



Jaarverslag

Verslavingszorg Noord Nederland

2022

Definitief 1.7

9 juni 2023



Voorwoord

In dit jaardocument doet Verslavingszorg Noord Nederland (VNN) verslag van haar resultaten. Deze resultaten gaan over: netwerkzorg, integrale kwaliteit, betrouwbare persoonsgerichte zorg, een gezond werk- en leerklimaat, een vitale en wendbare organisatie en het financiële resultaat.

De marges binnen de GGZ-sector zijn bijzonder smal. Dat geldt ook voor VNN. Met de invoering van het Zorgprestatie Model (ZPM) in 2022 werden die smalle marges extra pijnlijk zichtbaar toen het operationele financiële resultaat achterbleef bij de doelstelling. De invoering van het ZPM was in januari een feit, terwijl de digitale dossiers nog niet volledig gereed waren, er niet gefactureerd kon worden en er geen inzicht was op het financiële resultaat van de zorgprestaties die geleverd werden. Waar jaren binnen de sector gewerkt werd met het registreren van directe en indirecte tijd, werd aan medewerkers gevraagd nu op een andere manier hun zorg aan cliënten te registreren. Het operationele resultaat over 2022 uit zorgprestaties laat een negatief resultaat zien. Mede dankzij transitievergoedingen heeft VNN het jaar positief kunnen afsluiten.

In het jaar 2022 waren er nog gedeeltelijk coronamaatregelen van kracht, steeg het ziekteverzuim aan het begin van het jaar fors en waren er moeilijk vervulbare vacatures. Dit zette de zorg en bedrijfsvoering onder druk. Ondanks deze moeilijke tijd hebben de medewerkers van VNN laten zien met elkaar de schouders er onder te zetten voor de cliënten en hun naasten. Er is veel werk verricht, zowel inhoudelijk in zorg als in de (staf)ondersteuning. Met elkaar is er gewerkt aan de verdere ontwikkeling van VNN naar een meer wendbare en vitale organisatie.

Het beschreven zorgportfolio met het integrale verslavingszorgaanbod vormt de basis voor een duidelijke koers en activiteiten binnen de verschillende zorgsoorten. Met dit portfolio wordt helderheid gegeven aan zowel cliënten en medewerkers als aan ketenpartners en financiers over de behandelcontext en aangeboden hulpverleningsinterventies. In dit jaarverslag wordt hiervan, evenals over andere ontwikkelingen, verslag gedaan.

In dit voorwoord wil ik ook mijn dank uitspreken naar alle medewerkers van VNN, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers, stagiaires en professionals in opleiding, de cliëntenraad, medezeggenschapsraad, multidisciplinaire staf en de raad van toezicht. Dankzij ieders inzet heeft VNN in 2022 wederom stappen gezet voor een kwalitatief sterk en bedrijfsmatig gezond VNN met visie op de toekomst. Een toekomst waarin VNN betrokken, betrouwbaar en beschikbaar is voor haar cliënten en hun naasten.

dr. Gerard C. Niemeijer
Voorzitter raad van bestuur VNN



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Bestuursverslag	4
1.1. Profiel VNN	4
1.1.1. Identiteit	4
1.1.2. Organiseren vanuit identiteit	4
1.2. Netwerkgang	5
1.2.1. Visie op samenwerking	5
1.2.2. Vergroten publieke gezondheid	6
1.2.3. Zorgaanbod	6
1.3. Integrale kwaliteit	6
1.3.1. Herstel ondersteunende zorg	6
1.3.2. Deskundige medewerkers	7
1.3.3. Kwaliteitsmanagementsysteem	7
1.4. Gezond werk- en leerklimaat	7
1.4.1. Activiteitgericht werken	7
1.4.2. Ziekteverzuim	8
1.4.3. Gezond werkklimaat	8
1.5. Vitale en wendbare organisatie	8
1.5.1. Zorgprestatie-model	8
1.5.2. Informatiebeveiliging	8
1.5.3. Organisatiestructuur	9
1.5.4. Medewerkers	9
1.6. Financieel gezond	9
1.6.1. Financiën	9
1.6.2. Financieel resultaat	10
1.6.3. Bestuurskosten	10
1.6.4. Beoordeling van de financiële positie	10
1.6.5. Toekomstverwachting	12
1.7. Governance	15
1.7.1. Cliëntenraad	15
1.7.2. Medezeggenschap	16
1.7.3. Statuten VNN	16
2. Verslag RvT	17
2.1. Samenstelling raad van toezicht in 2022	17
2.2. Vergaderingen en gesprekken	18
2.3. Commissies	19
2.4. Zelfevaluatie en ontwikkeling	19
2.5. Doelstelling voor het jaar 2023	19
2.6. Tot slot	20
3. Jaarrekening	21



1. Bestuursverslag

1.1. Profiel VNN

1.1.1. Identiteit

Verslaving wordt gezien als een op zichzelf staande, ernstige aandoening die meerdere levensgebieden raakt. Een aandoening die voortkomt uit een samenspel van biologische factoren, psychologische processen en sociale factoren, waarbij zingeving een rol speelt in de verbinding van en interactie tussen deze verschillende aspecten. VNN behandelt en verleent haar diensten vanuit systemisch perspectief binnen de (sociale) context van de cliënt en is gericht op het creëren van een gezond evenwicht binnen de verschillende levensgebieden en een gezonde leefstijl. Zoals cliënten in hun behandeling gedrag en leefstijl aanpassen om perspectief op toekomst te hebben, zo wil VNN een gezonde en levensvatbare organisatie zijn binnen een sterk veranderende en ambigue context.

