf 2022 het resultaat uit normale bedrijfsuitoefening structureel negatief en worden bankconvenanten drie jaar op rij niet behaald. De impact van het ZPM en andere structurele druk op de resultaten is de afgelopen jaren deels opgevangen met door de bank verstrekte waivers. In dit kader wordt periodiek constructief overleg gevoerd met de bank. Hierbij staat het bieden van inzicht in de financiële positie en de ingezette maatregelen centraal om de prestaties structureel te verbeteren en de convenantafspraken op termijn weer na te leven.

#### *Resultaat 2024 nader toegelicht*

Het totale resultaat over 2024 is € 5,3 mln. negatief. Dit resultaat is inclusief bijzondere baten en lasten. Dit is een significante daling van € 3,3 mln. t.o.v. 2023 (resultaat 2023: € 2,0 mln. negatief).

Na correctie van het gerapporteerde resultaat voor bijzondere baten en lasten resteert een feitelijk operationeel resultaat van € 4,9 miljoen negatief. De bijzondere baten en lasten betreffen met name de terugname van de impairment en de afboekingen van oude vorderingen. Tegenover dit feitelijke resultaat stond een begroot operationeel tekort van € 2,9 miljoen, waarmee het resultaat per saldo € 2 miljoen ongunstiger uitviel dan voorzien. Op basis van de gerapporteerde resultatenrekening zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2024 als volgt. De bedrijfsopbrengsten in 2024 bedragen € 176,9 mln. en stijgen met € 8,5 mln. ten opzichte van 2023. Onderstaand volgt een weergave van de belangrijkste mutaties:

- De Zvw opbrengsten stijgen met € 5,3 mln. door met name indexering van tarieven. Daarnaast zijn er in 2024 aparte afspraken gemaakt met de zorgverzekeraars (zorg interventie groep en verkennende gesprekken) die een extra opbrengst genereren.
- De Wlz opbrengsten stijgen met € 2,6 mln. door met name de indexering van tarieven en instroom vanuit de Wmo. Doordat beschermd wonen ook gefinancierd kan worden vanuit de Wlz zijn veel cliënten op basis van inhoudelijke keuzes omgezet naar Wlz financiering.
- De Jeugdwet opbrengsten stijgen met € 2,1 mln. door met name een toename van het aantal onderaannemers in de nieuwe bekostiging systematiek Hart van Brabant (Crossroads) waarvan de kosten doorberekend worden aan het samenwerkingsverband;

- De Wmo opbrengsten dalen met € 1,0 mln. door met name uitstroom naar de Wlz.
- De subsidies stijgen ad € 1,3 mln. als gevolg van nog te ontvangen IZA transformatiegelden;
- De overige bedrijfsopbrengsten dalen met € 1,8 mln. en worden voornamelijk veroorzaakt door afboeking van vordering posities op oude jaren.

De bedrijfslasten inclusief rentelasten in 2024 bedragen € 182,2 mln. en stijgen met € 11,7 mln. ten opzichte van 2023. Onderstaand volgt een weergave van de belangrijkste mutaties:

- De personeelskosten stijgen met € 5,5 mln. ten opzichte van 2023 door met name CAO verhogingen in 2024.
- De kosten van externe inhuur stijgen met € 3,8 mln. als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt en hoger verzuim onder personeel in loondienst, alsmede een hoger volume aan onderaannemers; met name samenwerkingsverband Crossroads.
- De afschrijvingen stijgen met € 0,9 mln. door met name investeringen in 2023 en 2024 en een versnelde afschrijving in 2024.
- Het terugnemen van de in het verleden genomen bijzondere waardeverminderingen enerzijds (€ 4,7 mln.) en de afwaardering van specifieke activa anderzijds (€ 2,9 mln.) heeft per saldo geleid tot een positief resultaatteffect ad € 1,8 mln.
- De overige bedrijfskosten stijgen met € 3,9 mln. door met name hogere mutaties op de voorzieningen
- De rentelasten dalen met € 0,6 mln. door hogere rente-ontvangsten op de bankrekeningtegoeden.

### 3.3 Kasstromen en financieringsbehoefte

De operationele kasstroom is in 2024 afgenomen met € 5,1 mln. Dit wordt voornamelijk verklaard door een daling van het resultaat in 2024. Deze afname is in voorafgaande paragraaf uitgebreid toegelicht. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is in 2024 afgenomen met € 1,0 mln. door een combinatie van een lager investeringsniveau, hoger desinvesteringsniveau en terugname van een bijzondere waardevermindering uit 2020. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is in 2024 nagenoeg gelijk aan 2023. Er zijn nagenoeg geen mutaties in de lening portefeuille.

### 3.4 Bijzondere waardevermindering

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. 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. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde, zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. De realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop is benaderd op het niveau van de kasstroom genererende eenheden, en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2024.

De realiseerbare directe opbrengstwaarden van vaste activa waarvan het voornemen bestaat deze te verkopen, zijn ontleend aan actuele taxatie (uitgaande van verkoop in lege staat en kosten koper) indien al voorhanden, anders aan de huidige WOZ waarde.

Omdat de realiseerbare directe opbrengstwaarde per kasstroom genererende eenheid hoger is dan de boekwaarde is er geen aanleiding om per 31 december 2024 de contante waarde van toekomstige kasstromen te benaderen.

#### *Terugname bijzondere waardeverminderingen*

In het verleden is op een aantal locaties een bijzondere waardevermindering toegepast, waarbij de betreffende locaties zijn afgewaardeerd. Het betreft de locaties:

- Korvelseweg in Tilburg;
- Muiderslotstraat in Breda;
- Poolseweg in Breda;
- Kasteellaan in Waalwijk.

Uit recente taxaties op de betreffende locaties blijkt dat de taxatiewaarde – en daarmee de realiseerbare directe opbrengstwaarde – hoger is dan de boekwaarde. Dit is een indicatie voor een terugname van de in het verleden genomen bijzondere waardevermindering, omdat de opbrengstwaarde significant hoger is dan de boekwaarde.

Tegelijkertijd is er op de locatie Muiderslotstraat sprake van activa die niet meer gebruikt worden als gevolg van gewijzigd gebruik. Dit heeft betrekking op het besluit om te stoppen met separatie en de centralisatie van de HIC in 2024 in Tilburg. Daarom bestaat specifiek voor de activa die betrekking hebben op deze voorziening op deze locatie een indicatie dat de boekwaarden niet meer terugverdiend gaan worden.

De impact van terugnemen van de in het verleden genomen bijzondere waardeverminderingen enerzijds (€ 4,7 mln.) en de afwaardering van specifieke activa anderzijds (€ 2,9 mln.) is per saldo een hogere waardering van activa met € 1,8 mln. Dit resulteert in bate van € 1,8 mln. Dit terugname van de impairment en de afwaardering van specifieke activa hebben hoofdzakelijk betrekking op de activa-categorieën ‘bedrijfsgebouwen en terreinen’ en ‘machines en installaties’.

### **3.5 Onzekerheden en continuïteitsveronderstelling jaarrekening 2024**

#### *Historie*

De afgelopen jaren zijn er vele interne en externe ontwikkelingen geweest die impact hebben gehad op de financiële resultaten van GGz Breburg: verandering van aanbod door de introductie van de mentale gezondheidscentra en verkennende gesprekken als antwoord op de toenemende zorgvraag en wachtlijsten; verandering van de organisatiestructuur om deze beweging te ondersteunen en het aanbod te ontschotten; wijziging van de bekostiging met de introductie van de ZPM structuur in 2022 en de borging daarvan in het primaire proces; toename in verzuim sinds de coronapandemie en daaraan gerelateerde forse toename van PNIL om de continuïteit van zorg te waarborgen.

Deze zaken hebben geleid tot negatieve resultaten met als gevolg dat in 2022 en 2023 niet is voldaan aan het oorspronkelijke overeengekomen bankconvenant met de Rabobank. Voor beide jaren is door de Rabobank een waiver verstrekt.

Om de structurele onbalans tussen inkomsten/dekking en de inzet van medewerkers en capaciteit te herstellen naar een gezond financieel evenwicht met een duurzaam karakter is een Herstelplan 2024–2028 opgesteld met als belangrijkste pijlers:

- opbrengsten en productie, waaronder beter benutten van de klinische capaciteit;
- behandelaren & VOV, waaronder met name de juiste normatieve inzet;
- verzuimreductie;
- verbetering registratie en contracten, om betaalbaarheid van declaraties te verhogen; managementcontrol en informatievoorziening om beter te ondersteunen op (bij)sturing.

#### *Ontwikkelingen 2024*

In 2024 realiseert GGz Breburg een fors negatief resultaat. Deels was hier in de begroting (€ -2,7 mln.) en het Herstelplan rekening mee gehouden, het gerealiseerde resultaat is echter lager dan begroot. Het achterblijvende resultaat wordt met name veroorzaakt door achterblijvende productie Zvw in behandeluren en klinische productie enerzijds en een hogere inzet van PNIL anderzijds. November en december laten als gevolg van de verscherpte maatregelen wel een verbetering zien ten op zichte van eerdere maanden (meer in balans), maar zijn nog niet op het vereiste niveau.

Gedurende 2024 zijn deze verscherpte maatregelen ingesteld, waaronder het minimaliseren van niet cliëntgebonden afspraken, het meer teamoverstijgend en flexibel inzetten van collega's en het terugdringen van PNIL. Al deze maatregelen zijn gericht op het verhogen van directe tijd per medewerker en worden doorgezet in 2025.

Het negatieve resultaat 2024 leidt opnieuw tot het niet voldoen aan het bankconvenant met de Rabobank per 31-12-2024.

#### *Perspectief*

In 2025 wordt het Herstelplan met aanscherpingen voortgezet. De begroting 2025 sluit op een resultaat van nihil. De begroting is uitgewerkt naar normen en heldere en volgbare doelstellingen (P\*Q). De focus ligt in 2025 op:

1. Behoud productiviteit;
2. Herijking VOV inzet (passend bij bekostiging);
3. Structureel verlagen PNIL inzet (mede door herijking VOV inzet);
4. Verlagen verzuim;
5. Klinische capaciteit benutten of afstoten (of rendement of kostenbeheersing);
6. Versterken executiekracht: PDCA borgen a.d.h.v. normatieve begroting en borging in P&C cyclus.

Een belangrijke verbetering in de begroting 2025 is de ontwikkeling van het normatief kader. Het normatief kader is afgeleid vanuit de bekostiging/kostprijzen van de verschillende financieringsvormen en is representatief en realistisch. Hiermee is een grote stap gezet in het objectiveren van welke formatie passend is bij de hoeveelheid geleverde zorg. Deze KPI's zijn een belangrijk instrument om de realisatie in 2025 te monitoren, maar ook om bij te sturen. Op het gebied van behandeling is middels productiviteitsnormen een passende formatie begroot. De klinische bezetting is herijkt naar de norm. Rondom personele inzet in de klinieken zien we nog mogelijkheden tot verdere optimalisatie. Dit wordt in 2025 verder opgepakt door verbeteringen door te voeren in disciplinemix, planning/roostering en optimale benutting van flexibiliteit binnen de teams en flexpool.

Met de bank is veelvuldig gesproken over actuele ontwikkelingen en verwachtingen. De Rabobank heeft een waiver verstrekt over 2024 onder de voorwaarde dat GGz Breburg twee keer per jaar een positief banksaldo van minimaal 0 euro moet hebben en dus geen gebruik maakt van de rekening courant (clean-down), namelijk op 1 mei en 1 december. Voor nadere informatie over de bankconvenanten zie paragraaf 1.5.8 van de jaarrekening. Voor nadere informatie over de afspraken over de rekening-courant faciliteit, zie paragraaf 1.5.10 van de jaarrekening.

Op grond van onze inschattingen rondom liquiditeitsruimte, verwachten wij niet of beperkt gebruik te maken van de R/C faciliteit van de Rabobank.

#### *Materiële onzekerheid omtrent de continuïteit*

De raad van bestuur onderkent in de realisatie van het Herstelplan inclusief aanscherpingen de volgende onzekerheden:

##### 1. Operationele factoren:

- 1.1 Niet of niet tijdig en/of volledig realiseren toename productiviteit in behandeluren;
- 1.2 Niet of niet tijdig en/of volledig realiseren klinische productie door optimaal benutten klinische capaciteit;
- 1.3 Niet of niet tijdig en/of volledig realiseren afbouw PNIL;
- 1.4 Niet of niet tijdig en/of volledig borgen van adequate administratieve vastleggingen van geleverde zorg;
- 1.5 Niet of niet tijdig en/of volledig borgen van beschikbaarheid van adequate stuurinformatie;
- 1.6 Niet of niet tijdig en/of onvoldoende verstevigen executiekracht en het niet of niet tijdig realiseren van afgesproken normen vanuit het normatief kader.

Bankconvenant: indien doelstellingen van het Herstelplan en de begroting niet, niet tijdig en/of niet volledig gerealiseerd worden, dan heeft dit een negatieve invloed op de resultaatverbetering en de mate waarin wordt voldaan aan de bankconvenanten, met een mogelijke opeisbaarheid van de leningen (restschuld € 4,3 mln. per 31 december 2024) en intrekking van de rekening courant faciliteit van € 7,5 mln. tot gevolg.

#### *Conclusie*

Op basis van voorgaande is er sprake van het bestaan van een onzekerheid van materieel belang met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die gereede twijfel kan doen ontstaan over de mogelijkheid van de stichting om haar continuïteit te handhaven en dat daardoor de stichting mogelijk niet in staat zal zijn in het kader van de normale bedrijfsuitoefening zijn activa te realiseren en zijn verplichtingen na te komen.

De raad van bestuur onderkent de hiervoor geschetste materiële onzekerheid, maar gaat uit van continuering van de zorg en continuïteit van de organisatie. De raad van bestuur heeft er vertrouwen in dat de genomen maatregelen en inspanningen zullen leiden tot herstel. Desondanks blijft er sprake van een materiële onzekerheid dat een situatie zich voordoet dat realisatie afwijkt van het Herstelplan. Dit kan zowel op de beoogde maatregelen zijn als op dit moment nog niet bekende feiten en

omstandigheden. Op basis hiervan zijn de in de jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

### **3.6 Toekomstverwachtingen**

#### **3.6.1. Financiën en investeringen**

Door de veranderende omgeving en met het oog op de toekomst, is GGz Breburg al enige tijd een deel van haar huisvesting aan het transformeren. Begin 2024 is de nieuwbouwlocatie Heilaarstaete samen met Thebe betrokken.

Door het opzetten van Mentale Gezondheidscentra zijn meer locaties in de wijk ontstaan. Deze panden zijn gehuurd en waar nodig zal op andere plekken vastgoed verder inkrimpen. In 2024 is een nieuwe locatie op Korvelplein Tilburg in gebruik genomen. In 2025 zal nog een aantal nieuwe locaties betrokken aan het Ketelhavenplein in Tilburg, het Korvelplein in Tilburg en de Meerpaal in Oosterhout. De laatstgenoemden zorgen voor afbouw van andere/ oudere huurpanden.

In het Strategisch Beleid Vastgoed is de impact van deze ontwikkelingen vertaald naar het vastgoedbeleid voor de komende jaren, en is het investerings- en financieringsplan nader uitgewerkt. In de actualisatie en uitvoering hiervan worden ook alternatieve financieringsvormen onderzocht. Algemene insteek is inkrimpen van locaties en m2.

Door de resultaten van de afgelopen jaren zullen nieuwe ontwikkelingen onder druk komen staan. We steken dan ook in op beperkte investeringen in huidige panden. Naar de verdere toekomst wordt onderzocht of een grotere stap naar concentratie van locaties en met name klinieken tot de mogelijkheden behoort. Gezien de grote investeringen die hierbij horen is dit onderzoek een van de grotere projecten voor 2025. Op basis van de uitkomsten zal een grotere financieringsvraag met de Rabobank besproken worden.

We lichten onze strategische vastgoedportefeuille nader toe in paragraaf 3.7 hieronder.

#### **3.6.2. Personeelskosten**

Zoals ook in vele andere sectoren is er in de sector gezondheidszorg sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De afgelopen jaren blijkt dat het lastig is om goed personeel aan te trekken en te binden. Daarnaast staat de bezetting onder druk door het hoge ziekteverzuim. Er is ook al jaren sprake van een toename van inzet van zzp'ers en daarmee forse toename van personele kosten. Tot slot is er sprake van druk op de personele kosten wegens cao-eisen van de vakbonden.

In 2025 en de komende jaren zal ingestoken worden om inhuur tot een minimum te beperken. Dit is naast kostenbesparing ook ingegeven door de wetgeving DBA.

In het project Chronos zal in Q1 2025 uitgewerkt worden hoe we de inhuur kunnen terugbrengen. De bijbehorende processen en managementinformatie zullen in dit project ook worden aangepast. Verder zullen kaders ontwikkeld worden, waarmee teamleiders verder implementatie en verbeteringen vorm kunnen geven.

### **3.7 Strategische vastgoedportefeuille 2024 inclusief doorkijk 2025**

Investeringen 2024 zijn opgenomen in de investeringsbegroting 2024. Door vertragingen in projecten en financiële onzekerheden zijn niet alle geplande investeringen geëffectueerd. Een aantal projecten is vertraagd en wordt in 2025 alsnog opgeleverd.

Hieronder volgt een opsomming van de door GGz Breburg in 2024 opgestarte-, voortgezette-, voorbereide- en afgeronde vastgoedprojecten:

- Nieuwbouw en inrichting senioren in Dongen in samenwerking met Casade is gestart rond de zomer van 2023. Verhuizing cliënten afkomstig van Piet Heinstraat Tilburg heeft plaats gevonden in Q4 2024;
- Vervangende huisvesting voor locatie Sweelinckstraat Oosterhout is gevonden aan de Meerpaal 4 in Oosterhout. De locatie zal Q1 2025 aanpast worden voor gebruik door GGz Breburg;
- Aan het Korvelplein 60 Tilburg is vervangende huisvesting gevonden voor de medewerkers van het FACT en ART team van de De Ruijterstraat in Tilburg. De locatie zal in Q4 2024 en Q1 2025 aangepast worden naar de wensen van het ART en FACT team. De huurovereenkomst van de De Ruijterstraat eindigt in Q2 2025;
- Het team ambulante senioren aan de Piet Heinstraat in Tilburg is verhuisd naar gebouw 11 op Jan Wierhof Tilburg. De huur van de locatie Piet Heinstraat – Wassenaerlaan Tilburg wordt in Q1 2025 beëindigd;
- De HIC in Breda is samengevoegd met de HIC op Jan Wierhof Tilburg;
- CV&S is verhuisd van Jan Wierhof in Tilburg naar de Poolseweg in Breda;
- IHT/ crisisdienst is van gebouw 1 naar gebouw 4 aan de Muiderslotstraat Breda verhuisd. Gebouw 1 is verhuurd aan collega zorgorganisatie Prisma;
- Het Mentaal Gezondheidscentrum Muiderslotstraat Breda is verhuisd naar de Poolseweg Breda;
- Team Angst & Stemming van de Poolseweg Breda is samengevoegd met team Persoonlijkheidsstoornissen en verhuisd naar de Muiderslotstraat in Breda.

GGz Breburg heeft zich tot doel gesteld om in 2025 een LTHP (Lange Termijn Huisvestingsplan) 2025–2035 op te leveren. Als voorloper op het LTHP 2025–2035 is in 2024 een memo ‘Kaders Vastgoedontwikkelingen 2025–2030’ opgesteld. Hierin staan de uitgangspunten waaraan verzoeken voor huisvesting worden getoetst. De in de memo vastgelegde uitgangspunten voorkomen dat er (des)investeringen worden gedaan die de mogelijke ontwikkelingen in het LTHP 2025–2035 zouden kunnen benadelen.

#### *Doorkijk 2025*

- In Q2 2025 verwachten we het LTHP 2025–2035 op te leveren;
- Implementatie van het Vastgoedrekenmodel;
- In 2025 leggen we de focus op het terugdringen van leegstand in bestaand vastgoed;
- De locatie Frans Siemerpad Tilburg krijgt een upgrade van de ventilatie, verwarming en koelinstallatie;
- De locatie Jan Wierhof 4–5 Tilburg wordt verbouwd ten behoeve van de HIC, IHT/crisisdienst en de somatische dienst;
- Mendelssohnstraat 21A en Haydnstraat 260 Tilburg worden verkocht;
- Verhuizing FACT en ART-team Sweelinckstraat Oosterhout naar Meerpaal 4;
- Vanaf 2025 zullen delen van de Muiderslotstraat Breda aan een tweetal andere zorgaanbieders worden verhuurd;
- Inkooptraject voor buitenschilderwerk wordt afgerond.

## 4 Risico's en risicobeheersing

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan bod: risicobereidheid; voornaamste risico's en onzekerheden; maatregelen ter verbetering van de voornaamste risico's en onzekerheden; alsmede de impact van de risico's op de resultaten en/of financiële positie; gematerialiseerde voornaamste risico's in het afgelopen boekjaar, aangebrachte c.q. geplande verbeteringen in het risicomanagementsysteem en verankering van het risicomanagement.

### 4.1 Risicobereidheid

Risico's en kansen vormen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van GGz Breburg. Door het in kaart brengen van en sturen op belangrijke risico's en kansen kunnen passende maatregelen worden getroffen om de risico's beheersbaar te houden en de kansen optimaal te benutten. Dit draagt bij aan:

- Het bieden van een veilige omgeving voor cliënten en medewerkers;
- Het beperken van de risico's om zo de doelstellingen te realiseren;
- Het beperken van onzekerheden in de besluitvorming;
- Het voldoen aan wet- en regelgeving.

Het beleidsdocument "Risico- en kansenmanagement GGz Breburg" is in 2023 gereviseerd en door de raad van bestuur vastgesteld. Hierin is geconcludeerd dat GGz Breburg op dit moment haar risicomanagement uitvoert op volwassenheidsniveau 2 'fragmentarisch', oftewel dat het risicomanagementbeleid is opgesteld en binnen delen van de organisatie is gecommuniceerd. Op langere termijn is er de ambitie voor een doorontwikkeling richting niveau 3 'gedefinieerd'.

Bij de analyse van de geïdentificeerde risico's wordt zowel de kans als de impact ingeschat. De impact kan zowel een financiële impact, een veiligheidsimpact als een reputationele impact betreffen. Bij het nemen van maatregelen ter beheersing van risico's wordt met name prioriteit toegekend aan de belangrijke risico's, oftewel die risico's waarbij de kans er is dat die zich waarschijnlijk (1 of meer keer per jaar) voordoet, en de impact groot of zelfs catastrofaal is. De impact wordt groot bevonden indien er sprake is van:

- Een financiële impact vanaf € 250K en/of;
- Een veiligheidsincident waarbij een cliënt blijvend letsel/klachten overhoudt en/of;
- Een medewerker een verzuim langer dan 3 maanden overhoudt, of;
- Grote regionale media-aandacht of grote invloed op betrekkingen met andere organisaties of publiek (cliënten mijden GGz Breburg) met blijvende gevolgen.

### 4.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

GGz Breburg maakt bij haar risk management gebruik van een eigen samengestelde risicomatrix met circa 50 risico's op de relevante gebieden, zoals:

- Strategische risico's;
- Organisatie risico's;
- Personeelsrisico's;
- Processen & middelen risico's;
- Kwaliteit en veiligheidsmanagement risico's;
- Fiscale risico's;
- Fraude risico's;
- Horizontaal toezicht risico's;
- Economische risico's;
- Politieke risico's;
- Markt en externe risico's;

- Maatschappelijke risico's;
- Risico's informatieveiligheid.

Van circa 25 grotere risico's is een inschatting gemaakt van de kans en impact. De kans kan variëren van “onwaarschijnlijk”, oftewel maximaal 1 keer per 10 jaar, tot “bijna zeker”, oftewel maandelijks. De impact kan financieel van aard zijn of zich op veiligheids- of reputationeel vlak voordoen. De impact kan variëren van “verwaarloosbaar” tot “catastrofaal”. Op basis van de uitkomsten van deze risico-inschatting zijn de risico's geprioriteerd. De belangrijkste vastgestelde 5 risico's voor het jaar 2024 zijn:

1. Arbeidsmarkt: onvoldoende (gekwalificeerd) personeel (verloop, verzuim, vacatures) en personeel dat onvoldoende tevreden/bevlogen is. Hierdoor kan mogelijk onvoldoende voldaan worden aan de zorgvraag, kan er sprake zijn van toenemende werkdruk en in het slechtste geval kan de kwaliteit van zorg in het geding komen;
2. Volume aan cliënten en contacten: te lange wachttijden, te weinig cliënten in zorg en te lage directe tijd c.q. te hoge indirecte tijd bij de contacten. Dit kan leiden tot negatieve financiële effecten en de onjuiste of onvoldoende hulp gericht op de juiste cliëntpopulatie.
3. Cultuur: een cultuur die onvoldoende veranderingsgericht is, waarbij sprake is van onvoldoende aansluiting bij ontwikkelingen en een cultuur waarbij sprake is van vertraging en weerstand bij werkzaamheden en processen. Dit kan leiden tot een organisatie waar onvoldoende ingespeeld wordt op externe en interne ontwikkelingen en waar te weinig verbetering en veranderkracht plaatsvindt;
4. Financiële positie: Er is een risico op een ongezonde financiële positie door een combinatie van onvoldoende omzet/middelen met te hoge kosten/inflatie. Daarnaast kan er sprake zijn van onvoldoende zicht/sturing op opbrengsten en kosten en onvoldoende beschikbare investeringsvolume. Hierdoor kan een duurzaam financiële gezondheid onder druk komen staan;
5. Informatieveiligheid en privacybescherming: Het gaat om een risico op datalekken, het schenden van privacy (zoals cliënt- en medewerkersgegevens) en het risico op hacking, penetratie of gijzeling van informatie(systemen).

#### 4.3 Maatregelen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden

Hierna zijn de maatregelen die zijn getroffen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden beschreven. Voorts is per risico aangegeven of er een verwachte impact op de resultaten en/of financiële positie is indien dit risico of deze onzekerheid zich zou voordoen.

|    | <i>Omschrijving risico</i>                                | <i>Beheersmaatregelen en impact</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Arbeidsmarktrisico (zie 4.2 voor een nadere omschrijving) | Als gevolg van een relatief hoog verzuim en de vergrijzing van het personeelsbestand kan het risico van te weinig (gekwalificeerd) personeel leiden tot het niet kunnen leveren van de gewenste zorgvraag dan wel leiden tot het inhuren van extra zzp'ers. Dit kan een impact hebben op kwaliteit en toegankelijkheid van zorg alsmede het financiële resultaat. Maatregelen richten zich met name op het realiseren van bewust personeelsbeleid waarin aandacht is voor goed werkgeverschap, vitale medewerkers en ontwikkelmogelijkheden om het loondienstverband aantrekkelijker te maken (en het aantal zzp'ers te reduceren). Voorts wordt een effectief en werkend |

|    |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                   | verzuimbeleid gevoerd en wordt er gemeten en gestuurd op medewerkerstevredenheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2. | Volume aan cliënten en contacten (zie 4.2 voor een nadere omschrijving)           | Maatregelen richten zich onder meer op het doorvoeren van een centraal aanmeldpunt en het introduceren van verkennende gesprekken, het sturen op aantal cliënten passend bij capaciteit en contractafspraken, alsmede het analyseren en optimaliseren van de caseload.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3. | Cultuur (zie 4.2 voor een nadere omschrijving)                                    | Maatregelen richten zich met name op het inzetten op voorbeeldgedrag en het stimuleren van de eigen professionele autonomie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4. | Financiële positie (zie 4.2 voor een nadere omschrijving)                         | Er is sprake van druk op de opbrengsten door onvoldoende dekking voor de zorg die wordt geleverd, door personeelstekort en door het ZPM. In combinatie met de stijgende zorgkosten (a.g.v. hogere inflatie) leidt dit tot een negatieve impact op het financiële resultaat. Er is een Herstelplan opgesteld met diverse maatregelen om weer financieel gezond te worden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5. | Informatieveiligheid en privacybescherming (zie 4.2 voor een nadere omschrijving) | GGz Breburg blijft actief inzetten op maatregelen die informatieveiligheid op orde houden opdat het bewustzijn van omgaan met vertrouwelijke en gevoelige informatie hoger wordt en cliënten en stakeholders erop kunnen vertrouwen dat hun informatie veilig is. Belangrijke onderhanden maatregelen zijn de implementatie van het ISMS als onderdeel van de voorbereiding van de NEN7510 – certificering (in 2025), en het blijven uitdragen van het belang van privacy, bewustzijn van risico's en consequenties onder meer als onderdeel van het opleidingsprogramma aan leidinggevendenden. Voorts wordt ingezet op kennis en goed gebruik van apps, software, SharePoint, veilig mailen, etc. De CISO, Privacy Officer en Functionaris Gegevensbescherming zijn hierbij nauw betrokken. Ook zijn er afspraken met externe partijen om indien zich toch een probleem aandient, de schade zo goed mogelijk in te perken. |

#### 4.4 Gematerialiseerde voornaamste risico's in afgelopen boekjaar

De onderstaande risico's en onzekerheden hadden het afgelopen boekjaar een belangrijke impact en gevolgen voor GGz Breburg. De risico's zijn onder 4.2 verder omschreven:

##### Risico: arbeidsmarkt

Het relatief hoge verzuim en het hoge aantal moeilijk invulbare vacatures heeft zowel een belangrijke impact op de achterblijvende omzet gehad alsook op de hogere kosten voor inhuur van PNIL.

##### Risico: Volume aan cliënten en contacten

Het afgelopen jaar zijn maatregelen genomen om het bewustzijn van het goed registreren van de directe tijd te verhogen alsook om de processen en planning te optimaliseren en de monitoring en bespreking van de afwijkingen achteraf te verbeteren. Het geplande volume aan cliënten en contacten is in 2024 niet gehaald. Inmiddels ligt het percentage directe tijd dicht op de norm van 45%. In 2025 ligt de focus vooral op het duurzaam borgen.

#### Risico: Financiële positie

Het financiële resultaat 2024 is negatief. De raad van bestuur heeft een Herstelplan opgesteld dat vanaf Q2 2024 in werking is getreden. Dit plan bevat maatregelen op gebied van inzet formatie, productiviteit, benutting klinische capaciteit en informatievoorziening.

#### **4.5 Aangebrachte c.q. geplande verbeteringen in het risicomanagementsysteem**

Verdere verbeteringen in het risicomanagementproces betreffen met name het nog nadrukkelijker integreren van het risicomanagement (de PDCA-cyclus) van de belangrijkste risico's en kansen vanuit de kaderbrief 2025, de vertaling hiervan naar de jaarplannen 2025 en de uitvoering en bijsturing ervan.

#### **4.6 Verankering risicomanagement**

De raad van bestuur van GGz Breburg is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van de organisatie, het handelen van de medewerkers en de maatschappelijke positionering. De implementatie en het onderhoud van het risico- en kansenmanagement is een lijnverantwoordelijkheid. De implementatie vindt gefaseerd plaats.

Het risicomanagement is verankerd in de organisatie doordat jaarlijks de belangrijke risico's en kansen geïnterviewd en geanalyseerd worden door de raad van bestuur en de directie; de belangrijkste geïnterviewde risico's en kansen worden opgenomen in de kaderbrief. In de jaarplannen worden deze nader uitgewerkt en gevolgd in de kansen- en risicoparagraaf.

### **5 Onderzoek en ontwikkeling**

#### **5.1 Wetenschapshuis**

Om de nieuwste innovatieve behandelingen te bieden die hun effect in de praktijk hebben bewezen, wordt actief wetenschappelijk onderzoek verricht. Sinds enkele jaren vinden de onderzoekers van GGz Breburg elkaar binnen het Wetenschapshuis, een netwerk van en voor onderzoekers. Vanuit het Wetenschapshuis wordt wetenschappelijk onderzoek uitgedragen, gestimuleerd en nader geprofessionaliseerd. Kennis en nieuwe inzichten ter verbetering van behandelresultaten worden met elkaar gedeeld en gevaloriseerd. GGz Breburg beschikt over een strategische wetenschapsraad die o.a. de raad van bestuur adviseert over de wetenschappelijke onderzoeksagenda. In 2024 stonden vier hoofd-onderzoekslijnen centraal. Deze worden hieronder toegelicht.

##### **5.1.1 Onderzoekslijn Persoonlijkheids- & ontwikkelingsstoornissen bij ouderen**

Deze lijn is gekoppeld aan TOPGGz-afdeling PersonaCura, het topklinisch centrum voor persoonlijkheids- en ontwikkelingsstoornissen bij senioren. PersonaCura was nationaal en internationaal bijzonder zichtbaar in 2024. In het afgelopen jaar zijn vanuit PersonaCura vier internationale en zes nationale publicaties verschenen.

Arjan Videler is in juli 2024 benoemd tot bijzonder hoogleraar psychotherapie bij ouderen bij Tranzo, Tilburg University, op een door GGz Breburg geïnitieerde leerstoel.

### 5.1.2 Onderzoekslijn Gecombineerde Lichamelijke en Psychische Klachten

Deze lijn is gekoppeld aan het CLGG (Centrum Lichaam Geest en Gezondheid), topklinisch centrum voor Aanhoudende Lichamelijke Klachten (ALK), Somatisch Symptoomstoornissen en gerelateerde problematiek. De onderzoeken in deze lijn richten zich op vier thema's: 1. Blended eHealth interventies; 2. Consultatieaanpak; 3. Innovatieve (groeps)behandelingen; en 4. Klinische eigenschappen, cognitief functioneren en cognitieve revalidatie. De resultaten van verschillende projecten zijn in 2024 gepresenteerd op o.a. het landelijk congres ALK, ECNP, VenVN congres en het KOP KOV congres.

### 5.1.3 Onderzoekslijn HIP

Vanuit de onderzoekslijn Herstelondersteunende, Intensieve en Persoonsgerichte zorg (HIP) zijn in 2024 diverse onderzoeken geïnitieerd, begeleid en uitgevoerd die gaan over actuele onderwerpen die aansluiten bij de strategische koers van GGz Breburg. Hierin werken we nauw samen met Tilburg University/Tranzo en Amsterdam UMC.

De centrale onderzoeksthema's van deze onderzoekslijn zijn: 1. Verplichte zorg, eigen regie en veiligheid, 2. Herstel, leefstijl, samen beslissen en samenwerken in de triade, 3. Het gebruik van gepersonaliseerde informatiebronnen (zoals ROM/herstelschaal I.ROC/Y.ROC, verwachtingsmanagement) bij samen beslissen en samen leren en 4. Mentale Gezondheidscentra en netwerken (wijk- en vraaggerichte toegankelijke ggz). Vanuit de onderzoekslijn is een actieve bijdrage geleverd aan het landelijke onderzoek naar de HIC en ART (modellen). Naast wetenschappelijke output (vijf internationale en drie nationale publicaties) heeft de onderzoekslijn in 2024 een bijdrage geleverd aan diverse inhoudelijke artikelen in vaktijdschriften en meegewerkt aan filmpjes en nieuwsitems (o.a. Nieuwsuur over voorkomen separaties en Hart van Nederland over Mentale Gezondheidscentra & Verkennende Gesprekken). Ook worden regelmatig (poster)presentaties over actuele ontwikkelingen en onderzoek gegeven tijdens (inter)nationale congressen. Ten aanzien van de praktijkproducten hebben we ons in 2024 verder gericht op het verspreiden van eerder ontwikkelde praktijkproducten op het gebied van triadisch werken, samen beslissen en leefstijl.

### 5.1.4 De onderzoekslijn Veerkracht, Mentale gezondheid en positionering zorgprofessionals

De Don't Forget Yourself studie (DFY-study) is sinds 2024 ingebed bij het Wetenschapshuis van GGz Breburg en Tranzo, Tilburg University. We zien het als onze missie om bewustzijn te stimuleren voor de centrale rol van de zorgprofessional en het belang van goede zelfzorg. In 2024 zetten we ons zowel nationaal als internationaal op de kaart. Dat jaar verschenen drie internationale publicaties vanuit de DFY-study en hebben we op diverse andere manieren media-aandacht gekregen.

## 5.2 Breburg Academie

In 2024 is een aantal belangrijke mijlpalen bereikt die de toekomst van onze opleidingen steviger verankeren. We hebben erkenning voor onbepaalde tijd behaald voor onze medische vervolgopleidingen (zowel psychiatrie als klinische geriatrie). We hebben gewerkt aan een toekomstbestendig opleidingsbeleid, waarin we inspelen op de veranderende zorgbehoeften, wetenschappelijke oriëntatie en de professionalisering van onze medewerkers. Bovendien is onze samenwerking binnen de regio voor de psychologie opleidingen verder uitgekristalliseerd, waardoor we nog beter kunnen afstemmen op de regionale zorgvraag en gezamenlijk het onderwijs naar een hoger niveau tillen. Ook hebben we onze instroom voor de VS-opleiding geborgd en de SPV opleiding met succes ingebed binnen de Breburg Academie. Deze resultaten vormen een stevig fundament voor de verdere groei en de kwaliteit van de opleidingen binnen GGz Breburg.

### *Centrale Opleidingscommissie (COC)*

Naast de vertrouwde leden trapte de COC dit jaar af met een nieuw dagelijks bestuur (DB) COC en nieuwe vertegenwoordigers van de opleidingsgroepen. Het afgelopen jaar heeft de COC gewerkt aan het bewaken en versterken van een veilig leerklimaat in een veranderende GGz organisatie. Een leerklimaat waarin professionals in opleiding zich kunnen ontwikkelen in een omgeving die ruimte biedt voor experimenteren en reflectie. Daarnaast heeft de COC zich ingezet voor de kwaliteitsbevordering van onze postacademische beroepsopleidingen, zowel intern als in samenwerking met stakeholders (opleidingsinstituten en onze samenwerkingspartners). In de zoektocht naar toekomstbestendig opleiden is de focus gelegd op de veranderende behoeften binnen de ggz. Denk hierbij aan bewaking van het leerklimaat binnen een organisatie in transitie en het creëren van financieel bewustzijn tijdens de opleiding. Dit alles om onze professionals goed voor te bereiden op de uitdagingen van morgen.

### *Professionele Inzet Na Opleiding (PINO-) Team*

In het kader van 'behoud toekomstig goud', is in 2024 het PINO- team (Professionele Inzet Na Opleiding) van start gegaan. Dit team helpt afgestudeerde collega's bij het vinden van een passende werkplek binnen GGz Breburg.

### *Aantal opleidingsdeelnemers 2024*

| <b>Opleiding</b>                                          | <b>Aantal deelnemers</b> | <b>Specificatie</b>                        |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| Medische vervolgopleiding psychiatrie                     | 33                       | AIOS GGz Breburg                           |
|                                                           | 4                        | AIOS België                                |
| Medische vervolgopleiding klinische geriatrie             | 4                        | AIOS                                       |
| Co - assistenten                                          | 19                       | Co assistent                               |
| Specialist ouderen geneeskunde                            | 5                        | SOG i.o.                                   |
| Huisarts in opleiding                                     | 6                        | HAIO                                       |
| Opleiding tot klinisch psycholoog                         | 30                       | GIOS                                       |
| Opleiding tot GZ psycholoog                               | 39                       | PIOG GGz Breburg                           |
|                                                           | 2                        | PIOG GGz Breburg EVC                       |
|                                                           | 1                        | PIOG extern EVC, stage binnen GGz Breburg  |
|                                                           | 15                       | PIOG, RSV, extern stage binnen GGz Breburg |
| Opleiding tot psychotherapeut                             | 8                        | GIOP, GGz Breburg                          |
|                                                           | 1                        | GIOP, extern stage binnen GGz Breburg      |
| Opleiding tot verpleegkundig specialist GGz               | 12                       | VIOS                                       |
| Opleiding tot Sociaal Psychiatrisch verpleegkundige (SPV) | 11                       | SPV i.o.                                   |
| Opleiding tot HBO verpleegkundige                         | 45                       | Leerling HBO-V                             |
|                                                           | 97                       | Stagiair HBO-V                             |
| Opleiding tot MBO verpleegkundige                         | 22                       | Leerling MBO-V                             |
|                                                           | 56                       | Stagiair MBO-V                             |
| Opleiding tot ervaringsdeskundige                         | 11                       | Leerling ED                                |
|                                                           | 3                        | Stagiair ED                                |
| Overige stagiairs                                         | 51                       | Master psychologie, vaktherapie            |

De postacademische opleidingen worden gefinancierd vanuit de subsidie beschikbaarheidsbijdrage Medische Vervolgopleidingen. Subsidies voor de verpleegkundige opleidingen lopen via het Stagefonds en Praktijkleren.

## 6 Overige onderwerpen

### 6.1 Communicatie

#### *Doorontwikkeling corporate website en Werkenbij*

We lanceerden begin 2024 onze nieuwe website [www.ggzbreburg.nl](http://www.ggzbreburg.nl). Passend bij onze strategische koers staat de vraag van de cliënt (in plaats van ons eigen aanbod) meer centraal en is de nieuwe website gebruiksvriendelijker en veiliger. Of dit voor de gebruiker uiteindelijk ook werkt zoals we het bedoeld hebben, hebben we halverwege 2024 getest in een UX-lab. Cliënten voerden onder begeleiding van onze webbouwer allerlei opdrachten uit op de website om deze door te lopen op gebruiksvriendelijkheid. Aan de hand van de resultaten van de UX-testen hebben we verschillende aanpassingen doorgevoerd. In 2025 volgt een UX-test met verwijzers. Ook maakten we in 2024 een begin met de ontwikkeling van een nieuwe Werkenbij Site die in 2025 live zal gaan.

#### *Pers*

We hebben gereageerd op 12 persvragen. Twee thema's leverden grote of meerdere publicaties op in de regionale dagbladen, namelijk:

- Niet separeren;
- De centralisatie van de HIC's.

#### *Genomineerd voor de Onboarding Award*

Ons onboarding programma, bestaande uit ons in 2023 gepubliceerde Onboarding boek, een onboarding app en een onboarding programma, is in 2024 genomineerd voor de Onboarding Award van Onboard Amsterdam. Met concurrentie van [Booking.com](https://www.booking.com) en Randstad hebben we helaas niet gewonnen, maar kregen we wel de meeste stemmen van het publiek. Iets om trots op te zijn!

#### *Interne campagnes*

Intern hebben we in 2024 diverse campagnes opgezet rondom impactvolle thema's zoals thema's waarmee we het werkgeluk van medewerkers konden bevorderen. Zo zijn we gestart met de Brabantse Helden campagne: een campagne waarbij collega's elkaar (anoniem) kunnen nomineren en in het zonnetje kunnen zetten. Daarnaast kreeg het Herstelplan veel aandacht in de communicatie, uitgewerkt in diverse campagnes zoals de campagne 'Laat je kostbare tijd niet verloren gaan'.

### 6.2 ICT

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet om zowel het fundament voor een optimale ICT-ondersteuning te verbeteren als ook concrete stappen te zetten op het vlak van digitalisering.