VNN wil zich organiseren rondom de bedoeling: het behandelen van mensen met een verslaving of anderszins hulp bieden aan mensen met een verslaving en hun naasten. De besturingsfilosofie van VNN is primair gericht op het ondersteunen van hulpverleners/medewerkers om het beste in de behandeling voor de cliënten te realiseren, uitgaande van de hulpvraag. Dat betekent zoveel mogelijk ruimte voor en verantwoordelijkheid bij de mensen die het dichtst bij de cliënten staan: de hulpverleners.

1.1.2. Organiseren vanuit identiteit

De oorsprong van VNN ligt in de maatschappelijke functie van preventie, welzijn, outreachende sociale verslavingszorg en de therapeutische gemeenschap Hoog-Hullen. Dit zijn nog steeds kernactiviteiten en deze maken het grootste deel uit van het zorgaanbod. Het zijn bovendien belangrijke hulpverleningsvormen waarmee de cliënten in beeld komen en geleid worden naar geïndiceerde zorg. De oorspronkelijke activiteiten (zorgsoorten) zijn ondertussen uitgebreid met poliklinische, forensische en klinische behandeling, wonen, reclassering en jeugdverslavingszorg.

VNN is een (financieel) gezonde organisatie waarbinnen medewerkers op kwalitatief hoogstaand niveau zorg en hulp aan cliënten verlenen. Als organisatie gezond blijven, vraagt om tijdig aanpassen en continu ontwikkelen. Vanuit de eerder benoemde besturingsfilosofie is in 2021 een programmaplan beschreven en gestart met een herinrichting van de organisatie. De structuur en inrichting van de organisatie moeten logisch en van toegevoegde waarde zijn in lijn met de bedoeling en onderlinge verbinding van zorgsoorten: organiseren vanuit identiteit. In onder andere hoofdstuk 5 (vitale en wendbare organisatie) wordt deze herinrichting beschreven.

In het meerjarenbeleidsplan 2021-2025 zijn de koers en de ambities van VNN beschreven. VNN wil ook de komende jaren perspectief blijven bieden op een ander leven. Perspectief bieden gaat uit van de eigen identiteit. VNN werkt vanuit de identiteit van de cliënt, de hulpvraag en de huidige omstandigheden. In de volgende hoofdstukken wordt aan de hand van de vijf pijlers uit het strategisch meerjarenbeleidsplan 2021-2025 verslag gedaan van het jaar 2022.





De vijf pijlers zijn:

- Netwerkgorg: herkenbare en betrouwbare netwerkpartner binnen alle domeinen.
- Integrale kwaliteit: betrouwbare persoonsgerichte zorg en eigenaarschap integrale kwaliteit op teamniveau.
- Gezond werk- en leerklimaat: medewerkers kunnen hun werk op een goede manier verrichten. VNN biedt perspectief op ontwikkeling en niet alleen op een functie of baan.
- Vitale en wendbare organisatie: het hanteren van variëteit en benutten van kansen met behoud van continuïteit in de dienstverlening.
- Financieel gezond: structureel gezonde resultaten en optimale benutting van de financieringsstromen en ruimte voor vernieuwing, innovatie, opleiding en onderzoek.

1.2. Netwerkgorg

1.2.1. Visie op samenwerking

VNN heeft zich de afgelopen jaren steeds meer tot een actieve samenwerkingspartner ontwikkeld in de drie noordelijke provincies. VNN heeft een regionale functie en verleent in bepaalde situaties ook bovenregionale zorg. VNN herkent de maatschappelijke opgave om met ketenpartners voor betere zorg en begeleiding samen te werken, ten behoeve van eigen of gezamenlijke cliënten. Er ontstaan echter tegelijkertijd vraagstukken als gevolg van de veelheid aan en de variatie in de wijze van samenwerken. Immers VNN heeft een omvangrijke opgave in een breed gespreid geografisch gebied. Een groot belang voor VNN is de onderscheidende verslavingszorgexpertise te behouden en uit te bouwen, zodat de visie kan worden geborgd. VNN wil in samenwerkingen en netwerken blijven werken, daarin moet ze waarde kunnen blijven toevoegen. Vanuit dit perspectief en de positionering van VNN binnen de verschillende zorgsoorten wil VNN bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van het Integraal Zorgakkoord.

Door de ontwikkeling en vaststelling in 2022 van een visiedocument is een leidraad ontwikkeld voor de organisatie van huidige en nieuwe samenwerkingsverbanden en de positionering van VNN daarin. VNN wil haar deskundigheid toevoegen aan ketenpartners door bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering, bijdragen in screening en triage en consultatie, zodat zij aan cliënten basis-verslavingszorg kunnen leveren.



Wanneer gespecialiseerde verslavingszorg nodig is, dan voegt VNN dit toe in het behandeltraject van de ketenpartner en behandelt parallel of samen als dat leidt tot betere zorg.