Belangrijke stap om het fundament op orde te brengen was de volledige vernieuwing van het (SD-WAN) netwerk. Met als resultaat: meer bandbreedte, gegarandeerde hoge beschikbaarheid van het netwerk en redundantie. Tevens is in 2024 het project "Mobiël Tenzij" afgerond. Dit betekent dat inmiddels alle (verouderde) thin clients zijn uitgefaseerd en grotendeels vervangen door mobiele werkplekken en in beperkte mate door moderne vaste werkstations. Daarnaast zijn in 2024 de eerste stappen gezet voor de invoering van 'de moderne werkplek', waarbij Citrix alleen wordt gebruikt zolang dat nodig is voor het beschikbaar stellen van enkele verouderde applicaties. Vanaf september 2024 wordt aan nieuwe medewerkers deze moderne werkplek uitgeleverd.

Tot slot zijn in 2024 de zogenaamde General IT-controls grondig geëvalueerd en opnieuw gedocumenteerd. Naar aanleiding van deze evaluatie zijn diverse verbeteracties gedefinieerd waarvan de implementatie in 2024 is gestart en waarvan in 2025 verdere stappen worden gemaakt.

Onder digitaliseren verstaan we het vervangen van handmatige en/of fysieke activiteiten door digitale hulpmiddelen. Samen met vertegenwoordigers van de zorg is het programma “Samen Digitaal” opgezet. In dit programma wordt zowel gewerkt aan de verdergaande inzet van eHealth als ook aan de inzet van meer innovatieve oplossingen en gebruik van kunstmatige intelligentie. Zo zijn we gestart met het gebruik van Copilot van Microsoft, is een Digitale Assistent voor spraaktechnologie geselecteerd en maken we gebruik van Psylaris voor online EMDR-therapie. GGz Breburg gelooft dat AI zal helpen om administratieve tijd te verminderen en daarmee ook de ervaren werkdruk te verminderen. We denken dat vooral de introductie van de Digitale Assistent kan zorgen voor een forse verlichting van administratietijd, zodat professionals meer tijd hebben voor cliënten en minder tijd kwijt zijn aan administratief werk.

### **6.3 Kwaliteit en veiligheid**

GGz Breburg is HKZ gecertificeerd. In 2024 heeft een hercertificeringaudit plaats gevonden. Dat heeft geresulteerd in verlenging van het certificaat t/m 01-12-2027. De onderliggende verbetercyclus wordt intern gemonitord via de Commissie Kwaliteit & Veiligheid.

#### *KPI's kwaliteit*

In 2024 zijn de KPI's met betrekking tot kwaliteit en veiligheid herzien. Deze KPI's geven stuurinformatie t.a.v een aantal kwaliteit- en veiligheid indicatoren. Dit is uitgewerkt in een vernieuwde integraal vormgegeven rapportage. De rapportage wordt besproken in het directieoverleg en de commissie kwaliteit & veiligheid van de raad van toezicht.

#### *PDCA-cyclus incidenten/ klachten*

In 2024 zijn er op jaarbasis 2.847 incident meldingen gedaan binnen de gehele organisatie, een toename van 58 meldingen ten opzichte van 2023. De stijging houdt verband met een grotere meldingsbereidheid. De inhoudelijke opvolging van de meldingen vindt plaats binnen de PDCA-cyclus van het team. Hierbij hoort ook het opstellen en monitoren van verbeteracties.

Op het gebied van klachten m.b.t. de Wet Kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) is in 2024 een toename te zien van 38% van het aantal klachten. In 2023 bedroeg het aantal klachten 168, in 2024 233. De klachtenfunctionarissen signaleren dat het behandelen van klachten arbeidsintensiever wordt en dat het toenemend lastig is om klachten naar tevredenheid af te handelen.

#### *Medicatieveiligheid*

Het verplichte scholingsplan rondom medicatie is in 2024 herzien en uitgebreid. In een intensieve samenwerking met Brocacef ziekenhuisfarmacie is er in 2024 hard gewerkt aan het thema duurzaamheid. Zo zijn de werkvoorraden gedigitaliseerd en zijn waar mogelijk voorraden gereduceerd. Ook de herinvoering van afdelingsvoorraden (voor een beperkt aantal geneesmiddelen) draagt bij aan duurzaamheid.

#### *Samenwerkingsverbanden*

GGz Breburg is bij steeds meer samenwerkingsverbanden betrokken. De impact en interne beheersing van afspraken uit bestaande en nieuwe samenwerkingen vraagt aandacht. Daarnaast heeft de IGJ in het kader van netwerkzorg genoemd dat samenwerkingsverbanden ingewikkeld kunnen zijn en dat zij zich daarop zal focussen in haar toezicht. In 2024 heeft er daarom een interne audit plaatsgevonden op het thema samenwerkingsverbanden. Conclusies, verbeterpunten en aanbevelingen krijgen in 2025 een opvolging.

### *Kennisnetwerken*

In 2024 is verder gewerkt aan de doorontwikkeling en verbreding van de Kennisnetwerken binnen GGz Breburg. Kennisnetwerken zijn bedoeld om inhoudelijke kennis en expertise te verspreiden en borgen. Deze netwerken bestaan uit professionals (van verschillende disciplines) die, los van hun eigen team of afdeling, hun kennis en ervaring samenbrengen, nieuwe ontwikkelingen signaleren en deze delen met interne en externe collega's. Naast de reeds lopende Kennisnetwerken (Suïcidepreventie, Neurobiologische Ontwikkeling, Angst & Stemming, Licht Verstandelijke Beperking, Ouderenpsychiatrie, Diagnostiek), zijn in 2024 de volgende nieuwe Kennisnetwerken opgestart: Verslaving, HOPE (Herstel, Ontwikkeling, Positieve gezondheid, Ervaringsdeskundigheid), Systemisch Werken, Trauma, Eetproblematiek, Seksualiteit & Genderdiversiteit en Levensende & Psychiatrie.

### *Veiligheid*

In het afgelopen jaar heeft GGz Breburg aanzienlijke stappen gezet om de veiligheid te verbeteren. Vanaf 1 mei 2024 is een nieuwe adviseur Integrale Veiligheid aangesteld. Een groot aantal documenten rondom veiligheid is gereviseerd en waar mogelijk samengevoegd en/of compacter gemaakt. Er is een nieuwe structuur ingevoerd om de toegankelijkheid van cruciale informatie bij het optreden van noodsituaties te verbeteren via visuele flowcharts en een digitale tool. Ook zijn de ontruimingstrainingen op elke locatie weer opgestart. Veiligheidsteams bespreken preventief en reactief de veiligheidsrisico's per locatie en voor sommige locaties met concrete risico's zijn maatregelen zoals locatiebeveiligers en camerabewaking ingesteld. Veiligheid blijft ook in 2025 een belangrijk speerpunt.

### *Informatieveiligheid*

Een goede en veilige informatievoorziening is voor GGz Breburg van groot belang. De Commissie Informatieveiligheid komt maandelijks bij elkaar en adviseert de lijnorganisatie over informatieveiligheidsvraagstukken. In 2024 zijn de volgende zaken aan de orde geweest.

- *NEN 7510*. De intentie is om in 2025 NEN 7510 compliant te worden. Als aan NEN7510 wordt voldaan, zijn ook vrijwel alle eisen van NIS2 ingevuld. In de tweede helft van 2024 zijn tijdelijk een CISO en Privacy Officer aangetrokken, aangezien beide vacatures vacant waren vanaf half 2024. Inmiddels zijn beide posities weer vast bemensd. De interim CISO heeft in 2024 uitvoering gegeven aan de review van enkele ISMS-componenten, waaronder de revisie IB-organisatie, directiebeoordeling en IB-beleid. Met behulp van de tool ISO Planner zijn door de ISO enkele onderdelen van het ISMS ingericht en is gestart met de monitoring op de uitvoering van beheersmaatregelen.
- *Informatieveilig gedrag*. Een pilot IV-gedrag is opgestart om doelgedrag vast te stellen en de benodigde acties om dit gedrag organisatie breed te stimuleren in 2025. De workshop Informatieveiligheid als onderdeel van de Leergang Leidinggeven is gecontinueerd in 2024.
- *IT General Controls*. PwC heeft de IT General Controls rondom AFAS (Finance en HR), Axi Finance, MijnQuarant, Datawarehouse, Hello-ID en Valuecare en een deel van de ondersteunende IT-infrastructuur onderzocht. De bevindingen worden door de afdeling ICT opgepakt.
- *Het toetsingskader toegang externen EPD* voor partijen waar we mee samenwerken (bijvoorbeeld Siem, FACT+) is gereed en goedgekeurd. In Q4 is dit getoetst door middel van een interne audit.
- *Beveiligd mailen*. Veilig mailen voor inkomend en uitgaand mailverkeer via Bastion is technisch ingericht en in juni 2024 in gebruik genomen. Verder finetunen vindt nog plaats

- Data Protection Impact Assessment (DPIA). Het uitvoeren van een DPIA als er sprake is van een verhoogd privacy-risico bij het verwerken van persoonsgegevens, blijft de aandacht vragen. De volgende DPIA's zijn o.a. uitgevoerd: pilot Co-pilot, Videolab (beeldmateriaal AIOS t.b.v. videotraining), camerabewaking systeem, Spraaktechnologie /AI, een EMDR hulpmiddel, Spirometer (medisch hulpmiddel) en VR brillen
- Actueel applicatieregister. Dit is gereed waaruit de koppelingen blijken en daarmee ook een belangrijk onderdeel van een actueel verwerkingsregister t.b.v. direct inzicht welke persoonsgegevens precies waarin verwerkt worden en wat (de samenhang) is tussen de verschillende verwerkingen en systemen.
- Meldingen datalekken. Er zijn in 2024 in totaal 71 datalekken gemeld waarbij door FG's is geadviseerd. Hiervan zijn 5 meldingen gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Datalekken betreffen voornamelijk impact op de vertrouwelijkheid van informatie die per abuis gedeeld is, door bijvoorbeeld het gebruik van een verkeerd mailadres.
- Beleid AI. Er zijn gedragsregels opgesteld over de omgang AI, welke in Q1 2025 in een beleid AI worden vastgelegd.
- Awareness medewerkers. Aan het vergroten van het bewustzijn van medewerkers als het gaat om informatieveiligheid wordt in 2025 verder gewerkt. Het betreft dan onder meer het selecteren van een nieuwe e-learning module en het herzien van het beleid rondom de verplichte training. Eind 2024 heeft 65% van het personeelsbestand de e-learning gevolgd, dit ligt onder de streefnorm van 80%. Medewerkers volgen momenteel éénmaal deze e-learning, terwijl periodieke herhaling gewenst is. PNIL is (nog) niet verplicht de e-learning te volgen.

#### 6.4 Inkoopbeleid

GGz Breburg koopt op professionele wijze producten en diensten in tegen een optimale prijs- en kwaliteitverhouding ter ondersteuning van de primaire en secundaire processen. Het inkoopbeleid is erop gericht om te streven naar een optimaal evenwicht tussen duurzaam inkopen en een gezonde economische ontwikkeling en richt zich op de volgende gebieden:

- Economische keuzen;
- Organisatorische keuzen;
- Ideële keuzen;
- Ethische keuzen.

Dit wordt vertaald in de volgende aandachtspunten:

- GGz Breburg koopt volgens de actuele wet- en regelgeving in en speelt in op de toekomstige wet- en regelgeving;
- GGz Breburg hecht vanuit zijn eigen organisatie- en beleidsvisie veel waarde aan maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering, zo ook binnen de inkooporganisatie;
- GGz Breburg heeft de intentie om te komen tot nauwe samenwerking met andere partijen met betrekking tot inkoop om via mantelcontracten een optimale prijs- en kwaliteitverhouding te verkrijgen;
- GGz Breburg stelt zichzelf tot doel om zo efficiënt mogelijk om te gaan met het financiële vermogen om zo tot een optimale investering, rendement van desbetreffende investering te komen;
- De inkooporganisatie binnen GGz Breburg werkt volgens een ethische inkoperscode waardoor de "zuiverheid" van de inkoop wordt gewaarborgd.

### *Inkoopdoelstellingen*

Met professionele inkoop beoogt de inkooporganisatie een meerwaarde te leveren voor GGz Breburg. Deze inkoopvisie leidt tot de volgende inkoopdoelstellingen:

- Naleving van relevante wet- en regelgeving;
- Een doelmatig offertetraject realiseren;
- Duurzaam inkopen;
- Het bieden van gelijke kansen en gelijke behandeling in het proces van inkoop en offerteaanvragen;
- Het optimaliseren van kostenbeheersing en kwaliteit en de markt stimuleren tot het aanbieden van de economisch meest voordelige aanbidding;
- Het waarborgen van de integere uitvoering van het vastgestelde inkoopbeleid;
- Verantwoording afleggen over de besteding van bedrijfsmiddelen.

### *Inkoopethiek*

GGz Breburg hecht veel waarde aan integriteit. Voor wat betreft inkoop leeft GGz Breburg de beroepscode van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement na. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het naleven van de gedragscode (NEVI).

### *Samenwerking*

Om de doelstellingen beter vorm te geven wordt zoveel mogelijk samengewerkt met instellingen rondom de A59 (Reinier van Arkel, GGz Oost-Brabant, en GGZ Westelijk Noord-Brabant). Dit wordt ondersteund door de inkooporganisatie FACZO BV.

### *Speerpunten 2024-2025*

Voor de periode 2024-2025 zijn de volgende speerpunten gedefinieerd en opgepakt:

- Aanscherpen inkoop van flexibele arbeidskrachten in relatie tot de wet DBA;
- Verder vormgeven van een duurzame inkoop;
- Structurele beoordeling van grote inkoopovereenkomsten;
- ICT/ Domotica;
- Inkoop van energie.

## **6.5 Duurzaamheid**

Afgelopen jaar hebben we samen stappen gezet op het gebied van de totale duurzame zorg. Het interne Green Team is betrokken bij diverse projecten. Onder de naam *'De groene mix van GGz Breburg'* hebben we onze visie voor duurzame zorg geformuleerd. In deze visie ligt de focus op vier hoofdthema's:



### 1. Meer natuur in de behandeling

We zijn trots op het winnen van de interne '[bewogen deuren award 2024](#)'. De werkgroep Natuur van team Autisme & ADHD won deze met de groepsmodule 'Bewust Bewegen Buiten'. Bestuurder Alex de Ridder sprak bij de uitreiking de volgende woorden: *"In het project 'de Groene GGZ' werkt GGz Breburg met 13 andere ggz-aanbieders aan het inzetten van de natuur als bron voor mentale gezondheid. De ontwikkelde module laat zien hoeveel baat cliënten hebben bij behandeling in de natuur. En niet alleen cliënten: ook voor medewerkers is dit heel fijn en levert het werkplezier op."*

### 2. Een gezonde leefstijl voor iedereen

- Op Dierendag (4 oktober) deden we mee met de campagne '[Eet geen dierendag](#)' van Wakker Dier. Alle restaurants van GGz Breburg serveerden volledig vegetarische maaltijden. Hiermee vroegen we aandacht voor het belang om vaker vegetarisch te eten;
- We hebben plannen gemaakt voor een gezonde leefstijl voor cliënten en medewerkers. Het project ligt momenteel stil vanwege de financiële situatie. Verwacht wordt dat het project in de loop van 2025 weer opgepakt kan worden;
- Ook is er een project gestart om een duurzaam mobiliteitsbeleid op te stellen.
- 

### 3. Verminderen van afval en grondstoffen

We hebben grote stappen gezet om afval en grondstoffen te verminderen:

- Wegwerpbekertjes zijn vervangen door herbruikbare kopjes en glazen;
- De restaurants gebruiken zoveel mogelijk echt servies;
- We zijn gestart met een pilot voor afvalscheiding op twee locaties, met plannen om dit verder uit te breiden. Deze pilots zijn uitgevoerd bij de locaties Mendelsohnstraat en Korvelseweg in Tilburg. Met name het uniformeren van het afval scheiden binnen GGz Breburg is hier aandachtspunt. Het goed en zorgvuldig scheiden zorgt voor minder kosten en draagt zo bij aan herstel van de financiële situatie;
- Daarnaast is er een nieuw duurzaam inkoopbeleid vastgesteld. Voortaan wordt duurzaamheid voor minimaal 20% meegenomen in de keuzes bij inkoop. De implementatie van dit duurzame inkoopbeleid is voor het eerst opgepakt bij de aanbestedingen van de verhuisdienst en het afval ophalen. De uiteindelijke beslissingen over deze aanbestedingen worden genomen in 2025. Implementatie van dit inkoopbeleid wordt op initiatief van GGz Breburg uitgevoerd in

samenwerking met Fazzo. In 2025 moet het duurzame inkoopbeleid de nieuwe norm zijn voor alle inkopen;

#### *4. Groene locaties*

GGz Breburg is een van de voorlopers van de groene GGZ. Voor onze locatie in Etten-Leur hebben we subsidie gekregen om er een groene iconlocatie van te maken. Hier kunnen cliënten, medewerkers én buurtbewoners genieten van een fijne, groene omgeving. Naast het subsidiebedrag wordt er ook ondersteuning verleend door IVN om de realisatie uit te voeren in samenwerking met cliënten en buurtbewoners.

#### *Aansluiten bij wet- en regelgeving*

De milieuwetgeving en de Green Deal stellen diverse doelen aan onze organisatie. Rapporteren en certificeren over duurzame initiatieven is daarom noodzakelijk en helpt om aan deze eisen te voldoen.

#### *Bronzen certificaat behouden in 2024*

In 2024 is hard gewerkt om de bronzen certificering van de Milieuthermometer Zorg te behouden. We hebben de eerste stappen gezet naar een toekomstige zilveren certificering.

#### *Rapportageverplichtingen*

Vanuit de Europese Green Deal zijn er rapportageverplichtingen opgesteld. In het kader van onze ketenverantwoordelijkheid krijgen we hier waarschijnlijk ook mee te maken. De zorgverzekeraars moeten rapporteren en zullen hun leveranciers, waaronder GGz Breburg, daarover vragen gaan stellen. Wat dit voor effect heeft op GGz Breburg is op dit moment nog niet duidelijk. Vanuit het Green Team volgen we deze ontwikkelingen op de voet.

#### *Subsidies*

Vanuit ZonMw is een subsidie ontvangen voor projectmanagement van het afvalproject. In het afvalproject wordt gewerkt aan beter scheiden van afval door een uniforme wijze van afvalinzameling te implementeren inclusief een goede voorlichting aan medewerkers.

## **6.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

GGz Breburg heeft als grote zorgaanbieder en werkgever de plicht om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit doen we op tal van manieren. In deze paragraaf lichten we een aantal aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen toe.

*Social Run:* GGz Breburg neemt vanaf het begin (2016) aan deze estafetteloop deel, zo ook in 2024. Wederom was er sprake van een enthousiast team van lopers en fietsers aangevuld met ondersteuners die voor de massages, het eten, drinken en de rustplaatsen zorgden. Ieder jaar heeft zo zijn eigen uitdagingen, geen deelname verloopt hetzelfde. Ook in 2024 heeft het team van GGz Breburg deze uitdagingen weer met elkaar overwonnen en samen de finish bereikt. In 2024 is een bedrag van bijna € 9K aan sponsorgelden binnengehaald. De voorbereidingen voor editie 2025 zijn inmiddels alweer in volle gang.

*Van nuttige daginvulling tot betaalde baan:* GGz Breburg streeft naar een samenleving waarin iedereen meedoet. Vanuit de afdeling Werken en Leren trekken jobcoaches samen op met cliënten en begeleiden hen naar een nuttige dag invulling, waarbij een betaalde baan het uiteindelijke streven is. Ook bij GGz Breburg zelf worden regelmatig cliënten geplaatst. Zowel via proefplaatsingen als via vaste contracten, bijvoorbeeld in de horeca.

*SROI:* Voor zorg betaald uit de Wmo en Jeugdwet wordt door veel gemeenten een Social Return on Investment-verplichting (SROI) verplichting opgelegd aan de gecontracteerde zorgaanbieders. Dit

houdt kort gezegd in dat een deel van het aanbestedingsbedrag ingezet moet worden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij inkoopcontracten die GGz Breburg afsluit met leveranciers komt het thema SROI aan de orde. Op deze manier geven we invulling aan zowel onze SROI-verplichting als aan onze visie op een inclusieve samenleving.

## JAARVERANTWOORDING RAAD VAN TOEZICHT GGz BREBURG 2024

In het jaarverslag legt de raad van toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het boekjaar (2024).

- **VOORWOORD DOOR DE VOORZITTER**

Voor de raad van toezicht heeft 2024 vooral in het teken gestaan van:

- toezicht op de balans tussen kwaliteit van zorg, aandacht voor cliënten en medewerkers en voortgang van inhoudelijke vernieuwing enerzijds, en het borgen van voldoende tempo en succes in het doorvoeren van verbeteringen in bedrijfsvoering anderzijds; en
- de werving, selectie en aanstelling van nieuwe bestuurders.

Vanwege die thema's was het aantal vergaderingen en andere afstemmingen van de raad van toezicht met het bestuur en de (informele) medezeggenschap in 2024 hoger dan in de afgelopen jaren. We leggen onderstaand graag verantwoording af over de wijze waarop de raad van toezicht in 2024 haar taken heeft vervuld.

Daarbij stellen we vast dat er op onderdelen goede vorderingen zijn gemaakt en betere resultaten zijn geboekt. Organisatiebreed is het tempo van vernieuwing en verbeteringen te laag geweest om tot een gezonde bedrijfsvoering te komen. Bij een aantal zorgonderdelen is het nodig geweest om in afstemming met externe- en interne betrokkenen moeilijke beslissingen te nemen in het kader van de continuïteit van zorg. De doelstelling is om in 2025 de balans weer te vinden en grote stappen te zetten richting het herwinnen van de financiële gezondheid.

Zoals gezegd was 2024 voor GGZ Breburg ook een jaar van wisselingen in het bestuur. Dat bestuur werd van januari tot in september gevormd door Alex de Ridder (psychiater-bestuurder), Rob Jaspers (voorzitter ad interim) en Ruud van den Barselaar (CFO als interim). Rob Jaspers is per september opgevolgd door Fred Pijls die overkwam van GGZ Oost-Brabant en bij GGz Breburg de nieuwe bestuurder is met primaire aandacht voor de bedrijfsvoering. Alex de Ridder is per 1 februari 2025 opgevolgd door Rebecca Vlagsma als nieuwe bestuurder met de primaire aandacht op kwaliteit van zorg. Ruud van den Barselaar blijft nog tot 1 juli 2025 aan om de vernieuwingen en verbeteringen in de financiële kolom, risk en rapportages verder door te voeren. Waarna zijn taken aan het pakket van Fred Pijls zullen worden toegevoegd

We zijn alle medewerkers, de OR en de Clientenraad als vertegenwoordigers van de cliënten erkentelijk voor hun inzet en bijdrage in 2024. En zien er naar uit om alle betrokkenen bij GGz Breburg in 2025 de vruchten te laten plukken van wat er in 2024 aan initiatieven is ingezet.

Namens de raad van toezicht,

Paul de Schipper  
Voorzitter

- **INTRODUCTIE RAAD VAN TOEZICHT**

De raad van toezicht van GGz Breburg bestaat, zoals vastgelegd in de statuten, uit tenminste vijf en ten hoogste zeven leden, en houdt toezicht op de raad van bestuur en de besturing van GGz Breburg en de aan GGz Breburg verbonden organisaties en/of rechtspersonen namens de samenleving. De raad van toezicht treedt op als werkgever namens de Stichting GGz Breburg voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur met gevraagd en ongevraagd advies terzijde. In 2024 bestond de raad van toezicht uit zes leden.

- **TOEZICHTHOUDERS**

De raad van toezicht van GGz Breburg heeft een brede deskundigheid. De leden zijn benoemd op basis van door de raad van toezicht opgestelde profielen waarin wordt gezorgd voor diversiteit naar gender, maatschappelijke achtergrond, leeftijd, deskundigheid, regionale binding en rol in het team. De leden brengen verschillende expertises mee. De zittingstermijn is vier jaar. Deze periode kan éénmaal met maximaal vier jaar worden verlengd. De al dan niet aaneengesloten totale periode is ten hoogste acht jaar.

### Overzicht leden raad van toezicht en hun (neven)functies per 31 december 2024

| Naam                                                               | 1 <sup>e</sup> benoeming                 | Aandachtsgebied RvT                                                                                                                                          | Beroep / functie                                                                                                                                                                | Relevante nevenfunctie(s)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prof. dr. W. Cahn (v, 1961)<br>Nationaliteit: Nederlandse          | 01-11-2018<br><br>2 <sup>e</sup> termijn | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT</li> <li>Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoogleraar psychiatrie UMCU Utrecht</li> <li>Hoogleraar psychiatrie Altrecht</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvA Ypsilon</li> <li>Voorzitter bestuur Social Run</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Dr. T.L. Enninga (v, 1959)<br>Nationaliteit: Nederlandse           | 01-09-2021<br><br>1 <sup>e</sup> termijn | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT</li> <li>Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid</li> <li>Portefeuillehouder cliëntenmedezeggenschap</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfstandig gevestigd organisatieadviseur (Red Queen)</li> <li>Senior onderzoeker Co-Design bij Hogeschool Utrecht</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT Amaris Zorggroep</li> <li>Lid RvT Siza</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Drs. A.B.C. de Klerck (m, 1966)<br>Nationaliteit: Nederlandse      | 01-09-2021<br><br>1 <sup>e</sup> termijn | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice voorzitter RvT</li> <li>Voorzitter remuneratiecommissie</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoofdfunctie per 01-09-2024 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; Adviseur bij de Algemene Bestuursdienst</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Raad van Toezicht MBO Rijnland</li> <li>Lid Raad van Toezicht Kenter Jeugdhulp</li> <li>Lid Jury Overheidsmanager van het Jaar</li> <li>Voorzitter Adviescollege afdoening integriteitsschendingen Openbaar Ministerie</li> </ul>                                                                                                                              |
| Drs. S.A. Langbroek-Coppus (v, 1969)<br>Nationaliteit: Nederlandse | 01-02-2018<br><br>2 <sup>e</sup> termijn | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT</li> <li>Lid auditcommissie</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/bestuurder LCCG B.V.</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT Stedelijk Museum Breda</li> <li>Lid RvT Star-shl</li> <li>Lid RvT La Providence</li> <li>Lid RvT Theater De Bussel</li> <li>Senioradviseur ERAC BV</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
| Drs. P.C. de Schipper (m, 1970)<br>Nationaliteit: Nederlandse      | 01-11-2020<br><br>2 <sup>e</sup> termijn | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter RvT</li> <li>Lid remuneratiecommissie</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO Harmony Financial Services BV</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter RvT Rivas Zorggroep Gorinchem</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| A.T.J.M. Zuure (m, 1955)<br>Nationaliteit: Nederlandse             | 01-01-2017<br><br>2 <sup>e</sup> termijn | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT</li> <li>Voorzitter auditcommissie (financieel expert)</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur a.i. Pro Senectute Vastgoed B.V., Amsterdam</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Toezicht Stichting Gemiva-SVG Groep, Gouda</li> <li>Lid van het bestuur van de Vereniging Pro Senectute, Almere</li> <li>Lid Raad van Toezicht Stichting ROS ELAA, Amsterdam</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Coöp. Amstellandzorg U.A., Amstelveen</li> <li>Lid klachtencommissie Stichting Habion en Stichting Vastgoed zorgsector, Utrecht</li> </ul> |

- **MUTATIES TOEZICHTHOUDERS 2024**

In 2024 hebben zich geen mutaties voorgedaan in de samenstelling van de raad van toezicht. In verband met het verlopen van de eerste zittingstermijn is, met positief advies van de OR van GGz Breburg, per 1 november 2024 de heer P. de Schipper herbenoemd voor een tweede termijn als voorzitter. Daarnaast is, in verband met het aflopen per 01-01-2025 van de tweede en laatste zittingstermijn van de heer A. Zuure, een wervingstraject gestart om een opvolger te vinden. Dit traject was succesvol en heeft geleid tot de benoeming per 01-01-2025 van de heer R. van Zijl tot lid van de raad van toezicht met de rol van voorzitter van de auditcommissie.

- **ONAFHANKELIJKHEID EN TEGENSTRIJDIGE BELANGEN**

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de instelling en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Geen persoon kan tegelijkertijd deel uitmaken van de raad van toezicht én van de dagelijkse algemene leiding van de stichting.

Een lid van de raad van toezicht mag geen directe belangen bij de instelling hebben. In de statuten van de instelling is de onafhankelijkheid geborgd in *artikel 7. Lid 11*: *'de raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de instelling en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Geen persoon kan tegelijkertijd deel uitmaken van de raad van toezicht en van de dagelijkse algemene leiding van de stichting'*. Verdere uitzondering zijn benoemd in *artikel 7. Lid 12a. t/m m.* van de statuten.

In 2024 hebben zich geen benoemingen of transacties voorgedaan met tegenstrijdig belang.

- **DESKUNDIGHEIDS- KWALITEITSBEVORDERING**

Om de rol van toezichthouder goed te kunnen vervullen is het van belang te kijken naar wat nodig is om deze rol op adequate wijze uit te voeren. Het betekent dat de leden van de raad van toezicht in de gelegenheid gesteld worden om kwaliteit, kennis en vaardigheid door middel van deskundigheidsbevordering op peil te houden. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen deskundigheids- en kwaliteitsbevordering voor de individuele leden van de raad van toezicht op het gebied van governance (bijvoorbeeld het volgen van een leergang of workshop) en ontwikkelingen in de GGZ en de gezondheidszorg in het algemeen.

➤ **Deskundigheids- en kwaliteitsbevordering raad van toezicht collectief**

Deskundigheids- en kwaliteitsbevordering voor de raad van toezicht als collectief heeft betrekking op zelfevaluatie en teambuilding. Eenmaal per jaar wordt het functioneren van de raad van toezicht in een vergadering geëvalueerd. De uitkomst van deze zelfevaluatie wordt schriftelijk vastgelegd. De voorzitter van de raad van toezicht toetst of de uitkomst van de zelfevaluatie overeenkomt met de mening van de raad van bestuur hierover. Als dit niet het geval is, onderzoekt de voorzitter van de raad van toezicht de redenen van de uiteenlopende meningen en bespreekt met partijen wat nodig is om tot een gedeelde mening te komen.

De samenwerking tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht wordt jaarlijks geëvalueerd in een gezamenlijke bijeenkomst. De uitkomst van deze evaluatie wordt schriftelijk vastgelegd. In geval de meningen over de samenwerking uiteenlopen, onderzoekt de voorzitter van de raad van toezicht de reden van de uiteenlopende meningen en bespreekt met partijen wat nodig is om tot een gedeelde mening te komen. Door de wisselingen in de raad van bestuur gedurende het jaar 2024 is de samenwerking niet eenmaal geëvalueerd maar is deze diverse malen onderwerp van gesprek geweest in overleggen zoals de remuneratiecommissie. De uitkomsten zijn geëvalueerd en besproken en zijn samen met de acties en afspraken vastgelegd.

Op 31 oktober 2024 vond, onder begeleiding van prof. dr. ir. Gerda van Dijk, de zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats.

➤ **Deskundigheids- en kwaliteitsbevordering leden raad van toezicht individueel**

Voor alle kosten die betrekking hebben op deskundigheids- en kwaliteitsbevordering geldt dat de leden van de raad van toezicht hierbij redelijkheid betrachten en dat de voorzitter de plannen vooraf met de raad van bestuur bespreekt. Voor de deskundigheids- en kwaliteitsbevordering van de individuele leden geldt dat die vooraf dient te worden geaccordeerd door de voorzitter van de raad van toezicht.

De raad van toezicht zorgt voor een adequaat introductieprogramma voor nieuwe leden en kennisoverdracht van vertrekkende leden.

➤ **Bekostiging deskundigheids- en kwaliteitsbevordering**

Jaarlijks is voor alle activiteiten m.b.t. deskundigheids- en kwaliteitsbevordering van de raad van toezicht als collectief en voor de individuele leden een budget van €15.000,- beschikbaar gesteld aan de raad van toezicht.

**Overzicht 2024 educatie individueel leden raad van toezicht**

| Lid raad van toezicht       | Bijeenkomst                                                                   | Aanbieder                                      |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Mevr. W. Cahn               | Voorjaarscongres 2024                                                         | Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie        |
| Mevr. W. Cahn               | Toezicht op HRM en organisatie                                                | NVTZ                                           |
| Mevr. W. Cahn               | European Conference on Schizophrenia Research                                 | ECSR                                           |
| Mevr. T.L. Enninga          | Toezychhouden en het moreel kompas                                            | Relief                                         |
| Mevr. T.L. Enninga          | De werkgeversrol van de toezichthouder                                        | NR Governance Update                           |
| Mevr. T.L. Enninga          | Gedeeld leiderschap in netwerken                                              | Erasmus centrum voor zorgbestuur               |
| Mevr. T.L. Enninga          | Reflecteren op de rol als toezichthouder op kwaliteit in de gehandicaptenzorg | NVTZ                                           |
| Dhr. A.B.C. de Klerck       | Opleiding Mediation                                                           | Centrum voor Conflicthantering                 |
| Dhr. A.B.C. de Klerck       | Psychologische veiligheid                                                     | Joriene Beks i.s.m. DG Algemene Bestuursdienst |
| Dhr. A.B.C. de Klerck       | Onderhandelen als een expert                                                  | Tim Masselink                                  |
| Mevr. S.A. Langbroek-Coppus | Graduate Advanced programma voor Commissarissen en Toezychthouders            | Hemingway Amsterdam                            |

|                             |                                                                                                                                                      |                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Mevr. S.A. Langbroek-Coppus | Masterclass ESG                                                                                                                                      | Hemingway Amsterdam            |
| Mevr. S.A. Langbroek-Coppus | Masterclass Governance                                                                                                                               | Hemingway Amsterdam            |
| Dhr. P. d. Schipper         | Act as a Leader (2 x 2 dagen)                                                                                                                        | Leiderschap Merites            |
| Dhr. A.T.J.M. Zuure         | Webinars (2) t.w. "Datagedreven zorg; wat moeten bestuurders en toezichhouders hiermee" en "Netwerktoezicht"                                         | Ebbinge                        |
| Dhr. A.T.J.M. Zuure         | Branchebijeenkomst "Toezien op samenwerking eerstelijnszorg en welzijn"                                                                              | NVTZ Academie                  |
| Dhr. A.T.J.M. Zuure         | Masterclass "ESG Transition Readiness Program"                                                                                                       | TIAS Business School           |
| Dhr. A.T.J.M. Zuure         | Training "Inzoomen op de fiscale gevolgen Belastingplan 2025"                                                                                        | EY Tax Academy                 |
| Dhr. A.T.J.M. Zuure         | Nyenrode Commissarissen Community 2023/2024 – 2 bijeenkomsten t.w. "Cyber resilience in het AI-tijdperk" en "Toezichhouden in een turbulente wereld" | Nyenrode Business Universiteit |

➤ **Evaluatie raad van bestuur**

De evaluatie van de leden van de raad van bestuur heeft plaatsgevonden in de remuneratiecommissie, waarbij de uitkomst schriftelijk is vastgelegd. De terugkoppeling aan de raad van toezichtleden heeft plaatsgevonden in het besloten raad van toezicht overleg voorafgaand aan de raad van toezicht vergaderingen van 31 oktober 2024 en 10 december 2024.

• **VERGADERINGEN**

➤ **Raad van toezicht**

Vergaderdata in 2024

De raad van toezicht vergaderde in het bijzijn van de leden van de raad van bestuur in 2024 op;

- 5 maart (alle RvT leden aanwezig);
- 15 april (mevrouw S.A. Langbroek-Coppus met kennisgeving afwezig. Alle overige RvT leden aanwezig);
- 21 mei (alle RvT leden aanwezig);
- 30 mei (mevrouw T.L. Enninga met kennisgeving afwezig. Alle overige RvT leden aanwezig);
- 9 juli (mevrouw T.L. Enninga met kennisgeving afwezig. Alle overige RvT leden aanwezig);
- 17 september (alle RvT leden aanwezig);
- 31 oktober (alle RvT leden aanwezig);
- 10 december (alle RvT leden aanwezig).

Verslaglegging

De vergaderingen van de raad van toezicht worden genotuleerd door een van de twee bestuurssecretarissen. In de notulen is een actie- en besluitenlijst opgenomen welke wordt bewaakt door voornoemde bestuurssecretaris. Bij iedere volgende vergadering wordt de actie- en besluitenlijst als agendapunt opgenomen en besproken.

Informatie en besluitvorming:Belangrijke besluiten/goedkeuring in 2024:

- 5 maart; overgang naar collegiaal bestuur. Ingangsdatum benoemingsdatum nog aan te stellen bestuurder;
- 5 maart; aanpassing reglement RvB. Ingangsdatum benoemingsdatum nog aan te stellen bestuurder;
- 5 maart; goedkeuring jaarverslag 2023;
- 15 april; goedkeuring begroting 2024;
- 21 mei; goedkeuring 2<sup>e</sup> termijn van de heer P. de Schipper in de rol van voorzitter onder voorbehoud van positieve advisering door de OR van GGz Breburg. De herbenoeming gaat in op 1 november 2024;
- 30 mei; besluit tot benoeming van de heer F. Pijls als lid raad van bestuur GGz Breburg;
- 30 mei; goedkeuring onder voorbehoud van jaarrekening 2023;
- 26 juni; definitieve schriftelijke goedkeuring jaarverslag 2023 waarin opgenomen de jaarrekening over 2023;
- 9 juli; goedkeuring voornemen tot verkoop Mendelssohnstraat 21A en Haydnstraat 260, beide in Tilburg;
- 9 juli; verlening décharge aan de raad van bestuur en de raad van toezicht over het verslagjaar 2023;
- 17 september; opvolging tekenend account de heer H. de Coninck als opvolger van de heer A. Terlouw;
- 17 september; voortaan marap inclusief kwaliteitsparagraaf naar gehele raad van toezicht sturen;
- 10 december; benoeming van de heer R. van Zijl per 1 januari 2025 als lid van de raad van toezicht als opvolger van de heer A. Zuure;
- 10 december; benoeming van mevrouw R. Vlagsma tot inhoudelijk lid van de raad van bestuur.

Belangrijkste besproken thema's:

- Overgang van een besturingsmodel met een voorzitter raad van bestuur en 1 lid, naar een collegiaal bestuur met 2 leden;
- Werving en selectie 2 leden collegiaal bestuur;
- Einde 1<sup>e</sup> termijn van de heer P. de Schipper als voorzitter raad van toezicht;
- Opvolging de heer A. Zuure i.v.m. verstrijken 2<sup>e</sup> termijn;
- Financiële gezondheid en herstelplan;
- Stand van zaken diverse (samenwerkings)projecten waaronder Crossroads, observatieafdeling Heilaarstaete Breda, IZA Transformatieplan, Logeerhuis Frits;
- Noodzaak tot concentratie en reductie aantal HIC en CV&S bedden;
- Personele krapte, PNIL ontwikkelingen, Wet DBA;
- Informatieveiligheid;
- Risicomanagement.

#### Bijeenkomsten buiten de raad van toezicht vergaderingen:

- 9 juli; bijeenkomst met raad van bestuur en directieteam;
- 10 december; jaarlijkse bijeenkomst met Centrale Cliëntenraad;
- Daarnaast kwam de raad van toezicht diverse keren samen in verband met de verschillende wervingsprocedures.

#### Raad van toezicht en gremia:

De raad van toezicht woont jaarlijks maximaal twee keer met één lid de overlegvergaderingen van de formele medezeggenschap (ondernemingsraad en centrale cliëntenraad) met de raad van bestuur bij. Daarnaast sluiten toezichthouders aan bij vergaderingen die de raad van bestuur heeft met de vakgroepen en medische staf.

#### Vergaderdata en deelname leden raad van toezicht in 2024:

- 16 januari – centrale cliëntenraad (mevrouw T.L. Enninga);
- 23 januari – multistaf overleg MSO (mevrouw T.L. Enninga);
- 21 maart – ondernemingsraad (de heer P. de Schipper);
- 12 september – ondernemingsraad (de heer A. Zuure);
- 26 november – multistaf overleg MSO (mevrouw W. Cahn);
- 5 december – ondernemingsraad (de heer A.B.C. de Klerck).

### ➤ **Remuneratiecommissie**

#### Leden

De remuneratiecommissie wordt gevormd door voorzitter dhr. de Klerck en lid dhr. de Schipper.

#### Taakopdracht

De remuneratiecommissie ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de toezichthoudende taken, met name ten aanzien van het selecteren, benoemen, functioneren en bezoldigen van de leden van de raad van bestuur. De remuneratiecommissie voert jaarlijks functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur, zowel met de leden afzonderlijk als gezamenlijk. De remuneratiecommissie laat zich voorafgaand aan de functioneringsgesprekken breed informeren (conform de vereisten van de NVZD) over het functioneren van de bestuurders, zowel individueel en als team. Beide bestuurders bereiden voorafgaand aan het gesprek schriftelijk hun eigen reflectie voor. De gemaakte ontwikkelafspraken waaronder kennis- en deskundigheidsbevordering worden schriftelijk vastgelegd door de remuneratiecommissie.

#### Verslaglegging

De leden van de remuneratiecommissie verzorgen zelf de verslaglegging.

#### Vergaderdata remuneratiecommissie in 2024

In 2024 vonden deze gesprekken plaats op:

- 1 oktober;
- 5 december.

#### ➤ **Commissie kwaliteit en veiligheid**

##### Leden

De commissie kwaliteit en veiligheid wordt gevormd door voorzitter mevr. W. Cahn en lid mevr. T.L. Enninga (lid met cliëntenmedezeggenschap in de portefeuille).

##### Taakopdracht

De commissie kwaliteit & veiligheid ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de toezichthoudende taken, in het bijzonder ten aanzien van de kwaliteit en veiligheid van zorg. De commissie richt zich daarbij met name op de volgende aspecten van kwaliteit en zorg;

- Relationale aspecten zoals: cultuur, bejegening, waarden en gedrag;
- Professionele aspecten zoals: processen en uitkomsten, samenwerking, accreditaties en keurmerken, opleidingsniveau en veiligheidsrisico's;
- Organisatorische aspecten zoals: kwaliteitsmanagementsysteem, regeldruk, ketenzorg en prognoses.

##### Vergaderdata in 2024

De commissie vergaderde in 2024 drie keer in aanwezigheid van de inhoudelijk bestuurder en de geneesheer-directeur.

- 5 maart (beide leden commissie K&V aanwezig);
- 22 mei (beide leden commissie K&V aanwezig);
- 17 september (beide leden commissie K&V aanwezig, geneesheer-directeur afwezig).

##### Besproken thema's

Naast de vaste agendapunten zoals contacten met de IGJ en incidenten, kwamen o.a. de thema's kwaliteitscriteria, voortgang bij diverse onderdelen zoals HIC en Jeugd, verlenging van de erkenningen voor de A-opleiding, de opleiding klinische geriatrie en voor het TopGGZ keurmerk van het centrum CLGG, het toezichtbezoek IGJ suïcidepreventie, psychiatrie en levenseinde, het herstelplan en de terugblik op de HKZ-audit aan de orde.

##### Verslaglegging

De vergaderingen van de commissie kwaliteit en veiligheid worden verzorgd door de manager innovatie en kwaliteit. In de notulen wordt een actie- en besluitenlijst opgenomen welke wordt bewaakt door de bestuurssecretaris-strategie en beleid. Iedere volgende vergadering wordt de actie- en besluitenlijst als agendapunt opgenomen.