1.2.2. Vergroten publieke gezondheid

VNN heeft zich aan het Nationaal Preventieakkoord gecommitteerd en een plan ontwikkeld om de ambities uit het dit akkoord te helpen realiseren. Het akkoord bood kansen om structurele financieringsafspraken met verzekeraars te maken. Dit heeft in 2021 geleid tot de start van het project Stoppen met Roken in ziekenhuizen. Inmiddels is VNN met het project actief binnen vijf ziekenhuizen in het Noorden en groeit de vraag naar deze inzet nog steeds.

Ook is in 2022 het Preventie Overleg Groningen gelanceerd waarbinnen VNN met vele Groninger gemeenten, zorginstellingen, bewonersorganisaties en huisartsen samenwerkt aan het gezamenlijke doel: meer gezonde jaren voor Groningers.

1.2.3. Zorgaanbod

In het in september vastgestelde zorgportfolio is het integrale verslavingszorgaanbod van VNN beschreven. Het zorgportfolio vormt de basis voor een duidelijke koers en activiteiten binnen de zorgsoorten. Met dit portfolio wordt helderheid gegeven aan zowel cliënten en medewerkers als ketenpartners en financiers over de behandelcontext en aangeboden hulpverleningsinterventies. Daarnaast wordt middels het zorgportfolio een kwaliteitsstandaard beschreven van de modules en meer overzicht verkregen in de benodigde disciplinemix en opleidingen. Voor het up-to-date houden van het zorgportfolio is een beheersproces ingericht, waarbij inhoudelijke professionals het proces van de ontwikkeling van nieuwe modules faciliteren en verantwoordelijk zijn voor de jaarlijkse evaluatie ervan.

1.3. Integrale kwaliteit

Integrale kwaliteit is sinds 2022 vast onderdeel van het jaarplan. Doelstelling in 2022 was betrouwbare persoonsgerichte zorg en eigenaarschap integrale kwaliteit op teamniveau. Dit is vormgegeven door drie onderdelen, die hieronder worden beschreven.

1.3.1. Herstel ondersteunende zorg

Het verlenen van persoonsgerichte zorg bijdragend aan de regie van en ondersteunend bij het herstel van de cliënt, door onder andere:

- Doorontwikkeling van (het beleid van) herstel ondersteunende zorg, met daarbij de uitvoering van het 'Verhaal in 10 minuten', ontwikkeling van herstelwerkplaatsen, het herstelplan en het verbeteren van de positie van ervaringsdeskundigen.
- Het kwantitatief en kwalitatief meten en verbeteren van de cliënttevredenheid met specifieke, dynamische kwaliteitsmetingen; onder andere Photovoice en spiegelgesprekken.
- Strategische visie op E-Health en het blended zorgaanbod.

In 2022 is de herstelruimte in Emmen geopend. De herstelruimte Emmen is een ontmoetingsplaats in de bibliotheek Emmen waar mensen welkom zijn om te werken aan hun herstel. Dat kan zijn door steun te vinden in de ontmoeting, het delen van ervaringen of door deel te nemen aan het programma van



cursussen en workshops op het gebied van zelfhulp, zingeving en persoonlijke ontwikkeling. Iedereen is welkom, ongeacht achtergrond of diagnose. Ervaringsdeskundigen van VNN, GGZ Drenthe, Cosis en Optimaal Leven werken samen met de bibliotheek en een kunstbeweging in de herstelruimte. Tijdens de Landelijke Dag van Verslavingskunde Nederland is aan de herstelruimte Emmen de Herstelaward 2022 toegekend. De Herstelaward wordt jaarlijks uitgereikt voor het beste idee voor herstel van een verslaving.

1.3.2. Deskundige medewerkers

Deskundige medewerkers en zorgverleners die bijdragen aan het continu verbeteren van het hulpverleningsproces en die handelen volgens professionele standaarden, door onder andere:

- De (zorg)professionals, vakgroepen en MuSt zijn effectief betrokken bij de beleidsontwikkeling met betrekking tot integrale kwaliteit.
- Er is een beschreven en geïmplementeerd kwaliteitsstatuut (inclusief professioneel statuut) en het kwaliteitskader Forensische zorg wordt geïmplementeerd.
- Er is sprake van kennis delen door breed toegankelijke bijeenkomsten; onder andere webinars en klinische lessen.

1.3.3. Kwaliteitsmanagementsysteem

De doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem naar een integraal kwaliteitsmanagementsysteem. De kern van kwaliteitsmanagement is het continu verbeteren van processen en producten, het creëren van ruimte voor creativiteit en innovatie, voor groei en ontwikkeling. Het afgelopen jaar is hard gewerkt aan verdere en betere borging van de kwaliteit door doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem naar een integraal systeem gericht op de kerntaken van VNN en de (kern)processen.

Er is een kwaliteitsportaal ontwikkeld, waarin de verschillende aspecten van kwaliteit inzichtelijk en beschikbaar zijn voor medewerkers.

Ook op andere manieren is gewerkt aan het voor de medewerkers meer zichtbaar maken van kwaliteit: wat is kwaliteit voor VNN, waar kan kwaliteit ondersteunen in het optimaliseren van processen en hoe draagt kwaliteit bij aan het dagelijkse werk? Dit werd in 2022 zichtbaar door onder andere:

- De ontwikkeling en implementatie van een kwaliteits- en veiligheidsdashboard.
- Een professioneel en adequaat ingerichte organisatie van “Veilig Incident Meldingen”
- De instelling van het intern auditteam
- Het behalen van de doelstelling NEN7510; externe audit en certificering heeft plaatsgevonden.
- De naar tevredenheid van cliënten en medewerkers functionerende klachtenregeling.

1.4. Gezond werk- en leerklimaat

1.4.1. Activiteitgericht werken

De afgelopen jaren heeft het ‘hybride’ werken een vlucht genomen. Ook binnen VNN. Om medewerkers hierbij te ondersteunen en faciliteren, is beleid ten aanzien van activiteitgericht werken ontwikkeld. De visie op activiteitgericht werken sluit aan bij het strategisch meerjarenbeleidsplan van VNN, waarin VNN een professionele netwerkaanbieder is met een breed gespecialiseerd aanbod en waarbij VNN een vitale en



wendbare organisatie wil zijn. VNN faciliteert een werkomgeving waarin medewerkers resultaatgericht (samen)werken, vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen. Sturen op resultaat en op samenwerken zijn dan de krachtige uitgangspunten, in plaats van sturen op (fysieke) aanwezigheid terwijl VNN'ers tegelijk zichtbaar (moeten) zijn in het netwerk. Medewerkers hebben zelf invloed op waar, wanneer, met wie en hoe zij (samen)werken. Het beleid wordt na verkregen instemming van de medezeggenschap in 2023 ingevoerd, tezamen met een (thuiswerk)faciliteitenregeling.

1.4.2. Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen VNN is het afgelopen jaar flink gestegen, parallel aan de stijging in de regio en de branche. Met het management en de arboarts is gereflecteerd op focuspunten om het ziekteverzuim terug te dringen en op benodigde ondersteuning bij verzuimbegeleiding. VNN streeft ernaar door middel van verzuimtrainingen voor management en directie en de inzet van een verzuimcoach het verzuim in 2023 te reduceren en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

1.4.3. Gezond werkklimaat

VNN onderschrijft het belang en de principes van een rookvrije generatie. Onze ambulante locaties zijn rookvrij, net als onze gezinskliniek De Borch. De VNN kliniek Bolsterburen in Heerenveen ontving op 8 juni 2022 de Rookvrije Generatie Award voor het beste Friese initiatief dat bijdraagt aan een rookvrije generatie. De prijs werd door GGD Fryslân uitgereikt. Bolsterburen is landelijk de allereerste rookvrije kliniek en is al vanaf juli 2017 volledig rookvrij. De verwachting was dat meer stress zou ontstaan doordat er voor cliënten geen rookgelegenheid meer is, maar het tegendeel blijkt waar: op de afdelingen is er juist meer rust ontstaan. VNN heeft de ambitie om een rookvrije organisatie te worden

1.5. Vitale en wendbare organisatie

1.5.1. Zorgprestatie model

De invoering van het zorgprestatie model (ZPM) was per 1 januari 2022 een feit en het hele jaar door is gewerkt aan een goede implementatie en aan optimalisatie van de registratie. Implementatie van het ZPM, was complex en heeft het gehele jaar 2022 veel tijd en energie gekost. De effecten van directe en indirecte tijd en no-show in combinatie met het leveren van goede en kwalitatieve zorg vraagt om een kritische beschouwing. VNN heeft geconstateerd dat het een kritische balanceer act is geweest met veel onzekerheden aan de voorkant en heeft geconstateerd dat er nieuwe uitdagingen voortkomen uit de implementatie die enerzijds intern tot aanpassingen in het besturingsmodel, en anderzijds landelijke aanpassing van de tarifiering vragen. Binnen de verschillende zorgsoorten is door de teams hard gewerkt aan een goede implementatie van het ZPM. Medio 2022 is een systeemtool in gebruik genomen die, aangevuld met normen en KPI's, zorgt voor adequate sturingsinformatie en inzicht in productiviteit en werkprocessen. Doordat de facturatiemodule pas in het najaar beschikbaar kwam, konden de eerste facturen niet eerder dan in december verstuurd worden.

1.5.2. Informatiebeveiliging

Eind november heeft een externe tussentijdse certificeringsaudit NEN 7510 plaatsgevonden, met positief resultaat zodat het certificaat is verlengd. In 2023 werkt VNN aan het verder doorontwikkelen van de ICT-omgeving en informatieveiligheid om te kunnen (blijven) voldoen aan toekomstige, aangescherpte richtlijnen.



1.5.3. Organisatiestructuur

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, wordt de inrichting van VNN georganiseerd vanuit identiteit. De structuur en inrichting van de organisatie moet logisch en van toegevoegde waarde zijn in lijn met de bedoeling en onderlinge verbinding van zorgsoorten. Daarnaast vraagt een steeds veranderende en complexe externe omgeving om een vitale en wendbare organisatie. Een organisatie die adequaat kan anticiperen op veranderende omstandigheden. Daarnaast moet coördinatie en monitoring van de inhoudelijke kwaliteit van zorg op teamniveau meer vanuit de zorginhoudelijke professie verricht worden; gebaseerd op het zorgportfolio en de cliënttrajecten wordt vanuit die professie gespecificeerd wat er gedaan moet worden.