## ➤ **Auditcommissie**

### Leden

De auditcommissie wordt gevormd door voorzitter dhr. Zuure en lid mevr. Langbroek-Coppus.

### Taakopdracht

De auditcommissie ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de toezichthoudende taken en richt zich daarbij in eerste instantie op de volgende aandachtsgebieden;

- Werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving (compliance);
- Financiële en periodieke informatieverstrekking door de instelling, waaronder het toezicht of de toepassing van externe richtlijnen voor de jaarverslaglegging en maatschappelijke verantwoording;
- Toezicht op de financiële en bedrijfsmatige performance van de instelling, met het oog op duurzame dienstverlening en continuïteit, waaronder het bespreken van de periodieke rapportages, investeringen, de begroting en de meerjarenprognose;
- Toezicht op de bekostiging van de instelling c.q. zorgprestaties in het kader van o.a. gemeentelijke financiering, Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Jeugdwet, Zorgverzekeringswet (Zvw) en Wet langdurige zorg (Wlz);
- Toezicht op de financiering van de instelling, o.a. met het oog op de toegankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controle werkzaamheden van de accountant;
- Naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant en de interne auditfunctie.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor tijdige, juiste en volledige informatieverstrekking aan de auditcommissie. Tevens wordt benodigde informatie verkregen door het raadplegen en het uitnodigen van kwaliteitsmedewerkers, interne stakeholders zoals cliënten, professionals, management en directie bij bespreking van bepaalde thema's in de commissievergaderingen.

### Vergaderdata in 2024

In 2024 vergaderde de auditcommissie zeven keer in aanwezigheid van minimaal één lid van de raad van bestuur en de directeur Cluster Services (financiën). Vanaf augustus sloot de nieuw geworven concern controller mevrouw M. Wagenaars aan. Na het vertrek van de directeur Services per 1 oktober 2024 is mevrouw. M. Wagenaars benoemd tot waarnemend directeur Financiën en werd daardoor vast lid van de auditcommissie. De externe accountant sloot driemaal aan.

- 5 maart (beide leden auditcommissie aanwezig);
- 11 april (beide leden auditcommissie aanwezig);
- 7 mei (beide leden auditcommissie aanwezig);
- 14 mei (beide leden auditcommissie aanwezig);
- 27 augustus (beide leden auditcommissie aanwezig);
- 17 september (beide leden auditcommissie aanwezig);
- 8 oktober (ingelaste vergadering. Beide leden auditcommissie aanwezig).

### Besproken thema's

Naast de vaste onderwerpen vanuit de planning & control cyclus stonden o.a. de thema's: informatiebeveiliging, risicomanagement, project kosten op zijn plaats/basis op orde (integraal), herstelplan, zorgcontractering en de IT audit op de agenda.

### Verslaglegging

De vergaderingen van de auditcommissie worden genotuleerd door de secretaresse raad van bestuur. In de notulen wordt een actie- en besluitenlijst opgenomen welke wordt bewaakt door de secretaresse raad van bestuur. Iedere volgende vergadering wordt de actie- en besluitenlijst als agendapunt opgenomen.

## • **BORGING ONAFHANKELIJKHEID EN SELECTIEPROCES ACCOUNTANT**

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de benoeming en het ontslag van de externe accountant en stelt de raad van bestuur in de gelegenheid hierover advies uit te brengen. De raad van toezicht evalueert regelmatig het functioneren van de externe accountant, na daarover advies te hebben gevraagd aan de raad van bestuur. Bij voorkeur wordt na zeven jaar gewisseld van accountant, het betreft dan de persoon en niet noodzakelijkerwijs het kantoor.

Op 27 augustus 2024 vond de jaarlijkse pré-audit meeting met de externe accountant PwC plaats.

In september 2024 is een nieuwe tekenend accountant benoemd, de heer H. de Coninck. Hij volgt de heer A. Terlouw op.

Besproken werden de ontwikkelingen bij PwC, het concept controleplan 2024, het honorariumvoorstel externe accountant, het frauderisico protocol + riskmatrix, de General IT audit en het meerwerk PwC over de controle 2024.

## • **STRATEGIE**

De raad van bestuur en raad van toezicht werken samen aan het bieden van de best mogelijke zorg aan cliënten van GGz Breburg, ieder vanuit de eigen rol. De raad van bestuur bestuurt zodanig dat het maatschappelijk doel gerealiseerd wordt en legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. Dit maatschappelijk doel is uitgewerkt en vastgelegd in de strategische koers 'Samen het Sterkst in Mentale Gezondheid'. Deze koers is in 2022 verlengd t/m 2025. De raad van bestuur informeert de raad van toezicht periodiek over de totstandkoming en uitwerking van de strategische koers. Met de raad van bestuur zijn afspraken gemaakt over de bewaking van de voortgang en de resultaten. Aan de hand van de strategische koers en het jaarplan stelt de raad van toezicht haar jaaragenda vast. Jaarlijks worden de kritische prestatie-indicatoren benoemd om de effectiviteit van handelen van de raad van bestuur en de organisatie te toetsen. Daarnaast houdt de raad van toezicht, toezicht op de statische kwaliteit (borging van risico gebieden in de dagelijkse zorgpraktijk) en dynamische kwaliteit (ontwikkeling van zorg) van GGz Breburg.

- **INFORMATIEVERSTREKKING**

De raad van bestuur voorziet de raad van toezicht tijdig van alle informatie, die de raad van toezicht nodig heeft om daadwerkelijk toezicht te kunnen houden op het bestuur van de organisatie. De raad van toezicht wordt in ieder geval door de raad van bestuur geïnformeerd over:

- Ontwikkelingen op het gebied van beleid, positionering en strategie van GGz Breburg, waarvoor de goedkeuring van de raad van toezicht zoals vastgelegd in de statuten nodig is;
- Realisatie van het jaarplan en de begroting;
- Het functioneren van de raad van bestuur;
- Problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
- Problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheid, zorgverzekeraars en samenwerkingspartners;
- Calamiteiten, die gemeld zijn bij Justitie en/of de Inspectie voor de Gezondheidszorg;
- Kwesties waarvan verwacht kan worden dat zij in de publiciteit komen;
- Belangrijke onderwerpen die in de overlegvergaderingen met de ondernemingsraad en de cliëntenraad aan de orde zijn geweest.

Ieder lid van de raad van toezicht zal alle informatie en documentatie, die redelijkerwijs als vertrouwelijk beschouwd kan worden, ook als strikt vertrouwelijk behandelen en niet in de openbaarheid brengen, ook niet na zijn/haar aftreden. In de jaarlijkse evaluatie met betrekking tot het functioneren van de raad van toezicht en de raad van bestuur geeft de raad van toezicht zijn oordeel over de omvang en de kwaliteit van de ontvangen informatie.

# **DEEL 3: JAARREKENING EN OVERIGE GEGEVENS 2024**

**INHOUDSOPGAVE**

**Pagina**

**1 Jaarrekening 2024**

|     |                                                        |    |
|-----|--------------------------------------------------------|----|
| 1.1 | Balans per 31 december 2024                            | 4  |
| 1.2 | Winst- en Verlies rekening over 2024                   | 5  |
| 1.3 | Kasstroomoverzicht over 2024                           | 6  |
| 1.4 | Grondslagen van waardering en resultaatbepaling        | 7  |
| 1.5 | Toelichting op de balans per 31 december 2024          | 17 |
| 1.6 | Toelichting op de Winst- en Verlies rekening over 2024 | 25 |

**2 Overige gegevens**

|  |                                         |    |
|--|-----------------------------------------|----|
|  | Statutaire regeling resultaatbestemming | 32 |
|--|-----------------------------------------|----|

# JAARREKENING 2024

**1 JAARREKENING****1.1 BALANS PER 31 december 2024  
(na resultaatbestemming)**

| <b>ACTIVA</b>                                                                               | <b>Ref.</b> | <b>31-dec-24<br/>€ 1.000,-</b> | <b>31-dec-23<br/>€ 1.000,-</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Vaste activa</b>                                                                         |             |                                |                                |
| Materiële vaste activa                                                                      | 1           |                                |                                |
| Bedrijfsgebouwen en terreinen                                                               |             | 48.049                         | 48.769                         |
| Machines en installaties                                                                    |             | 10.005                         | 11.129                         |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting                     |             | 4.795                          | 5.018                          |
| Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa |             | 2.302                          | 510                            |
| Totaal materiële vaste activa                                                               |             | <u>65.151</u>                  | <u>65.426</u>                  |
| Financiële vaste activa                                                                     | 2           |                                |                                |
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen                                                        |             | 1                              | 1                              |
| Vorderingen op groepmaatschappijen                                                          |             | 33                             | 35                             |
| Overige vorderingen                                                                         |             | 308                            | 309                            |
| Totaal financiële vaste activa                                                              |             | <u>342</u>                     | <u>345</u>                     |
| <b>Viottende activa en overlopende activa</b>                                               |             |                                |                                |
| Onderhanden projecten                                                                       | 3           | 522                            | 861                            |
| Vorderingen                                                                                 | 4           |                                |                                |
| Vorderingen op handelsdebiteuren                                                            |             | 8.231                          | 10.583                         |
| Overige vorderingen                                                                         |             | 3.361                          | 2.386                          |
| Overlopende activa                                                                          |             | 7.725                          | 13.957                         |
| Totaal vorderingen                                                                          |             | <u>19.317</u>                  | <u>26.926</u>                  |
| Liquide middelen                                                                            | 5           | 17.526                         | 18.673                         |
| <b>Totaal activa</b>                                                                        |             | <u>102.858</u>                 | <u>112.232</u>                 |
| <b>PASSIVA</b>                                                                              | <b>Ref.</b> | <b>31-dec-24<br/>€ 1.000,-</b> | <b>31-dec-23<br/>€ 1.000,-</b> |
| <b>Eigen vermogen</b>                                                                       | 6           |                                |                                |
| Bestemmingsreserve                                                                          |             | 0                              | 1.600                          |
| Bestemmingsfondsen                                                                          |             | 32.943                         | 36.668                         |
| Algemene en overige reserves                                                                |             | 4.076                          | 4.076                          |
| Totaal eigen vermogen                                                                       |             | <u>37.019</u>                  | <u>42.344</u>                  |
| <b>Voorzieningen</b>                                                                        | 7           |                                |                                |
| Overige                                                                                     |             | 14.535                         | 13.247                         |
| Totaal voorzieningen                                                                        |             | <u>14.535</u>                  | <u>13.247</u>                  |
| <b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva</b>             | 8           |                                |                                |
| Schulden aan banken                                                                         |             | 24.126                         | 27.688                         |
| Totaal langlopende schulden                                                                 |             | <u>24.126</u>                  | <u>27.688</u>                  |
| <b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva</b>                     | 9           |                                |                                |
| Schulden aan banken                                                                         |             | 3.561                          | 3.561                          |
| Schulden aan leveranciers en handelkredieten                                                |             | 4.344                          | 5.648                          |
| Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen                       |             | 0                              | 0                              |
| Belastingen en sociale premies                                                              |             | 6.147                          | 5.791                          |
| Schulden terzake pensioenen                                                                 |             | 1.404                          | 1.383                          |
| Overige schulden                                                                            |             | 4.787                          | 7.057                          |
| Overlopende passiva                                                                         |             | 6.936                          | 5.513                          |
| Totaal kortlopende schulden                                                                 |             | <u>27.179</u>                  | <u>28.953</u>                  |
| <b>Totaal passiva</b>                                                                       |             | <u>102.858</u>                 | <u>112.232</u>                 |

## 1.2 Winst- en Verlies rekening over 2024

|                                                                     | Ref. | 2024<br>€ 1.000,- | 2023<br>€ 1.000,- |
|---------------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------------------|
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>                                          |      |                   |                   |
| <b>Baten uit beroeps of bedrijfsmatige zorgverlening</b>            | 10   |                   |                   |
| Zorgverzekeringswet                                                 |      | 106.443           | 101.091           |
| Wet Langdurige zorg                                                 |      | 35.176            | 32.511            |
| Subsidie voor zorgverlening                                         |      | 1.493             | 222               |
| Forensische zorg                                                    |      | 92                | 169               |
| Beschikbaarheidsbijdrage zorg functies                              |      | 6.144             | 5.940             |
| Baten uit onderaanneming                                            |      | 1.134             | 1.450             |
| Overige baten uit beroeps of bedrijfsmatige zorgverlening           |      | 788               | 612               |
| Totaal baten uit beroeps of bedrijfsmaige zorgverlening             |      | 151.270           | 141.995           |
| <b>Opbrengsten jeugdwet</b>                                         | 11   | 15.148            | 13.095            |
| <b>Andere beroeps of bedrijfsmatige activiteiten</b>                | 12   | 6.031             | 7.122             |
| <b>Netto omzet</b>                                                  |      | 172.449           | 162.212           |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                         | 13   | 4.483             | 6.205             |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                                  |      | 176.932           | 168.417           |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>                                              |      |                   |                   |
| Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten                 | 14   | 22.619            | 18.785            |
| Lonen en salarissen                                                 | 15   | 92.329            | 88.281            |
| Sociale lasten                                                      | 16   | 15.383            | 14.569            |
| Pensioenlasten                                                      | 17   | 8.937             | 8.336             |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa             | 18   | 5.742             | 4.848             |
| Bijzondere waardevermindering immateriele en materiele vaste activa | 19   | -1.769            | 0                 |
| Overige bedrijfskosten                                              | 20   | 38.687            | 34.768            |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                                       |      | 181.928           | 169.587           |
| Rentelasten en soortgelijke kosten                                  | 21   | 328               | 907               |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                   |      | -5.325            | -2.077            |
| Belastingen                                                         |      | 0                 | 0                 |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                     |      | -5.325            | -2.077            |
| <b>RESULTAATBESTEMMING</b>                                          |      |                   |                   |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>                         |      |                   |                   |
|                                                                     |      | 2024<br>€ 1.000,- | 2023<br>€ 1.000,- |
| Toevoeging/(onttrekking):                                           |      |                   |                   |
| Reserve aanvaardbare kosten                                         |      | -3.725            | -2.077            |
| Bestemmingsreserve innovatie                                        |      | -1.000            | 0                 |
| Bestemmingsreserve Fameus                                           |      | -600              | 0                 |
|                                                                     |      | -5.325            | -2.077            |

**Toelichting:**

Het resultaat 2024 bedraagt € -5,3 mln., (2023: negatief € 2 mln).

## 1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

|                                                        | Ref. | 2024      | 2023      |
|--------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
|                                                        |      | € 1.000,- | € 1.000,- |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>         |      |           |           |
| Bedrijfsresultaat                                      |      | -4.997    | -1.170    |
| Aanpassingen voor:                                     |      |           |           |
| - afschrijvingen                                       | 1    | 5.742     | 4.848     |
| - mutaties voorzieningen                               | 7    | 1.288     | -1.031    |
|                                                        |      | 7.030     | 3.817     |
| Veranderingen in vlottende middelen:                   |      |           |           |
| - onderhanden projecten                                | 3    | 339       | 1.612     |
| - vorderingen                                          | 4    | 7.222     | 8.822     |
| - vorderingen/schulden financieringstekort /overschot  | 4    | 386       | 360       |
| - kortlopende schulden                                 | 9    | -1.774    | 510       |
|                                                        |      | 6.173     | 11.305    |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                        |      | 8.207     | 13.951    |
| Betaalde interest                                      | 21   | -328      | -907      |
|                                                        |      | -328      | -907      |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>  |      | 7.879     | 13.044    |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>          |      |           |           |
| Investerings materiële vaste activa                    | 1    | -3.699    | -5.223    |
| Desinvesteringen materiële vaste activa                | 1    | 2.876     | 697       |
| Bijzondere waardeverminderingen                        | 1    | -4.645    |           |
| Investerings deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden | 2    | 0         | 0         |
| Overige investeringen in financiële vaste activa       | 2    | 3         | 9         |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>   |      | -5.465    | -4.517    |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>         |      |           |           |
| Nieuw opgenomen leningen                               | 8    | 0         | 0         |
| Aflossing langlopende schulden                         | 8    | -3.562    | -3.561    |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>  |      | -3.562    | -3.561    |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                            |      | -1.147    | 4.965     |
| Stand geldmiddelen per 1 januari                       |      | 18.673    | 13.708    |
| Stand geldmiddelen per 31 december                     |      | 17.526    | 18.673    |
| Mutatie geldmiddelen                                   |      | -1.147    | 4.965     |

**Toelichting:**

De vrije kasstroom is in 2024 € 6,1 mln. lager dan in 2023. Dit wordt veroorzaakt door een lagere operationele kasstroom ad € 5,2 mln. als gevolg van een lager bedrijfsresultaat. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is € 0,9 mln. lager dan in 2023 door een combinatie van een lager investeringsniveau, hoger desinvesteringsniveau en terugname van een bijzondere waardevermindering uit 2020.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 1.4.1 Algemeen

GGZ Breburg, KVK nummer 18085169, is een tweedelijns GGZ-zorgaanbieder die hoogwaardige specialistische behandeling en ondersteuning biedt.

#### **Activiteiten**

Stichting GGZ Breburg is statutair gevestigd op Jan Wierhof 7, 5017 JD te Tilburg.

GGZ Breburg levert specialistische behandeling en ondersteuning in de keten van preventie tot en met verblijf voor jeugd, volwassenen en senioren met een psychiatrisch probleem met als doel genezen dan wel terugdringen van ziekte(gedrag) en bevorderen van volwaardig burgerschap zodat cliënten weer verder kunnen in het dagelijks leven

#### **Groepsverhoudingen**

Stichting GGZ Breburg staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen.

##### *Overheersende zeggenschap*

GGZ Breburg oefent overheersende zeggenschap uit over Steunstichting Geestelijke Volksgezondheid en de Geestelijke Gezondheidszorg Midden-Brabant (Ioannes Wierus Instituut) te Tilburg. Deze steunstichting is niet in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt omdat hun gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is op het geheel.

##### *Geen overheersende zeggenschap*

GGZ Breburg neemt deel aan A59 GGZ Cooperatie B.A., met in het totaal 5 leden, statutaire zetel Den Bosch, met als doel samenwerken, gericht op beleidsvoorbereidend overleg op het gebied van zorgfaciliterende en ondersteunende processen. GGZ Breburg neemt deel aan Breedband Tilburg B.V., 6 % aandeel in het geplaatst kapitaal, statutaire zetel te Tilburg.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

##### **Historie**

De afgelopen jaren zijn er vele interne en externe ontwikkelingen geweest die impact hebben gehad op de financiële resultaten van GGZ Breburg:

Verandering van aanbod door de introductie van de mentale gezondheidscentra en verkennende gesprekken als antwoord op de toenemende zorgvraag en wachtlijsten; Verandering van de organisatiestructuur om deze beweging te ondersteunen en het aanbod te ontschotten; Wijziging van de bekostiging met de introductie van de ZPM structuur in 2022 en de borging daarvan in het primaire proces;

Toename in verzuim sinds de coronapandemie en daaraan gerelateerde forse toename van PNIL om de continuïteit van zorg te waarborgen.

Deze zaken hebben geleid tot negatieve resultaten met als gevolg dat in 2022 en 2023 niet is voldaan aan het oorspronkelijke overeengekomen bankconvenant met de Rabobank. Voor beide jaren is door de Rabobank een waiver verstrekt.

Om de structurele onbalans tussen inkomsten/dekking en de inzet van medewerkers en capaciteit te herstellen naar een gezond financieel evenwicht met een duurzaam karakter is een Herstelplan 2024-2028 opgesteld met als belangrijkste pijlers:

Opbrengsten en productie, waaronder beter benutten van de klinische capaciteit;

Formatie behandelaren & VOV, waaronder met name de juiste normatieve inzet;

Verzuim;

Verbetering registratie en contracten, om betaalbaarheid van declaraties te verhogen; Managementcontrol en informatievoorziening, om beter te ondersteunen op (bij)sturing

#### **Ontwikkelingen 2024**

In 2024 realiseert GGZ Breburg een negatief resultaat. Deels was hier in de begroting en het herstelplan rekening mee gehouden, het gerealiseerde resultaat is echter lager dan begroot. Het achterblijvende resultaat wordt met name veroorzaakt door achterblijvende productie ZVW in behandelingen en klinische productie enerzijds en een hogere inzet van PNIL anderzijds.

November en december laten wel een verbetering zien t.o.v. eerdere maanden (meer in balans), maar zijn nog niet op het vereiste niveau.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Gedurende 2024 zijn er verscherpte maatregelen ingesteld, waaronder het minimaliseren van niet cliëntgebonden afspraken, het meer teamoverstijgend en flexibel inzetten van collega's en het terugdringen van PNIL. Al deze maatregelen zijn gericht op het verhogen van directe tijd per medewerker en worden doorgezet in 2025.

Het negatieve resultaat 2024 leidt opnieuw tot het niet voldoen aan het bankconvenant met de Rabobank per 31-12-2024.

### Perspectief

In 2025 wordt het Herstelplan met aanscherpingen voortgezet. De begroting 2025 sluit op een resultaat van nihil. De begroting is uitgewerkt naar normen en heldere en volgbare doelstellingen (P\*Q). De focus ligt in 2025 op:

1. Behoud productiviteit;
2. Herijking VOV inzet (passend bij bekostiging);
3. Structureel verlagen PNIL Inzet (mede door herijking VOV inzet);
4. Vragen verzuim;
5. Klinische capaciteit benutten of afstoten (of rendement of kostenbeheersing)
6. Versterking executiekracht: PDCA borgen a.d.h.v. normatieve begroting en borging in P&C cyclus

Een belangrijke verbetering in de begroting 2025 is de ontwikkeling van het normatief kader. Het normatief kader is afgeleid vanuit de bekostiging/kostprijzen van de verschillende financieringsvormen en zijn representatief en realistisch. Hierbij is een grote stap gezet in het in de planning en controlecyclus objectiveren van formatie passend bij de hoeveelheid geleverde zorg. Deze KPI's zijn een belangrijk instrument om de realisatie in 2025 te monitoren, maar ook om bij te sturen. Op het gebied van behandeling is middels productiviteitsnormen een passende formatie begroot. De klinische bezetting is herijkt naar de norm. Rondom personele inzet in de klinieken zien we nog mogelijkheden tot verdere optimalisatie.. Dit wordt in 2025 verder opgepakt door verbeteringen door te voeren in disciplinemix, planning/roostering en optimale benutting van flexibiliteit binnen de teams en flexpool.