Om dit te realiseren is een herinrichting gestart. De eerste fase van deze herinrichting is in 2022 met een herinrichting van het directieteam afgerond. Hierbij is het aantal directeuren teruggebracht van 8 naar 5. Na deze fase is samen met management en inhoudsdeskundigen gewerkt aan de contouren van de indeling van twee te vormen divisies, met een samenhang op zorgsoorten. Bij de inrichting van de divisies is gebruik gemaakt van de opnieuw beschreven zorgsoorten en de daarbinnen vallende behandelmodules. Deze beschrijvingen werden met en door behandelaren gemaakt en vormen het startpunt van een proces van continu verbeteren. Het proces van de herinrichting loopt door tot in het eerste kwartaal van 2024.

1.5.4. Medewerkers

Ook in 2022 is VNN er weer in geslaagd nieuwe collega's aan te trekken. Wel is merkbaar dat dit bij sommige functies, zoals management- en behandelaarsfuncties, lastig is. Hierin wijkt VNN niet af van de trend die in de gehele zorgsector zichtbaar is. Binnen de toenemend bewegelijke arbeidsmarkt is het een steeds grotere uitdaging om medewerkers verbonden te laten blijven aan de organisatie. VNN wil blijven werken aan een goed leer- en werkklimaat voor medewerkers. VNN investeert daartoe onder andere in opleiding en training.

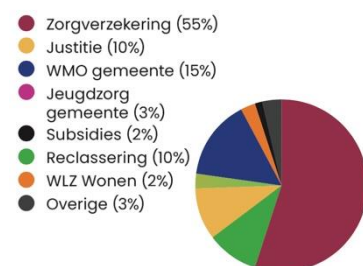
1.6. Financieel gezond

1.6.1. Financiën

Het jaar 2022 is onder andere als gevolg van de invoering van een nieuw bekostigingsstelsel (betreft 65% van de omzet), een hoog ziekteverzuim, een hoog percentage no show en de afgenomen productiviteit afgesloten met een negatief operationele resultaat. Gedurende het jaar werd hierop voorzien en is dit op verschillende wijzen met de medewerkers besproken. Onder het motto 'samen bereiken we meer' zijn speerpunten benoemd en acties uitgezet om te komen tot verbetering van het operationele resultaat. Op basis van voortschrijdende inzichten zijn interventies gedaan, om in 2023 vanaf de start van het jaar conform begroting te werken. Deze interventies hebben er toe geleid dat er eind 2022 een stijgende lijn in het financiële resultaat zichtbaar was.

Mede door de aanschaf van de eerder benoemde systeemtool is er door meer en beter beschikbare informatie en sturingsmogelijkheden meer inzicht ontstaan in de benutting van de financieringsstromen. Er wordt blijvend gewerkt aan het optimaliseren van de registratie en de systemen.

Financiering VNN in 2022



1.6.2. Financiële resultaat

De totaal gerealiseerde omzet in 2022 is lager dan 2021. De oorzaken hiervan zijn hiervoor reeds toegelicht. Specifiek worden de volgende omzetstromen toegelicht:

- Ten opzichte van 2021 is de omzet zorgverzekeringswet gedaald met ruim 1%. Dit is met name het gevolg van te lage bezetting in de kliniek als gevolg van hoog verzuim (na-ijl effect covid-19). Lagere productiviteit in ambulante settingen eveneens door hoog verzuim, wennen aan nieuwe (ZPM) bekostiging;
- Ruim 1 mln. blijft de Forensische zorg achter t.o.v. 2021. Een fors lager aanbod van cliënten als gevolg van tijdelijk lagere instroom vanuit het justitiële domein;
- De wet langdurige zorg neemt met 0,6 mln. toe. Er is een continue doelgroep die langduriger in onze (beschermd) woonvormen verblijven binnen de WLZ. Dit is deels een verschuiving kijkend naar een lagere omzet WMO beschermd wonen;
- De omzet vanuit de jeugdwet is met ruim 0,5 mln. toegenomen. Dit past bij de visie inzetten op preventie en jeugd voorkomt lagere hogere zorgkosten;
- De WMO centrumgemeente subsidies is nagenoeg gelijk aan 2021;
- Reclassering blijft vanwege het SVG kader redelijk gelijk. Aantallen zijn lager geweest in 2022 eveneens als gevolg van tijdelijk lagere instroom vanuit justitiële domein.

Tegenover de lagere omzet is VNN er in geslaagd om ook de kosten niet te laten toenemen t.o.v. 2021, derhalve is het rendement in 2022 op voldoende peil gebleven. Voor 2023 is er een begroting vastgesteld met een positief rendement ter continuering van de financieel gezonde situatie van VNN.

1.6.3. Bestuurskosten

De onkostenvergoeding voor de raad van bestuur van VNN bestaat uit vier categorieën:

- variabele reis- en verblijfskosten
- opleidingskosten
- representatiekosten
- overige kosten

In onderstaande tabel zijn de gemaakte kosten van de raad van bestuur over het verslagjaar 2022 opgenomen.

Omschrijving	1-1-2022 tm 31-12-2022
Reis- en verblijfskosten	€ 435
Opleidingskosten	€ 3.593
Representatiekosten	€ -
Overige kosten	€ 984
Totaal	€ 5.012

1.6.4. Beoordeling van de financiële positie

VNN kent een stabiele financiële positie.

Liquiditeit

De stand van de liquide middelen op balansdatum is 6,7 mln. Dit is 1,3 mln. lager dan in 2021. Het jaar 2022 heeft in het teken gestaan van de implementatie van ZPM en het technisch niet kunnen factureren gedurende het jaar. Dit is pas in de laatste maanden van het jaar gerealiseerd. Gedurende het jaar is



gestuurd op het ontvangen van voldoende voorschotten om aan de betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Per saldo heeft VNN op balansdatum nog meer dan 15 mln. tegoed van haar financiers (verzekeraard, Justitie e.a.). Deze positie is het gevolg van het daadwerkelijk afwikkelen van DBC's/DBBC's en de onderhandenwerk posities. Deze buffer is naar de toekomst toe gewenst vanwege de (uit het verleden bekende) lange doorlooptijd om met financiers tot overeenstemming van contracten te komen en om tijdig te kunnen factureren.

Dankzij het positief resultaat voldoet VNN aan de gestelde eisen van de bank. Hieronder zijn deze normen en de realisatie opgenomen in de tabel:

	EBITDA
Winst voor belasting	€ 416.584
Netto rentelasten	€ 240.321
Afschrijvingen MVA en IVZ	€ 1.953.316
Minderheidsbelangen	€ -
EBITDA	€ 2.610.221
EBITDA eis	€ 2.000.000
	€ 610.221

Ook in de begroting 2023 gaat VNN uit van een positieve liquiditeitspositie.

Solvabiliteit

Onderstaande kengetallen geven aan in welke mate VNN gefinancierd is met vreemd vermogen. De solvabiliteit is licht gedaald en tegelijkertijd ruim boven de 30% dit is een stabiele positie.

Solvabiliteit	2022	2021	2020
Solvabiliteit: eigen vermogen/totaal vermogen	39,1%	39,8%	39,9%
Vermogensratio: eigen vermogen/totaal opbrengsten	23,1%	21,1%	21,2%

Resultaatratio's

Voor VNN is het resultaat in relatie tot het eigen vermogen ten opzichte van 2021 gedaald met 1,2% en ligt daarmee onder het begrote rendement van 1,2%. Deze daling is toe te schrijven aan de omzetzijding ten opzichte van voorgaand jaar bij gelijkblijvende bedrijfskosten. Vooral de overgang naar het nieuwe bekostigingsmodel voor de zorgverzekeraars en justitie is debet aan de achterblijvende omzet.

Resultaat ratio	2022	2021	2020
Rentabiliteit: resultaat/eigen vermogen	2,24%	8,26%	5,61%
Resultaat ratio: resultaat/totale omzet	0,52%	1,74%	1,19%
Omloopsnelheid: omzet/totaal vermogen	1,69	1,89	1,88
Rentabiliteit: resultaat/totaal vermogen	0,88%	3,29%	2,23%

Het risicoprofiel van VNN en overigens ook van andere GGZ-instellingen in Nederland is gewijzigd. De toenemende druk op zorgkosten (Integraal Zorgakkoord) en de fors toenemende schaarste op de arbeidsmarkt kunnen leiden tot spanning op het rendement van VNN. De invoering van het ZPM leidt tot het direct kunnen factureren van prestaties zodra deze geleverd zijn. Dit betekent een nog groter belang voor het tijdig afronden van de overeenkomsten en adequaat bijsturen bij vraagitval of niet ingevulde vacatures. De financiële ratio's getuigen van een stabiele basis, maar de risico's in de sector vragen om continue aandacht op de implicaties voor de financiële ratio's.



1.6.5. Toekomstverwachting

Het strategisch meerjarenbeleidsplan 2021-2025 geeft de koers van VNN weer voor de komende jaren. De druk op de zorgkosten, het blijven investeren in de toegevoegde waarde en de expertise van VNN en tegelijkertijd de schaarste op de arbeidsmarkt zijn belangrijke uitdagingen die VNN vanuit de eigen identiteit aangaat. VNN werkt in 2023 aan het verder professionaliseren en herinrichten van de organisatie. Een doorontwikkeling die moet leiden tot een nog meer wendbare en vitale organisatie, die adequaat kan anticiperen op veranderende omstandigheden en onzekerheden. VNN wil daarin een lerende organisatie zijn die in de afgelopen jaren heeft laten zien een stabiele organisatie en betrouwbare samenwerkingspartner te zijn. VNN wil actief bijdragen aan en participeren in het behalen van de doelstellingen van onder andere het Integraal Zorgakkoord en het Preventie Overleg Groningen.

In 2022 zijn verdere stappen gezet in risicobeheersing op basis van prioritering. Onderdeel hiervan is de doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem en het inrichten van het kwaliteitsportaal. Dit moet in 2023 leiden tot een continu verbeterende cyclus van leren op casus- en organisatieniveau. Onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem wordt een geïntegreerde risico-inventarisatie zijn. Hierin worden de bestaande risico-inventarisaties meer in samenhang gebracht. Onderstaand zijn per risico de belangrijkste risicobeheersingsmaatregelen weergegeven.