Met de bank is veelvuldig gesproken over actuele ontwikkelingen en verwachtingen. De Rabobank heeft een waiver verstrekt over 2024 onder de voorwaarde dat GGz Breburg twee keer per jaar een positief banksaldo van minimaal 0 euro moet hebben en dus geen gebruik maakt van de rekening courant (clean-down), namelijk op 1 mei en 1 december.

Voor de meest actuele afspraken vanuit bankconvenanten verwijzen wij u naar paragraaf 1.5.8 van de jaarrekening. Voor de meest actuele afspraken over de rekening-courant faciliteit verwijzen wij u naar paragraaf 1.5.10 van de jaarrekening.

Op grond van onze inschattingen rondom liquiditeitsruimte, verwachten wij niet of beperkt gebruik te maken van de R/C faciliteit van de Rabobank.

### Materiële onzekerheid omtrent de continuïteit

De raad van bestuur onderkent in de realisatie van het Herstelplan inclusief aanscherpingen de volgende onzekerheden:

#### 1. Operationele factoren:

- 1.1 Niet of niet tijdig en/of volledig realiseren toename productiviteit in behandeluren;1.2 Niet of niet tijdig en/of volledig realiseren klinische productie door optimaal benutten klinische capaciteit;
- 1.3 Niet of niet tijdig en/of volledig realiseren afbouw PNIL;
- 1.4 Niet of niet tijdig en/of volledig borgen van adequate administratieve vastleggingen van geleverde zorg;
- 1.5 Niet of niet tijdig en/of volledig borgen van beschikbaarheid van adequate stuurinformatie;
- 1.6 Niet of niet tijdig en/of onvoldoende versterking executiekracht en het niet of niet tijdig realiseren van afgesproken normen vanuit het normatief kader.

**Bankconvenant:** indien doelstellingen van het Herstelplan en de begroting niet, niet tijdig en/of niet volledig gerealiseerd worden, dan heeft dit een negatieve invloed op de resultaatverbetering en de mate waarin wordt voldaan aan de bank convenanten, met een mogelijke opeisbaarheid van de leningen (restschuld € 4,3 mln. per 31 december 2024) en intrekking van de rekening courant faciliteit van € 7,5 mln. tot gevolg.

### Conclusie

Op basis van voorgaande is er sprake van het bestaan van een onzekerheid van materieel belang met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die gerede twijfel kan doen ontstaan over de mogelijkheid van de stichting om zijn continuïteit te handhaven en dat daardoor de stichting mogelijk niet in staat zal zijn in het kader van de normale bedrijfsuitoefening zijn activa te realiseren en zijn verplichtingen na te komen.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De raad van bestuur onderkent de hiervoor geschetste materiële onzekerheid, maar gaat uit van continuering van de zorg en continuïteit van de organisatie. De raad van bestuur heeft er vertrouwen in dat de genomen maatregelen en inspanningen zullen leiden tot herstel. Desondanks blijft er sprake van een materiële onzekerheid dat een situatie zich voordoet dat realisatie afwijkt van het Herstelplan. Dit kan zowel op de beoogde maatregelen zijn als op dit moment nog niet bekende feiten en omstandigheden. Op basis hiervan zijn de in de jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

### ***Vergelijking met voorgaand jaar***

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Met ingang van 1 januari 2022 wordt de jaarrekening opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De vergelijkende cijfers 2023 zijn aangepast om de vergelijkbaarheid met 2024 te kunnen waarborgen. De aanpassing betreft een andere opgave van de honoraria onafhankelijke accountant in de toelichting op de winst en verlies rekening.

### **Oordelen en schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen/veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen alsook van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

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 management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen: Omzet nuanceringen en personeelsvoorzieningen.

### **Verbonden rechtspersonen**

Transacties geschieden tegen marktconforme prijzen en zijn zorg gerelateerd en/of adviserend van aard. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van GGz Breburg zijn verbonden partijen.

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan GGz Breburg wordt toegerekend.

## 1.4.2 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 instelling 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.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 waarschijnlijk 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 resultatenrekening 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 euro's, wat ook de functionele valuta is.

### 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 onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve 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 instelling 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.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Op terreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 0 - 10 %.
- Machines en installaties : 3,33 - 10 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 3,33 - 33 %.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven op basis van verwachte gebruiksduur. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven.

De materiële vaste activa waarvan de instelling en haar groepsmaatschappijen op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende 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.

### Groot onderhoud:

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

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode, doch niet lager dan nihil. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

Indien waardering tegen netto vermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de instelling invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien de instelling een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de resultatenrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de instelling en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

### Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. 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. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

De realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop is benaderd op het niveau van de kasstroom genererende eenheden, en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2024.

De realiseerbare directe opbrengstwaarden van vaste activa waarvan het voornemen bestaat deze te verkopen, zijn ontleend aan actuele taxatie (uitgaande van verkoop in lege staat en kosten koper) indien al voorhanden, anders aan de huidige WOZ waarde.

Omdat de realiseerbare directe opbrengstwaarde per kasstroom genererende eenheid hoger is dan de boekwaarde is er geen aanleiding om per 31 december 2024 de contante waarde van toekomstige kasstromen te benaderen.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### **Onderhanden trajecten WMO/jeugdzorg**

Onderhanden trajecten WMO/jeugdzorg worden gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de trajecten indien deze lager is. De productie van de onderhanden trajecten is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de trajecten die ultimo boekjaar openstonden.

Indien het totaal van alle onderhanden werk/zorgtrajecten een debetstand vertoont, wordt het totaalsaldo gepresenteerd onder de vlottende activa. Indien het totaal van alle onderhanden werk/zorgtrajecten een creditsaldo vertoont, wordt het totaalsaldo gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

### **Vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de resultatenrekening verwerkt). De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake is van agio/disagio of transactiekosten dan is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare 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. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

### **Eigen vermogen**

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Bestemmingsreserve, Bestemmingsfonds en Algemene- en overige reserves.

### **Bestemmingsreserves**

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

### **Bestemmingsfondsen**

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

### **Aanwending bestemmingsreserves en fondsen**

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve 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.

### **Algemene en overige reserves**

Onder algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

### **Voorzieningen (algemeen)**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale en/of contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Voorziening levensfase budget

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van CAO verplichtingen voor de rechten m.b.t. de reguliere PBL uren in de komende jaren inclusief extra toe te kennen PBL uren waar werknemers die op 31-12-2009 50 jaar of ouder waren volgens de overgangsregeling rechten voor hebben opgebouwd. De berekening is gebaseerd op de beste schatting van de contante waarde van de verplichting volgens de Cao-bepalingen (werknemers waarop de regeling van toepassing is, PBL-rechten), salarissen, verwachte salarisstijging en leeftijden. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3 %.

### Voorziening jubileum verplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%.

### Reorganisatie voorziening

De reorganisatie voorziening betreft medewerkers van GGz Breburg waarvan de functie niet meer passend is binnen het functiehuis van de nieuwe organisatiestructuur. Het reorganisatieplan alsmede de communicatie met betrokkenen is gedeeld. Aangezien de afwikkeling in 2024 plaats vindt en daarmee de tijdsperiode van het bestaan van de voorziening kort is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.

### Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft een voorziening voor kosten die voortkomen uit langdurig verzuim van medewerkers waarbij geen zicht meer is op terugkeer in de functie. De berekening is gebaseerd op de loonkosten tot einde van de verzuimperiode, waarbij de uitgangspunten worden gehanteerd van de Wet Verbetering Poortwachter.

### Voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU)

Werkgever en werknemer kunnen met deze regeling afspraken maken over de arbeidsduur aan de wensen en behoeften van zowel werknemer als de instelling. Daarbij wordt de arbeidsduur van de werknemer via vrijstelling van uren verminderd en blijft de werknemer over 50% van de urenvermindering salaris ontvangen.

### Voorziening verlieslatend contract

GGz Breburg heeft een contract afgesloten waarbij een negatief verschil ontstaat tussen de na de balansdatum te ontvangen prestatie en de na de balansdatum te verrichten contractprestatie. Voor dit negatieve verschil is een voorziening opgenomen. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de onvermijdbare kosten.

### Voorziening ZVW

De voorziening ZVW betreft risico's en onzekerheden in de verantwoording van de omzet Zorgverzekeringswet (ZVW). De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

### Voorziening Jeugdwet

De voorziening JW betreft risico's en onzekerheden in de verantwoording van de omzet Jeugdwet (JW). De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

## Leasing

De instelling 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 classificeren als operationele leases. 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.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Operationele leases

Als GGz Breburg 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 leases 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.

### Algemeen resultaatbepaling

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 verplichting, 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. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

### Opbrengsten

#### Algemeen

Vanaf 2021 werkt GGz Breburg volgens de methodiek van Horizontaal toezicht met zorgverzekeraars.

Eind 2021 is de DBC systematiek beëindigd en in 2022 is de ZPM systematiek gestart. Deze ZPM systematiek en bijbehorende Horizontaal Toezicht zou moeten leiden tot minder onzekerheden en schattingen.

#### ZVW en JW: onzekerheden omzet verantwoording

De verantwoorde omzet 2024 van GGz Breburg bevat een aantal risico's en onzekerheden. Dit betreffen met name risico's en onzekerheden in de verantwoording van de omzet Zorgverzekeringswet (ZVW) en Jeugdwet (JW). Voor deze risico's en onzekerheden is een voorziening gevormd.

De voorziene risico's en onzekerheden ZVW worden onderstaand toegelicht:

- GGz Breburg heeft met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over Horizontaal Toezicht. Uitkomsten uit HT 2023 zijn nog niet volledig vastgesteld en afgewikkeld, hiervoor is in 2024 – evenals in 2023 een positie voorzien. Voor de uitkomsten vanuit HT 2024 hebben wij eveneens een voorziening getroffen.
- Bij het opmaken van de jaarrekening moest nog een gedeelte van de afgekeurde facturatie opnieuw gefactureerd worden. Er is een inschatting gemaakt van het gedeelte van de omzet dat er uiteindelijk niet door de verzekeraar wordt geaccepteerd en moet worden afgeboekt;
- GGz Breburg heeft met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over omzetplafonds en gemiddelde kosten. Afwijkingen van deze afspraken zijn ingeschat en opgenomen in de voorziening.

De voorziene risico's en onzekerheden JW worden onderstaand toegelicht:

- Bij het opmaken van de jaarrekening is een inschatting gemaakt van het gedeelte van de omzet en openstaande vorderingen dat uiteindelijk niet door gemeenten wordt geaccepteerd en moet worden afgeboekt;
- GGz Breburg heeft met gemeenten afspraken gemaakt over omzetplafonds en gemiddelde kosten. Afwijkingen van deze afspraken zijn ingeschat en opgenomen in de voorziening.

#### Afsluitend

De onzekerheden bij de hiervoor genoemde factoren versterken elkaar. De in deze jaarrekening 2024 uitgewerkte en onderbouwde schattingen kunnen derhalve in de realisatie afwijken. De uiteindelijke uitkomsten zullen blijken uit de eindafrekeningen met de zorgverzekeraars en kunnen afwijken van de in deze jaarrekening opgenomen bedragen gebaseerd op de beste schatting.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. 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 instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

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 en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

### 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 instelling 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. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. 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.

### Pensioenen

GGz Breburg heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij GGz Breburg. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. GGz Breburg 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. Voor pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In maart 2024 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 107,5%. Het vereiste niveau van dekkingsgraad is volgens het beleid van PFZW per januari 2025: 109,2%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad om pensioenen volledig te indexeren is 125,0%. De premie voor het arbeidsongeschiktheidspensioen blijft gelijk. GGz Breburg 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. GGz Breburg heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Algemene kosten

Onder algemene kosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen, en die niet direct aan de kostprijs van de geleverde goederen en diensten zijn toe te rekenen.

### Onderhoudskosten

Voor de toekomstige kosten van onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten voor groot onderhoud worden geactiveerd in de materiële vaste activa en daar wordt jaarlijks op afgeschreven. De kosten voor klein onderhoud worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

### Subsidies

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

### Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet en Jeugdwet-omzet heeft GGz Breburg de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals onderstaand opgenomen. Met ingang van 2015 is als gevolg van de transitie een deel van de toenmalige AWBZ en ZVW zorg overgeheveld van de zorgkantoren respectievelijk de zorgverzekeraars naar de gemeenten ('decentralisatie'). Als gevolg van deze decentralisatie en toename van gemeentelijke contractpartijen is er sprake van een bepaalde mate van omzet onzekerheid. Overeenkomstig de landelijke en gemeentelijke uitingen van de overheid heeft hierbij continuïteit van zorgverlening voorop gestaan. Dit heeft gevolgen die leiden tot inherente onzekerheden en schattingsrisico's in deze omzet van instellingen, die naar beste weten zijn geschat door de raad van bestuur van GGz Breburg en verwerkt in de jaarrekening, maar die tot nagekomen effecten kunnen leiden in volgend jaar. Hieraan ligt een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per gemeente andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, zelfindicatie door medewerkers, retourberichten iWmo, overeengekomen social return afspraken, etc.).

Daarnaast is er gestreefd naar een finale afrekening resp. landelijke verantwoording van de zorg aan alle gemeenten waar de stichting een contracteringsrelatie mee heeft op basis van het landelijke ISD-protocol.

### 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 en rekening courant schulden. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings- en desinvesteringen in materieel vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Nieuw opgenomen leningen en aflossing op leningen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

### 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.

### 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.

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 december 2024

ACTIVA

Vaste activa

1. Materiële vaste activa

|                                                                                             |                  |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| De specificatie is als volgt:                                                               | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-23</b> |
|                                                                                             | € 1.000,-        | € 1.000,-        |
| Bedrijfsgebouwen en terreinen                                                               | 48.049           | 48.769           |
| Machines en installaties                                                                    | 10.005           | 11.129           |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting                     | 4.795            | 5.018            |
| Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa | 2.302            | 510              |
| Totaal materiële vaste activa                                                               | 65.151           | 65.426           |

|                                                                                    |             |             |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven: | <b>2024</b> | <b>2023</b> |
|                                                                                    | € 1.000,-   | € 1.000,-   |
| Boekwaarde per 1 januari                                                           | 65.426      | 65.748      |
| Bij: investeringen                                                                 | 3.699       | 5.223       |
| Af: afschrijvingen                                                                 | -5.742      | -4.848      |
| Af: bijzondere waardeverminderingen                                                | 4.645       | 0           |
| Af: desinvesteringen                                                               | -2.876      | -697        |
| Boekwaarde per 31 december                                                         | 65.151      | 65.426      |

MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

|                                    | Bedrijfs-<br>gebouwen en<br>terreinen | Machines en<br>installaties | Andere vaste<br>bedrijfs-<br>middelen,<br>technische en<br>administratieve<br>uitrusting | Materiële vaste<br>bedrijfsactiva in<br>uitvoering en<br>vooruitbetalingen<br>op materiële<br>vaste activa | Totaal  |
|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                    | €                                     | €                           | €                                                                                        | €                                                                                                          | €       |
| <b>Stand per 1 januari 2024</b>    |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |         |
| - aanschafwaarde                   | 102.737                               | 34.681                      | 28.091                                                                                   | 510                                                                                                        | 166.020 |
| - bijzondere waardeverminderingen  | -4.892                                | -1.338                      | 0                                                                                        | 0                                                                                                          | -6.230  |
| - cumulatieve afschrijvingen       | -50.250                               | -22.221                     | -23.071                                                                                  | 0                                                                                                          | -95.542 |
| - cumulatieve waardeverminderingen | 803                                   | 375                         | 0                                                                                        | 0                                                                                                          | 1.178   |
| Boekwaarde per 1 januari 2024      | 48.398                                | 11.497                      | 5.020                                                                                    | 510                                                                                                        | 65.426  |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>    |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |         |
| - investeringen                    | 0                                     | 0                           | 706                                                                                      | 2.993                                                                                                      | 3.699   |
| - ingebruikname activa             | 429                                   | 325                         | 447                                                                                      | -1.201                                                                                                     | 0       |
| - afschrijvingen regulier          | -2.814                                | -1.638                      | -1.290                                                                                   |                                                                                                            | -5.742  |
| <b>Terugname impairment</b>        |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |         |
| .aanschafwaarde                    | 4.485                                 | 1.338                       | 0                                                                                        | 0                                                                                                          | 5.823   |
| .cumulatieve herwaarderings        | -803                                  | -375                        |                                                                                          | 0                                                                                                          | -1.178  |
| .cumulatieve afschrijvingen        | 0                                     | 0                           | 0                                                                                        | 0                                                                                                          | 0       |
| Totaal                             | 3.682                                 | 963                         | 0                                                                                        | 0                                                                                                          | 4.645   |
| - desinvesteringen                 |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |         |
| aanschafwaarde                     | -4.120                                | -3.053                      | -401                                                                                     | 0                                                                                                          | -7.573  |
| cumulatieve afschrijvingen         | 2.474                                 | 1.910                       | 313                                                                                      |                                                                                                            | 4.697   |
| per saldo                          | -1.646                                | -1.142                      | -88                                                                                      | 0                                                                                                          | -2.876  |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo) | -349                                  | -1.492                      | -225                                                                                     | 1.791                                                                                                      | -275    |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>  |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |         |
| - aanschafwaarde                   | 99.046                                | 31.954                      | 28.844                                                                                   | 2.302                                                                                                      | 162.146 |
| - bijzondere waardeverminderingen  |                                       | 0                           | 0                                                                                        | 0                                                                                                          | 0       |
| - cumulatieve waardeverminderingen | 0                                     | 0                           | 0                                                                                        | 0                                                                                                          | 0       |
| - cumulatieve afschrijvingen       | -50.997                               | -21.949                     | -24.049                                                                                  | 0                                                                                                          | -96.995 |
| Boekwaarde per 31 december 2024    | 48.049                                | 10.005                      | 4.795                                                                                    | 2.302                                                                                                      | 65.151  |
| Afschrijvingspercentage            | 0-10%                                 | 3,33 - 10%                  | 3,33 - 33,3%                                                                             |                                                                                                            |         |

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 december 2024

ACTIVA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toelichting:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| De bedrijfsgebouwen en terreinen dienen als zekerheid voor de hypothecaire lening zoals die is verstrekt door de Rabo bank en stichting waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| In 2024 heeft er een desinvestering plaatsgevonden als gevolg van de verkoop Bisschopshoeve 106.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| De investeringen betreffen met name investeringen in bedrijfsmiddelen als onderdeel van het MJOP.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| In het verleden is op een aantal locaties een bijzondere waardevermindering toegepast, waarbij de betreffende locaties zijn afgewaardeerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Het betreft de locaties:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| •Korvelseweg in Tilburg;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| •Muiderslotstraat in Breda;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| •Poolseweg in Breda;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| •en Kasteellaan in Waalwijk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Uit recente taxaties op de betreffende locaties blijkt dat de taxatiewaarde – en daarmee de realiseerbare directe opbrengstwaarde - hoger is dan de boekwaarde. Dit is een indicatie voor een terugname van de in het verleden genomen bijzondere waardevermindering, omdat de opbrengstwaarde significant hoger is dan de boekwaarde.                                                                                                                                                           |
| Tegelijkertijd is er op de locatie Muiderslotstraat sprake is van activa die niet meer gebruikt wordt als gevolg van gewijzigd gebruik. Dit heeft betrekking op het besluit om te stoppen met separatie. Daarom bestaat specifiek voor de activa die betrekking hebben op deze voorziening op deze locatie een indicatie dat de boekwaarden niet meer terugverdiend gaan worden.                                                                                                                 |
| De impact van terugnemen van de in het verleden genomen bijzondere waardeverminderingen enerzijds (€ 4,6 miljoen) en de afwaardering van specifieke activa anderzijds (€ 2,9 miljoen) is per saldo een hogere waardering van activa met € 1,8 miljoen. Dit resulteert in bate van € 1,8 miljoen. Dit terugname van de impairment en de afwaardering van specifieke activa hebben hoofdzakelijk betrekking op de activa-categoriën ‘bedrijfsgebouwen en terreinen’ en ‘machines en installaties’. |

2. Financiële vaste activa

|                                                                     |                  |                  |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                                | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-23</b> |
|                                                                     | € 1.000,-        | € 1.000,-        |
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen                                | 1                | 1                |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen                                 | 33               | 35               |
| Overige vorderingen                                                 | 308              | 309              |
| Totaal financiële vaste activa                                      | 342              | 345              |
| <br><i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i> | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-23</b> |
|                                                                     | € 1.000,-        | € 1.000,-        |
| Boekwaarde per 1 januari                                            | 345              | 354              |
| Bij: Waardevermeerdering                                            | 0                | 0                |
| Af: Waardeverminderingen                                            | 3                | 9                |
| Boekwaarde per 31 december                                          | 342              | 345              |

|                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toelichting:</b>                                                                                               |
| De deelnemingen in groepsmaatschappijen betreft een kapitaalsbelang in Breedband Tilburg BV gevestigd te Tilburg. |
| De vorderingen op groepsmaatschappijen (deelnemingen) betreft een lening aan Breedband Tilburg BV (afloop 2027).  |
| De overige vorderingen betreffen een ledenparticipatie in de reserve van Centramed.                               |
| Alle vorderingen hebben een resterende looptijd langer dan een jaar.                                              |