Cliënt	<p><i>Risico:</i> Zorg voldoet niet aan relevante wet- & regelgeving en/of aan vastgestelde kwaliteitseisen.</p> <p><i>Beheersingsmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hanteren van een geïntegreerd systeem voor het melden van incidenten. • Certificering en borging van de kwaliteit van de geleverde zorg. • Actief meten van cliënttevredenheid en dit borgen in het zorgproces.
Personeel	<p><i>Risico:</i> Te weinig ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden, verhoogd ziekteverzuim en/of uitstroom van medewerkers.</p> <p><i>Beheersingsmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewust personeelsbeleid met aandacht voor (beroeps)opleidingen en bijscholingsprogramma's. • Actief sturen op verzuimbeheersing • Actieve netwerkbenadering van (hoger) onderwijs, convenant met Hanzehogeschool en Stenden Hogeschool. • Actieve arbeidsmarktbenadering.
Financieel	<p><i>Risico:</i> Onvoldoende financieel resultaat waardoor afgesproken financiële ratio's niet worden behaald.</p> <p><i>Beheersingsmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring van resultaat, rentabiliteit en solvabiliteit via maandelijkse managementrapportages. • Actief monitoren van liquiditeiten en aangescherpte treasuryfunctie.

<p>Bedrijfsvoering</p>	<p><i>Risico:</i> Achterblijven van productiviteit en benutting van financiële middelen door ontoereikende informatievoorziening.</p> <p><i>Beheersingsmaatregelen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maandelijks rapportage over de gerealiseerde productie en uitputting van de budgetten per financier. • Maandelijks rapportage over wachttijden, no-show en aantal cliënten. • Monitoring van opvolging beleid no-show • Zorgen voor brede inzetbaarheid van medewerkers. • Continue aandacht voor een juiste vastlegging van cliëntgegevens, zorggegevens en gegevens over financiers in de zorgapplicatie. <p><i>Risico:</i> Voldoen aan de regelgeving op het gebied van informatieveiligheid.</p> <p><i>Beheersingsmaatregelen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Blijvend voldoen aan de behaalde NEN7510 certificering en werken aan het voldoen aan de NIS2-richtlijn. • De commissie bespreekt regelmatig de voortgang van de implementatie van verbeteringen, geregistreerde incidenten en datalekken en aanvullende maatregelen. • Jaarlijkse directiebeoordeling waarin de opzet en werking van de kwaliteitscyclus ISMS worden getoetst. • Uitvoeren van het intern auditplan waardoor de opzet en werking van beveiligingsmaatregelen onafhankelijk worden getoetst.
-------------------------------	---

De raad van bestuur heeft -in aanvulling op bovenstaande interne risico gebieden- beleid ontwikkeld op het gebied van ketenkwaliteit en veiligheid. Door toenemende samenwerking met andere partijen ontstaan nieuwe risico's. Het VNN beleid is gericht op beheersing van de aspecten van kwaliteits- en risicomanagement over alle ketenpartners heen.

VNN staat in 2023 en de volgende jaren voor een aantal grote uitdagingen en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, stijgende kosten, inflatie en cao-ontwikkelingen. Het jaar 2022 heeft VNN haar begroting kunnen realiseren met een XXX resultaat. De komende jaren zal VNN gezien de stijgende (loon)kosten, kritisch blijven ten aanzien van goede bedrijfsvoering, kostenreductie en grote investeringen. Hierbij zal de balans worden gezocht tussen blijven investeren en innoveren en rekening houden met financiële ontwikkelingen in de zorg en maatschappij.

VNN is een expert op het gebied van verslavingszorg en werkt samen in het netwerk van aanbieders. Vanuit onze expertise en het omliggende netwerk van aanbieders en de steeds toenemende krapte op de arbeidsmarkt zet VNN in op de meer complexe verslavingszorg. Wij investeren in scholing van onze netwerk partners en preventie. Dit is naast bewust personeelsbeleid, opleiden van onze medewerkers, inzetten op



verzuim, de strategische koers van VNN die wij kiezen ten aanzien van personeelskrapte. Zo kunnen we kritisch blijven op het niet onnodig inhuren van externen en het toepassen van de uitgangspunten van het Integraal Zorgakkoord.

Ten aanzien van investeringen heeft VNN een gezonde balans tussen eigen vastgoed en gehuurd vastgoed. Dit houdt investeringen beheersbaar. Ook ten aanzien van ICT en software hanteren wij de uitgangspunten in het Informatiebeleidsplan. Eén van de uitgangspunten is standaard tenzij, maar ook uitbesteden tenzij (op het gebied van ICT). Met deze keuzes houdt VNN het investeringsniveau binnen de beschikbare liquiditeiten.

VNN heeft eind 2022 een stijgende lijn in het financiële resultaat laten zien. Deze lijn heeft zich ook in de eerste helft van 2023 doorgezet. Tegelijkertijd nemen de financiële uitdagingen binnen de zorg ook voor VNN in toenemende mate toe.

In de komende jaren werkt VNN verder aan de doorontwikkeling van de organisatie vanuit zorgsoorten, waarbij de inhoud en kwaliteit van zorg aan de cliënten centraal staat.

Naast de eerdergenoemde ontwikkelingen is VNN bezig met het formuleren van haar duurzaamheidsambitie op korte en middellange termijn.