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

| Naam en rechtsvorm en woonplaats<br>rechtspersoon | Kernactiviteit        | Verschaft<br>kapitaal | Kapitaalbelang<br>(in %) | Eigen vermogen<br>€ 1.000,- | Resultaat<br>€ 1.000,- |
|---------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|
| <b>Zeggenschapsbelangen:</b>                      |                       |                       |                          |                             |                        |
| Breedband Tilburg B.V.                            | Glasvezelinfrastructu | 1                     | 6%                       | 903                         | 241                    |

3. Onderhanden projecten

|                                        |                  |                  |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>   | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-23</b> |
|                                        | € 1.000,-        | € 1.000,-        |
| Onderhanden trajecten jeugdzorg        | 522              | 861              |
|                                        | 0                | 0                |
| Totaal onderhanden trajecten jeugdzorg | 522              | 861              |

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 december 2024

ACTIVA

|                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toelichting:</b>                                                                                                                                                                                   |
| De onderhanden trajecten jeugdzorg ultimo 2024 betreffen met name arrangementen. De daling ontstaat door de samenwerking Crossroads in HvB, waardoor de arrangementensystematiek in HvB is afgebouwd. |

4. Vorderingen

|                                                |                  |                  |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>           | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-23</b> |
|                                                | € 1.000,-        | € 1.000,-        |
| Vorderingen op handelsdebiteuren               | 8.231            | 10.583           |
| Vorderingen uit hoofde van financieringstekort | 386              | 360              |
| Overige vorderingen                            | 2.975            | 2.026            |
| Overlopende activa                             | 7.725            | 13.957           |
| Totaal vorderingen                             | 19.317           | 26.926           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toelichting:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| De vorderingen op handelsdebiteuren heeft betrekking op de gefactureerde productie m.b.t.de diverse financieringsstromen (ZVW, Jeugd, WMO, WLZ). De daling van de vordering komt doordat in 2023 nog niet alle toegekende voorschotten verrekend waren met de openstaande facturatie.                                                                                                     |
| De overlopende activa dalen doordat in 2024 het nog te factureren bedrag lager is dan in 2023. Dit wordt veroorzaakt doordat in 2024 2-wekelijks wordt gefactureerd en in 2023 maandelijks. Bovendien is er in 2024 € 1.152K aan oninbare vorderingen afgeboekt; € 364K aan handelsdebiteuren en € 788K overlopende activa. Er is in 2023 voor € 363K afgeboekt aan oninbare vorderingen. |
| Alle openstaande vorderingen vervallen binnen 1 jaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

|                                                        |                  |                  |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vorderingen uit hoofde van financieringstekort:</b> | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-23</b> |
|                                                        | € 1.000,-        | € 1.000,-        |
| 1. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort      | 386              | 360              |
|                                                        | 386              | 360              |

|                                                        |                  |                  |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Schulden uit hoofde van financieringsoverschot:</b> | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-23</b> |
|                                                        | € 1.000,-        | € 1.000,-        |
| Totaal schulden uit hoofde van financieringsoverschot  | 0                | 0                |

|                                           |                 |             |             |             |               |
|-------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
|                                           | <b>t/m 2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>totaal</b> |
|                                           | € 1.000,-       | € 1.000,-   | € 1.000,-   | € 1.000,-   | € 1.000,-     |
| <b>Saldo per 1 januari</b>                | 0               | 0           | 360         |             | 360           |
| Financieringsverschil boekjaar            |                 |             |             | 386         | 386           |
| Correcties voorgaande jaren               | 0               | 0           | 0           |             | 0             |
| Betalingen/ontvangsten                    | 0               | 0           | -360        |             | -360          |
| Subtotaal mutatie boekjaar                | 0               | 0           | -360        | 386         | 26            |
| <b>Saldo per 31 december</b>              | 0               | 0           | 0           | 386         | 386           |
| Stadium van vaststelling (per erkenning): |                 |             |             |             |               |
| GGZ Regio Breda (WLZ)                     | c               | c           | b           | a           |               |
| GGZ Midden Brabant (WLZ)                  | c               | c           | b           | a           |               |

a= interne berekening  
b= overeenstemming met zorgkantoren  
c= definitieve vaststelling NZa

|                                                  |                  |                  |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                  | <b>31-dec-24</b> | <b>31-dec-23</b> |
|                                                  | € 1.000,-        | € 1.000,-        |
| Waarvan gepresenteerd als:                       |                  |                  |
| - vorderingen uit hoofde van financieringstekort | 386              | 360              |
| - schulden uit hoofde van financieringsoverschot | 0                | 0                |
|                                                  | 386              | 360              |

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 december 2024

ACTIVA

| Specificatie financieringsverschil per financieringsvorm | 31-dec-24<br>€ 1.000,- | 31-dec-23<br>€ 1.000,- |
|----------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Financieringsverschil WLZ                                | 386                    | 360                    |
| Totaal financieringsverschil                             | 386                    | 360                    |

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

|                         | 31-dec-24<br>€ 1.000,- | 31-dec-23<br>€ 1.000,- |
|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Bankrekeningen          | 17.524                 | 18.650                 |
| Kassen                  | 2                      | 23                     |
| Totaal liquide middelen | 17.526                 | 18.673                 |

**Toelichting:**  
De daling van de liquide middelen volgt uit een lager operationeel resultaat, echter door een frequentere facturatie in 2024 t.o.v. 2023 wordt deze daling grotendeels teniet gedaan.  
De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

## 1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 december 2024

## PASSIVA

## 6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

|                              | 31-dec-24 | 31-dec-23 |
|------------------------------|-----------|-----------|
|                              | € 1.000,- | € 1.000,- |
| Bestemmingsreserve           | 0         | 1.600     |
| Bestemmingsfonds             | 32.943    | 36.668    |
| Algemene en overige reserves | 4.076     | 4.076     |
| Totaal eigen vermogen        | 37.019    | 42.344    |

**Bestemmingsreserve**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                           | Saldo per<br>1-jan-24 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-24 |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|
|                           | € 1.000,-             | € 1.000,-                | € 1.000,-           | € 1.000,-              |
| Innovatie                 | 1.000                 | -1.000                   | 0                   | 0                      |
| Fameus                    | 600                   | -600                     | 0                   | 0                      |
| Totaal bestemmingsreserve | 1.600                 | -1.600                   | 0                   | 0                      |

**Bestemmingsfonds**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                     | Saldo per<br>1-jan-24 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-24 |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|
|                                     | € 1.000,-             | € 1.000,-                | € 1.000,-           | € 1.000,-              |
| Reserve aanvaardbare kosten:<br>RAK | 36.668                | -3.725                   | 0                   | 32.943                 |
| Totaal bestemmingsfonds             | 36.668                | -3.725                   | 0                   | 32.943                 |

**Algemene en overige reserves**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                                       | Saldo per<br>1-jan-24 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-24 |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|
|                                                       | € 1.000,-             | € 1.000,-                | € 1.000,-           | € 1.000,-              |
| Algemene reserves:<br>- Algemene reserves             | 4.076                 | 0                        | 0                   | 4.076                  |
| Totaal niet-collectief gefinancierd gebonden vermogen | 4.076                 | 0                        | 0                   | 4.076                  |

**Toelichting:**

Het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten ontstaat door tekorten en overschotten in de besteding van de budgetten van verschillende financiers. De beperking in de besteding van deze middelen wordt opgelegd door de verstrekende instantie. Aanwending van dit fonds dient te geschieden binnen de daartoe door de financier gestelde kaders. In 2024 zijn de gehele bestemmingsreserves uitgenut. Deze bestemmingsreserve had als doel om negatieve effecten als het gevolg van het ontwikkelen van innovaties af te dekken. Een belangrijke ontwikkeling was op dat moment het opzetten van mentale gezondheidscentra. Deze centra zijn eind 2024 zo goed als allemaal opgezet. Daarnaast was er ook een bedrag gereserveerd voor achterstallig onderhoud en inrichting van locaties. Door het vervallen van het logeershuis Frits komen deze kosten uiteindelijk te vervallen. Een groot gedeelte hiervan is namelijk toe te rekenen aan logeershuis Frits. De ontwikkeling van Tiny houses zal ook stoppen. Deze ontwikkeling zou namelijk plaatsvinden op de huidige locatie Frits welke komt te vervallen.

## 7. Voorzieningen

**Overige voorzieningen**

|                                     | Saldo per<br>1-jan-24 | Dotatie   | Onttrekking | Vrijval   | Saldo per<br>31-dec-24 |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------|-------------|-----------|------------------------|
|                                     | € 1.000,-             | € 1.000,- | € 1.000,-   | € 1.000,- | € 1.000,-              |
| Voorziening Jubileum verplichtingen | 1.279                 | 527       | 130         | 165       | 1.511                  |
| Voorziening Levensfase budget       | 4.897                 | 2.442     | 1.897       | 351       | 5.091                  |
| Voorziening Reorganisatie           | 58                    |           |             |           | 58                     |
| Voorziening Langdurig zieken        | 2.252                 | 1.014     | 405         | 1.175     | 1.686                  |
| Voorziening RVU                     | 0                     | 658       |             |           | 658                    |
| Totaal personeelsvoorzieningen      | 8.486                 | 4.641     | 2.432       | 1.692     | 9.004                  |
| Voorziening ZVW                     | 3.893                 | 2.256     | 1.056       | 1.666     | 3.427                  |
| Voorziening Jeugdwet                | 568                   | 2.401     | 320         | 568       | 2.081                  |
| Voorziening verlieslatend contract  | 300                   | 0         | 277         | 0         | 23                     |
| Totaal overige voorzieningen        | 13.247                | 9.298     | 4.085       | 3.926     | 14.535                 |

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 december 2024

PASSIVA

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

|                                                | 31-dec-24 |
|------------------------------------------------|-----------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 8.831     |
| Langlopend deel van de voorzieningen (1-5 jr.) | 4.368     |
| Langlopend (> 5 jaar)                          | 1.335     |

Toelichting per categorie voorziening:

De Voorziening Personeelsbeloningen is gevormd voor toekomstige personeelsbeloningen zoals uitkeringen in het kader van jubilea. Het saldo is gebaseerd op het aantal begrote fte's, gemiddeld dienstverband, aantal jubileumjaren, de inschatting dat de medewerker op het moment van het jubileum nog in de instelling werkzaam is (blijfkans), het gemiddeld maandloon (incl toekomstige stijgingen) en het percentage jubileumuitkering. De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde. Zie ook de grondslagen.

De Voorziening Levensfasebudget (LFB) is in 2010 gevormd en is bedoeld om werknemers de mogelijkheid te geven te sparen voor bijvoorbeeld meer vrije tijd en bestaat uit:

- de regulier toegekende uren aan medewerkers, die in het boekjaar niet zijn opgenomen, met of zonder contractuele afspraak. De uren worden als verlof opgenomen of worden aangewend in een spaarregeling.

Onderdeel hiervan zijn de overgangsregelingen m.b.t. medewerkers die op 31 december 2009 een leeftijd hadden van 45 jaar en ouder. Het reguliere deel wordt bepaald door per medewerker het aantal overgebleven uren te vermenigvuldigen met het gemiddeld uurloon inclusief opslagen.

De reorganisatie voorziening betreft medewerkers die a.g.v. aanpassing van het besturingsmodel (managementlaag) GGz Breburg mogelijk verlaten. Het reorganisatieplan alsmede de communicatie met betrokkenen is gedeeld. Aangezien de afwikkeling in 2025 plaatsvindt en daarmee de tijdsperiode van het bestaan van de voorziening kort is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.

De voorziening langdurig zieken betreft een voorziening voor kosten die voortkomen uit langdurig verzuim van medewerkers waarbij geen zicht meer is op terugkeer in de functie. De berekening is gebaseerd op de loonkosten tot einde van de verzuimperiode, waarbij de uitgangspunten worden gehanteerd van de Wet Verbetering Poortwachter.

De voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU) is bedoeld om toekomstige verplichtingen voor medewerkers die deelnemen aan het generatiepact financieel af te dekken.

De voorziening onrendabel contract is gevormd voor een toekomstige verhuizing van de care afdeling van senioren naar nieuwbouw (huur). Hierdoor komt een huurpand gedeeltelijk leeg te staan. Het huurcontract loopt door tot 31 januari 2025. De huurlast is voorzien.

De voorziening ZVW betreft risico's en onzekerheden in de verantwoording van de omzet Zorgverzekeringswet (ZVW): De risico's hebben betrekking op overschrijding van omzetplafonds, niet declarabele omzet en risico's die voortkomen uit registratiefouten binnen het kader van Horizontaal Toezicht.

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

De specificatie is als volgt:

|                                                          | 31-dec-24 | 31-dec-23 |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Schulden aan banken                                      | 24.126    | 27.688    |
| Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) | 24.126    | 27.688    |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                            | 2024      | 2023      |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                            | € 1.000,- | € 1.000,- |
| Stand per 1 januari                        | 31.249    | 34.892    |
| Bij: nieuwe leningen                       |           | 0         |
| Af: aflossingen                            | 3.562     | 3.643     |
| Stand per 31 december                      | 27.687    | 31.249    |
| Af: aflossingsverplichting lopend boekjaar | 3.561     | 3.561     |
| Stand langlopende schulden per 31 december | 24.126    | 27.688    |

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

|                                                                                 | 31-dec-24 | 31-dec-23 |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                                                                 | € 1.000,- | € 1.000,- |
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen | 3.561     | 3.561     |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 24.126    | 27.688    |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                                                   | 11.657    | 14.290    |

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 december 2024

PASSIVA

| Leninggever               | borging   | Afsluitdatum | Hoofdsom   | Totale looptijd | Einde rentevast periode | Soort lening | Werkelijke rente | Restschuld 31 december 2023 | Nieuwe leningen in 2024 | Aflossing in 2024 | Restschuld 31 december 2024 | Restschuld over 5 jaar | Resterende looptijd in jaren eind 2024 | Aflossingswijze | Aflossing 2025 |
|---------------------------|-----------|--------------|------------|-----------------|-------------------------|--------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------------------|-----------------|----------------|
|                           |           |              | €          |                 |                         |              | %                | €                           | €                       | €                 | €                           | €                      |                                        |                 | €              |
| BNG 40.99740 (71201)      | geborgd   | 03-01-14     | 3.484.849  | 23              | 03-01-37                | onderhands   | 3,10%            | 2.121.212                   | 0                       | 151.515           | 1.969.697                   | 1.212.121              | 13                                     | lineair         | 151.515        |
| BNG 40.99743 (71202)      | geborgd   | 09-01-18     | 1.176.471  | 20              | 09-01-38                | onderhands   | 1,15%            | 882.353                     | 0                       | 58.824            | 823.529                     | 529.412                | 14                                     | lineair         | 58.824         |
| BNG 40.99818 (71204)      | geborgd   | 18-03-12     | 492.125    | 20              | 18-03-32                | onderhands   | 3,60%            | 221.456                     | 0                       | 24.606            | 196.850                     | 73.819                 | 8                                      | lineair         | 24.606         |
| NWB 1 0028125 (71209)     | geborgd   | 01-07-13     | 2.560.000  | 16              | 01-07-29                | onderhands   | 4,24%            | 960.000                     | 0                       | 160.000           | 800.000                     | 0                      | 5                                      | lineair         | 160.000        |
| BNG 40.105730 (71212)     | geborgd   | 30-09-10     | 7.000.000  | 30              | 30-09-40                | onderhands   | 3,92%            | 3.966.667                   | 0                       | 233.333           | 3.733.333                   | 2.566.667              | 16                                     | lineair         | 233.333        |
| NWB 1 0028095 (71214)     | geborgd   | 07-11-13     | 6.766.667  | 29              | 07-11-42                | onderhands   | 4,20%            | 4.433.333                   | 0                       | 233.333           | 4.200.000                   | 3.033.333              | 18                                     | lineair         | 233.333        |
| ASN 331 (71215)           | geborgd   | 01-09-11     | 7.000.000  | 25              | 01-09-36                | onderhands   | 3,93%            | 3.640.000                   | 0                       | 280.000           | 3.360.000                   | 1.960.000              | 12                                     | lineair         | 280.000        |
| Rb NI 20985 03547 (71216) | geborgd   | 01-12-11     | 5.000.000  | 20              | 01-12-31                | onderhands   | 3,02%            | 2.000.000                   | 0                       | 250.000           | 1.750.000                   | 500.000                | 7                                      | lineair         | 250.000        |
| ASN 332 (71217)           | geborgd   | 01-09-11     | 5.000.000  | 15              | 01-09-26                | onderhands   | 3,43%            | 1.000.000                   | 0                       | 333.333           | 666.667                     | 0                      | 2                                      | lineair         | 333.333        |
| NWB 10027627 (71220)      | geborgd   | 29-05-12     | 4.537.802  | 20              | 29-05-32                | onderhands   | 2,98%            | 2.042.011                   | 0                       | 226.890           | 1.815.121                   | 680.670                | 8                                      | lineair         | 226.890        |
| NWB 10028094 (71221)      | geborgd   | 06-11-13     | 5.672.240  | 19              | 06-11-32                | onderhands   | 3,12%            | 2.552.508                   | 0                       | 283.612           | 2.268.896                   | 850.836                | 8                                      | lineair         | 283.612        |
| BNG 40.108295 (71222)     | geborgd   | 16-04-13     | 794.115    | 15              | 16-04-28                | onderhands   | 2,65%            | 264.705                     | 0                       | 52.941            | 211.764                     | 0                      | 4                                      | lineair         | 52.941         |
| NWB 1 0028431 (71224)     | geborgd   | 29-08-14     | 665.544    | 11              | 29-08-25                | onderhands   | 1,69%            | 121.008                     | 0                       | 60.504            | 60.504                      | 0                      | 1                                      | lineair         | 60.504         |
| RABO 50118025 (71226)     | ongeborgd | 30-06-19     | 10.625.000 | 10              | 30-06-29                | onderhands   | 4,80%            | 5.293.750                   | 0                       | 962.500           | 4.331.250                   | 0                      | 5                                      | lineair         | 962.500        |
| BNG 40.114142 (71228)     | geborgd   | 30-09-20     | 2.500.000  | 10              | 30-09-30                | onderhands   | -0,17%           | 1.750.000                   | 0                       | 250.000           | 1.500.000                   | 250.000                | 6                                      | lineair         | 250.000        |
| Totaal                    |           |              | 63.274.812 |                 |                         |              |                  | 31.249.003                  | 0                       | 3.561.392         | 27.687.611                  | 11.656.858             |                                        |                 | 3.561.392      |

Toelichting:

Aan de Rabobank en het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) is in gezamenlijkheid hypothecaire inschrijving op de activa van GGz Breburg verleend. Deze inschrijving betreft de zekerheidsstelling voor de bij het WfZ geborgde leningen en de kredietfaciliteiten (€ 7,5 mln.) bij de Rabobank.

De aflossingsverplichtingen zijn voor het komend boekjaar verantwoord onder de kortlopende schulden.

Ten aanzien van het renterisico en kasstroom risico: het risico voor de bestaande lening portefeuille is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Voor de lening aangegaan op 7 november 2013 met de Nederlandse Waterschap bank N.V.en de lening die is aangegaan op 1 juli 2019 met de coöperatieve Rabobank U.A. heeft GGz Breburg afgesproken dat de rente op 2 januari 2032 respectievelijk 1 juli 2024 wordt herzien. Op laatst genoemde lening is per 1 juli 2024 de rente verhoogd van 1,2% naar 4,8%. Het renterisico, een (mogelijke) toekomstige stijging van deze rente, is door GGz Breburg niet afgedekt middels hedge instrumenten.

Met de bank is in de financieringsovereenkomst een aantal convenanten afgesproken. Voor ultimo 2024 was een absolute EBITDA afgesproken van € 3,15 mln. en Solvabiliteit >= 20%. Voor 2024 is aan één van deze convenanten niet voldaan. Dit betreft de absolute EBITDA norm. Wel is voldaan aan de solvabiliteitsratio.

Absolute EBITDA (resultaat voor belastingen minus afschrijving minus rentekosten minus bijzonder baten/lasten) bedraagt in 2024 -€ 1,274 mln. en in 2023 € -0,517 mln.

De solvabiliteitsratio (Eigen vermogen/ totaal balanswaarde) bedraagt in 2024: 36,0% en in 2023: 37,9%.

De Rabobank heeft een Waiver verstrekt voor het niet voldoen aan de gestelde absolute EBITDA norm ultimo 2024 onder de volgende voorwaarde (ingangsdatum: 16 april 2025):

Nul-verplichting

GGz Breburg zorgt er twee keer per jaar voor dat aan de nul-verplichting wordt voldaan (banksaldo van minimaal 0 euro of hoger) voor een periode van 5 aaneengesloten dagen. De nul-verplichting wordt twee keer per jaar gemeten op 1 mei en 1 december.

De met de Rabobank afgesproken absolute EBITDA omvang en meetmomenten in het herziene convenant zijn hieronder opgenomen:  
2025-Q4: € € 4,00 mln.      2026-Q2: € 5,00 mln.      2026-Q4: € 6,00 mln.  
2027-Q2: € 7,00 mln.      2027-Q4: € 8,00 mln.      2028-Q2 en daarna: € 9,00 mln.  
Rabobank toetst dit voor het eerst per 31 december 2025.

Daarnaast geldt een niet-investeringsbepaling tot een maximumbedrag van € 13.500.000 netto investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in vaste activa, zoals blijkt uit het kasstroomoverzicht. Dit maximumbedrag aan netto investeringen geldt als totaalbedrag voor de periode 2024 tot en met 2026.

9. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

|                                              | 31-dec-24 | 31-dec-23 |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                              | € 1.000,- | € 1.000,- |
| Schulden aan banken                          | 3.561     | 3.561     |
| Schulden aan leveranciers en handelkredieten | 4.344     | 5.648     |
| Belastingen en sociale premies               | 6.147     | 5.791     |
| Schulden terzake pensioenen                  | 1.404     | 1.383     |
| Overige schulden                             | 4.787     | 7.057     |
| Overlopende passiva                          | 6.936     | 5.513     |
| Totaal kortlopende schulden                  | 27.179    | 28.953    |

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 december 2024

PASSIVA

**Toelichting:**  
De kortlopende schulden dalen met € 1,2 mln. Onderstaand de belangrijkste oorzaken:  
- De schulden aan leveranciers en handelskredieten dalen doordat facturatie op m.n onderhoudskosten nog niet ontvangen is; dit wordt gecompenseerd door het opnemen van transitoria waardoor de overlopende passiva stijgen.  
- De overige schulden dalen doordat in 2024 schuldposties onder de voorziening jeugdwet zijn verantwoord, in 2023 verantwoord onder de overige schulden.

10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Obligo waarborgfonds

Alle bestaande leningen (met uitzondering van onder vermelde Rabobank-lening) zijn geborgd door Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Tegenover de borging staat een obligo van maximaal 3% van de boekwaarde van de restant schuld van de geborgde leningen. Deze obligoverplichting wordt indien het WfZ daarop een beroep doet in de vorm van een renteloze lening aan het WfZ aangeboden. Per 31-12-2024 zijn alle leningen bij het WfZ geborgd, met uitzondering van de lening aan de Rabobank ad € 4.331.250. Het obligo van de geborgde leningen bedraagt € 700.690 (3% van € 23.356.351).

Kredietfaciliteit

GGz Breburg beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank ad € 10 mln. tot en met 31-05-2024. Per 1 juni 2024 bedraagt deze kredietfaciliteit € 7,5 mln.

De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank en luiden als volgt: hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen en pandrecht op vorderingen.

Garanties en borgstellingen

Er zijn momenteel geen garanties afgegeven.

Huurcontracten

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| Huurcontracten.          |             |
| - kortlopend (<1 jr.)    | € 2.274.709 |
| - langlopend (1 - 5 jr.) | € 6.027.935 |
| - langlopend > 5 jr      | € 5.541.464 |

Leaseovereenkomsten

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| Computerapparatuur:      |          |
| - kortlopend (<1 jr.)    | € 25.000 |
| - langlopend (1 - 5 jr.) | € 75.000 |
| - langlopend > 5 jr      | -        |

Leaseovereenkomsten

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| Bedrijfswagens        |           |
| - kortlopend (<1 jr.) | € 153.952 |
| - langlopend (1 - 5 j | € 374.581 |
| - langlopend > 5 jr   | -         |

Overige

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| - kortlopend (<1 jr.) | € 2.866.765 |
| - langlopend (1 - 5 j | € 2.737.479 |
| - langlopend > 5 jr   | -           |

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 toepassing is op de zorgsector en op de verschillende cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen.

De mogelijke verplichtingen die hieruit voortvloeien zijn 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

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 van curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de 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 relatie 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 voor 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd. Voor het jaar 2024 is een (macro) omzetgrens, zijnde een bovengrens als bedoeld in artikel 50, tweede lid, onder c, van de Wmg, vastgesteld. De hoogte van deze macro (omzet) grens wordt vastgesteld op € 911,4 mln. ( prijsniveau 2024).

**1.6 TOELICHTING OP DE WINST EN VERLIES REKENING OVER 2024****BATEN****10. Baten uit beroeps of bedrijfsmatige zorgverlening***De specificatie is als volgt:*

|                                                                                                                                                                                                    | <b>2024</b>    | <b>2023</b>    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                    | € 1.000,-      | € 1.000,-      |
| Zorgverzekeringswet                                                                                                                                                                                | 106.443        | 101.091        |
| Wet Langdurige zorg                                                                                                                                                                                | 35.176         | 32.511         |
| Subsidie voor zorgverlening als bedoeld in artikel 3 van de kaderwet VWS subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet Langdurige zorg | 1.493          | 222            |
| Forensische zorg                                                                                                                                                                                   | 92             | 169            |
| Beschikbaarheidsbijdrage zorg functies                                                                                                                                                             | 6.144          | 5.940          |
| Baten uit onderaanneming                                                                                                                                                                           | 1.134          | 1.450          |
| Overige baten uit beroeps of bedrijfsmatige zorgverlening                                                                                                                                          | 788            | 612            |
| <b>Totaal baten uit beroeps of bedrijfsmatige zorgverlening</b>                                                                                                                                    | <b>151.270</b> | <b>141.995</b> |

**Toelichting**

De baten uit beroeps of bedrijfsmatige dienstverlening stijgen met € 9,3 mln. Onderstaand volgt een weergave van de belangrijkste mutaties:

- De baten uit Zorgverzekeringswet stijgen door indexering van tarieven en aanvullende afspraken over zorginterventiegroep en verkennende gesprekken.
- De baten uit Wet Langdurige zorg stijgen als gevolg van de indexering van tarieven en overheveling van cliënten uit de WMO. Doordat beschermd wonen ook gefinancierd kan worden vanuit de WLZ zijn veel cliënten op basis van inhoudelijk keuze omgezet van WMO naar WLZ financiering.
- De subsidies stijgen als gevolg van nog te ontvangen subsidie IZA transformatiegelden.

**11. Opbrengsten Jeugdwet**

|                        | <b>2024</b>   | <b>2023</b>   |
|------------------------|---------------|---------------|
|                        | € 1.000,-     | € 1.000,-     |
| <b>Totaal jeugdwet</b> | <b>15.148</b> | <b>13.095</b> |

**Toelichting**

De stijging van de opbrengsten jeugdwet wordt veroorzaakt door met name een toename van het aantal onderaannemers in de nieuwe bekostiging systematiek HVB (crossroads) waarvan de kosten doorberekend worden aan het samenwerkingsverband;

**12. Andere beroeps of bedrijfsmatige activiteiten**

|                                                             | <b>2024</b>  | <b>2023</b>  |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                             | € 1.000,-    | € 1.000,-    |
| <b>Totaal andere beroeps of bedrijfsmatige activiteiten</b> | <b>6.031</b> | <b>7.122</b> |

**Toelichting**

De opbrengsten uit andere beroeps of bedrijfsmatige activiteiten betreffen volledig de WMO productie en dalen a.g.v. wijzigingen in wet en regelgeving. Doordat beschermd wonen ook gefinancierd kan worden vanuit de WLZ zijn veel cliënten op basis van inhoudelijk keuze omgezet naar WLZ financiering.

**13. Overige bedrijfsopbrengsten***De specificatie is als volgt:*

|                                                                | <b>2024</b>  | <b>2023</b>  |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                                | € 1.000,-    | € 1.000,-    |
| Overige dienstverlening                                        | 942          | 909          |
| Subsidies vanwege provincies en gemeenten (excl. WMO/jeugdwet) | 2.790        | 2.654        |
| Overige subsidies                                              | 541          | 1.016        |
| Overige opbrengsten                                            | 210          | 1.627        |
| <b>Totaal overige bedrijfsopbrengsten</b>                      | <b>4.483</b> | <b>6.205</b> |

**Toelichting:**

De overige bedrijfsopbrengsten dalen met € 1,8 mln en worden voornamelijk veroorzaakt door afboekingen van vordering posities op oude jaren € 1.152K welke verantwoord zijn onder de overige opbrengsten.

**1.6 TOELICHTING OP DE WINST EN VERLIES REKENING OVER 2024****LASTEN****14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

De specificatie is als volgt

Personeel niet in loondienst  
Overige

Totaal kosten uitbesteed werk en andere kosten

| 2024          | 2023          |
|---------------|---------------|
| € 1.000,-     | € 1.000,-     |
| 18.699        | 16.783        |
| 3.920         | 2.002         |
| <b>22.619</b> | <b>18.785</b> |

**15. Lonen en salarissen**

Totaal lonen en salarissen

| 2024          | 2023          |
|---------------|---------------|
| € 1.000,-     | € 1.000,-     |
| <b>92.329</b> | <b>88.281</b> |

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in Fte's) per segment:  
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden  
waarvan geen Fte's werkzaam in buitenland.

Bestuur incl secretariaat  
Services  
Cluster Planbare Zorg  
Cluster Continue Zorg

|              |              |
|--------------|--------------|
| 15           | 16           |
| 311          | 326          |
| 473          | 0            |
| 686          | 721          |
| <b>1.485</b> | <b>1.560</b> |

**16. Sociale lasten**

Totaal sociale lasten

| 2024          | 2023          |
|---------------|---------------|
| € 1.000,-     | € 1.000,-     |
| <b>15.383</b> | <b>14.569</b> |

**17. Pensioenlasten**

Totaal pensioenlasten

| 2024         | 2023         |
|--------------|--------------|
| € 1.000,-    | € 1.000,-    |
| <b>8.936</b> | <b>8.336</b> |

**Toelichting**

De stijging van de kosten uitbesteed werk en andere externe kosten wordt veroorzaakt door krapte op de arbeidsmarkt waardoor de inzet van personeel niet in loondienst is gestegen. Bovendien veroorzaakt het hoge ziekteverzuim in 2024 meer inzet van personeel niet in loondienst.

De stijging van de kosten overig uitbesteed werk wordt veroorzaakt door een hoger volume aan onderaannemers: m.n.crossroads.

De stijging van de lonen en salarissen in 2024 wordt veroorzaakt door de gestegen salariskosten a.g.v. cao verhogingen.

**18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

Totaal afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

| 2024         | 2023         |
|--------------|--------------|
| € 1.000,-    | € 1.000,-    |
| <b>5.742</b> | <b>4.848</b> |

**19. Bijzondere waardevermindering immateriële en materiële vaste activa**

Totaal bijzondere waardevermindering immateriële en materiële vaste activa

| 2024          | 2023      |
|---------------|-----------|
| € 1.000,-     | € 1.000,- |
| <b>-1.769</b> | <b>0</b>  |

**Toelichting**

De afschrijvingen stijgen in 2024 door investeringen in 2023 m.m. het bedrijven terrein Etten-Leur welke in 2024 een volledig jaar zijn afgeschreven. Bovendien is de post bijzondere waardevermindering gemuteerd in 2024 als gevolg van het terugnemen van de uitgevoerde impairment uit 2020. Deze is teruggenomen vanwege nieuwe inzichten over de opbrengstwaarde van de destijds ge-impairde panden; daarnaast zijn er desinvesteringen gedaan in 2024 op activa die niet meer fysiek aanwezig zijn.

1.6 TOELICHTING OP DE WINST EN VERLIES REKENING OVER 2024

LASTEN

20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt

|                                        | 2024      | 2023      |
|----------------------------------------|-----------|-----------|
|                                        | € 1.000,- | € 1.000,- |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 5.719     | 5.262     |
| Algemene kosten                        | 10.606    | 9.676     |
| Patiënt en bewonersgebonden kosten     | 2.458     | 2.452     |
| Onderhoud en energiekosten             | 4.768     | 4.535     |
| Huur en leasing                        | 3.856     | 3.370     |
| Dotatie/vrijval voorzieningen          | 5.372     | 3.622     |
| Andere personeelskosten                | 5.908     | 5.852     |
| Totaal overige bedrijfskosten          | 38.687    | 34.768    |

**Toelichting**

De overige bedrijfskosten stijgen door de hogere mutatie (dotatie minus vrijval) aan voorzieningen in 2024 ten opzichte van 2023. Dit wordt veroorzaakt door de mutaties van de voorziening ZVW en voorziening Jeugdwet waaraan in 2024 fors is gedoteerd. De algemene kosten stijgen door hogere uitgaven aan ICT kosten. De huurkosten stijgen doordat er meer huurpanden in gebruik zijn genomen met name door de groei van Mentale Gezondheidscentra.

21. Rentelasten en soortgelijke kosten

|                                           | 2024      | 2023      |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                           | € 1.000,- | € 1.000,- |
| Totaal rentelasten en soortgelijke kosten | 328       | 907       |

**Toelichting**

De rentelasten en soortgelijke kosten dalen doordat de ontvangen rente op de rekening courant is toegenomen.

## 1.6 TOELICHTING OP DE WINST EN VERLIES REKENING OVER 2024

## LASTEN

## 22. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting GGz Breburg. Het voor Stichting GGz Breburg toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 13 punten.

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

| Gegevens 2024                                                                                    |                 |                  |                      |                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| bedragen x € 1                                                                                   | F.M.H. Pijls    | A.J.M. de Ridder | R. van den Barselaar | J.E.M. van Eerd                                                                                                                                                    |
| Functiegegevens                                                                                  | Lid RvB         | Lid RvB          | Lid RvB              | Lid RvB                                                                                                                                                            |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024                                                       | 23/09 t/m 31/12 | 01/01 – 31/12    | 01/01 - 31/12        | 01/01 – 15/01                                                                                                                                                      |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)                                                 | 1,0             | 1,0              | 1,0                  | 1,0                                                                                                                                                                |
| Dienstbetrekking?                                                                                | ja              | ja               | ja                   | ja                                                                                                                                                                 |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                               |                 |                  |                      |                                                                                                                                                                    |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                                                    | 59.255          | 216.312          | 203.448              | 15.763                                                                                                                                                             |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                                                 | 4.402           | 16.198           | 16.150               | 609                                                                                                                                                                |
| <i>Subtotaal</i>                                                                                 | 63.657          | 232.510          | 219.598              | 16.372                                                                                                                                                             |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                                                    | 63.661          | 233.000          | 233.000              | 8.913                                                                                                                                                              |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                     |                 | -                |                      | -                                                                                                                                                                  |
| <b>bezoldiging</b>                                                                               | <b>63.657</b>   | <b>232.510</b>   | <b>219.598</b>       | <b>16.372</b>                                                                                                                                                      |
| 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.               | De overschrijding van € 7.459 is toegestaan omdat dit betalingen betreft tbv vakantiegeld voorgaande jaren. Hiervoor was ruimte in de bezoldiging voorgaande jaren |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                      | N.v.t.          | N.v.t.           | N.v.t.               | N.v.t.                                                                                                                                                             |
| Gegevens 2023                                                                                    |                 |                  |                      |                                                                                                                                                                    |
| bedragen x € 1                                                                                   | F.M.H. Pijls    | A.J.M. de Ridder | R van den Barselaar  | J.E.M. van Eerd                                                                                                                                                    |
| Functiegegevens                                                                                  | nvt             | Lid RvB          | Lid RvB              | Voorzitter RvB/ lid RvB                                                                                                                                            |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023                                                       |                 | 01/01 – 31/12    | 19/12 - 31/12        | 01/01 – 31/12                                                                                                                                                      |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)                                                 |                 | 1,0              | 1,0                  | 1,0                                                                                                                                                                |
| Dienstbetrekking?                                                                                |                 | ja               | ja                   | ja                                                                                                                                                                 |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                               |                 |                  |                      |                                                                                                                                                                    |
| Beloning plus belastbare                                                                         |                 | 207.492          | 6.041                | 202.335                                                                                                                                                            |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                                                 |                 | 15.157           | 528                  | 13.525                                                                                                                                                             |
| <i>Subtotaal</i>                                                                                 |                 | 222.649          | 6.569                | 215.860                                                                                                                                                            |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                                                    |                 | 223.000          | 7.942                | 216.000                                                                                                                                                            |
| <b>bezoldiging</b>                                                                               |                 | <b>222.649</b>   | <b>6.569</b>         | <b>215.860</b>                                                                                                                                                     |

1.6 TOELICHTING OP DE WINST EN VERLIES REKENING OVER 2024

LASTEN

| Gegevens 2023-2024                                                                              |                |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| bedragen x € 1                                                                                  |                |               |
| R. Jaspers                                                                                      |                |               |
| Functiegegevens                                                                                 | Voorzitter RvB |               |
| Kalenderjaar                                                                                    | 2024           | 2023          |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar                                                   | 01/01 - 25/09  | 01/12 - 31/12 |
| Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar                                    | 9              | 1             |
| Omvang dienstverband in uren per kalenderjaar                                                   | 1029           | 102           |
| Individueel toepasselijk                                                                        |                |               |
| Maximum uurtarief in het kalenderjaar                                                           | 221            | 212           |
| Maxima op basis van de normbedragen per maand                                                   | 247.600        | 29.500        |
| Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12                          | 249.033        |               |
| Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)                                                       |                |               |
| Bezoldiging in de betreffende periode                                                           | 153.000        | 17.000        |
| Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1                                                      | 170.000        |               |
|                                                                                                 |                |               |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | N.v.t.         | N.v.t.        |
| Bezoldiging                                                                                     | 170.000        |               |
|                                                                                                 |                |               |
| 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.        |

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

| Gegevens 2024                                                |                |               |               |                       |
|--------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|-----------------------|
| bedragen x € 1                                               |                |               |               |                       |
|                                                              | P. de Schipper | A. Zuure      | W. Cahn       | S.A. Langbroek-Coppus |
| Functiegegevens                                              | voorzitter RvT | Lid RvT       | Lid RvT       | Lid RvT               |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024                   | 01/01 – 31/12  | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12         |
|                                                              |                |               |               |                       |
| Bezoldiging                                                  |                |               |               |                       |
| Bezoldiging                                                  | 27.960         | 19.008        | 18.640        | 18.729                |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 34.950         | 23.300        | 23.300        | 23.300                |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t.         | N.v.t.        | N.v.t.        | N.v.t.                |
| Bezoldiging                                                  |                |               |               |                       |
|                                                              | 27.960         | 19.008        | 18.640        | 18.729                |
|                                                              |                |               |               |                       |
| Het bedrag van de overschrijding, en                         | N.v.t.         | N.v.t.        | N.v.t.        | N.v.t.                |
| Reden waarom de overschrijving al dan niet is                | N.v.t.         | N.v.t.        | N.v.t.        | N.v.t.                |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.         | N.v.t.        | N.v.t.        | N.v.t.                |
|                                                              |                |               |               |                       |
| Gegevens 2023                                                |                |               |               |                       |
| bedragen x € 1                                               |                |               |               |                       |
|                                                              | P. de Schipper | A. Zuure      | W. Cahn       | S.A. Langbroek-Coppus |
| Functiegegevens                                              | voorzitter RvT | Lid RvT       | Lid RvT       | Lid RvT               |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023                   | 01/01 – 31/12  | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12         |
|                                                              |                |               |               |                       |
| Bezoldiging                                                  |                |               |               |                       |
| Bezoldiging                                                  | 26.760         | 18.279        | 17.840        | 17.944                |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 33.450         | 22.300        | 22.300        | 22.300                |

1.6 TOELICHTING OP DE WINST EN VERLIES REKENING OVER 2024

LASTEN

| Gegevens 2024                                                |                  |               |
|--------------------------------------------------------------|------------------|---------------|
| bedragen x € 1                                               | A.B.C. de Klerck | T.L. Enninga  |
| Functiegegevens                                              | Lid RvT          | Lid RvT       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024                   | 01/01 – 31/12    | 01/01 – 31/12 |
|                                                              |                  |               |
| <b>Bezoldiging</b>                                           |                  |               |
| Bezoldiging                                                  | 18.818           | 18.849        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 23.300           | 23.300        |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t.           | N.v.t.        |
| <b>Bezoldiging</b>                                           | <b>18.818</b>    | <b>18.849</b> |
|                                                              |                  |               |
| Het bedrag van de overschrijding, en                         | N.v.t.           | N.v.t.        |
| Reden waarom de overschrijving 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.B.C. de Klerck | T.L. Enninga  |
| Functiegegevens                                              | Lid RvT          | Lid RvT       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023                   | 01/01 – 31/12    | 01/01 – 31/12 |
|                                                              |                  |               |
| <b>Bezoldiging</b>                                           |                  |               |
| Bezoldiging                                                  | 17.938           | 18.008        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 22.300           | 22.300        |

**2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking**

In 2024 hebben geen uitkeringen plaatsgevonden aan uit dienst getreden topfunctionarissen.

**3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

**23. Honoraria onafhankelijke accountant**

De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2024 zijn als volgt:

|                                                                       | 2024      | 2023      |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                                                       | € 1.000,- | € 1.000,- |
| 1 Controle van de jaarrekening                                        | 432       | 270       |
| 2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie) | 33        | 33        |
| 3 Fiscale advisering                                                  | 23        | 9         |
| 4 Niet-controlediensten                                               | 0         | 0         |
| Totaal honoraria accountant                                           | 488       | 311       |

**Toelichting:**

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de stichting en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op de facturatie van de externe accountant in het desbetreffende boekjaar.

**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 is opgenomen onder punt 22.

1.6 TOELICHTING OP DE WINST EN VERLIES REKENING OVER 2024

25. Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

De heer F.M.H. Pijs  
lid Raad van Bestuur

Datum: 20-05-2025

De heer R. van den Barselaar  
lid Raad van Bestuur

Datum: 20-05-2025

Mevrouw R. Vlagsma  
lid Raad van Bestuur

Datum: 20-05-2025

De heer P.C. de Schipper  
voorzitter Raad van Toezicht

Datum: 20-05-2025

De heer R.van Zijl  
lid Raad van Toezicht

Datum: 20-05-2025

Mevrouw W. Cahn  
lid Raad van Toezicht

Datum: 20-05-2025

Mevrouw T.L. Enninga  
lid Raad van Toezicht

Datum: 20-05-2025

Mevrouw S.A. Langbroek-Coppus  
lid Raad van Toezicht

Datum: 20-05-2025

De heer A.B.C. de Klerck  
lid Raad van Toezicht

Datum: 20-05-2025

## 2 OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling resultaatbestemming

De resultaatbestemming is statutair bepaald.