1.7. Governance

VNN is een niet-commerciële stichting en staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder de naam Stichting Verslavingszorg Noord Nederland. VNN kent een eenhoofdige raad van bestuur, die leidinggeeft aan een team dat bestaat uit divisiedirecteuren, stafdirecteuren, een directeur zorg en een secretaris RvB-RvT. VNN werkt conform de Governancecode Zorg. Daarbij zijn de taken en bevoegdheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht vastgelegd in statuten, het reglement raad van bestuur en het reglement raad van toezicht. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. VNN hanteert een gestructureerde beleids- en besturingscyclus. In- en externe belanghebbenden oefenen invloed uit op de zorg, dienstverlening en koers van de organisatie onder andere via een cliëntenraad en een medezeggenschapsraad (ondernemingsraad).

1.7.1. Cliëntenraad

VNN geeft op basis van het reglement cliëntenraad VNN uitvoering aan de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ 2018). De cliëntenraad is een onafhankelijk en zelfstandig orgaan en heeft de eigen werkwijze geregeld in een huishoudelijk reglement. In onder andere de overlegvergaderingen is door de cliëntenraad en de raad van bestuur gesproken over onder meer:

- Beleidsplan Wvvgz
- Herzien klachtenreglement cliënten en naastbetrokkenen (2x)
- Vrijwilligersbeleid
- Benoeming ambtelijk ondersteuner CR
- Jaarrekening 2021
- Herinrichting directieteam
- Cameragebruik
- Implementatie professioneel statuut
- Begroting 2023



Dit jaar zijn twee naasten toegetreden tot de cliëntenraad. De cliëntenraad heeft in 2022 één keer vergaderd met een afvaardiging van de raad van toezicht. De cliëntenraad legt in een eigen verslag verantwoording af over zijn activiteiten in het afgelopen jaar.

1.7.2. Medezeggenschap

De missie en visie van de medezeggenschapsraad (MR) is in het belang van de collega's een betrokken, betrouwbare, transparante en proactieve overlegpartner te zijn met oog voor het bedrijfsbelang. De werkwijze van de MR is vastgelegd in het reglement MR.

Op formele en informele wijze is er regelmatig overleg en afstemming geweest tussen de MR en raad van bestuur over verschillende onderwerpen, zoals:

- Herinrichting directieteam
- Implementatie Professioneel Statuut
- Verhuizing HBU Leeuwarden
- Verhuizing Leonard Springerlaan naar Laan Corpus den Hoorn Groningen (1e fase)
- Camerabeleid
- Herzien klachtenreglement cliënten en naastbetrokkenen (2x)
- Gedragscode ICT
- Activiteitgericht werken

De MR heeft in 2022 twee keer vergaderd met een afvaardiging van de raad van toezicht. De MR legt in een eigen verslag verantwoording af over zijn activiteiten in het afgelopen jaar.

1.7.3. Statuten VNN

De statuten van VNN zijn aangepast naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wbtr (wet bestuur en toezicht rechtspersonen), de Wtza (Wet toetreding zorgaanbieders) en de Governancecode zorg 2022. In navolging van de statuten is een herziening van de reglementen gaande.



2. Verslag RvT

De raad van toezicht van stichting Verslavingszorg Noord Nederland legt in dit jaarverslag in- en extern verantwoording af over het vervullen van zijn toezichtrol. Dit jaarverslag bevat die elementen die voorgeschreven zijn in onder andere de Governancecode Zorg en het eigen reglement.

2.1. Samenstelling raad van toezicht in 2022

De raad van toezicht bestaat uit 5 leden.

Raad van toezicht	Functie en deelname commissie	Nevenfuncties	Rooster van aftreden (1e benoeming/(voornemen) 2e benoeming/uiteerlijke aftreding)
Wander Blaauw	Voorzitter Lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voormalige hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Zorgpartners Friesland ▪ Voorzitter Raad van Advies Medisch Specialistisch Bedrijf Isala ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Deventer Ziekenhuis 	01-08-2019 01-08-2023 01-08-2027
Lisette van Breugel	Vicevoorzitter Voorzitter remuneratiecommissie Voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Bestuur (COO) Arbo Unie ▪ Voorzitter Stichting Painless ▪ Lid Raad van Toezicht Diakonessenhuis ▪ Commissaris WMD Drinkwaterbedrijf 	14-09-2016 14-09-2020 14-09-2024
Bert Kruisdijk	Lid Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interim bestuurder/directie functies ▪ Associated partner bij Boer & Croon 	01-10-2020 01-10-2024 01-10-2028
Marian Verkerk	Lid Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoogleraar Zorgethiek Rijksuniversiteit Groningen en Universitair Medisch Centrum Groningen 	01-05-2020 01-05-2024 01-05-2028



		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid van de Raad van Toezicht Frion ▪ Lid van Advies Raad Menzis 	
Annemarie van Dalen	Lid Lid cie kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Bestuur Odion ▪ Lid bestuur Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland ▪ Lid Raad van Toezicht Amstelring ▪ Lid Raad van Toezicht Ouder en Kindteams Amsterdam ▪ Eigenaar Anders Organiseren van de Zorg 	12-04-2017 12-04-2021 12-04-2025

2.2. Vergaderingen en gesprekken

De raad van toezicht overlegt met de raad van bestuur over de strategie en de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie en over de interne beheers- en controlesystemen die worden gehanteerd. De raad van bestuur verschaft de raad van toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de taak van de raad van toezicht.

De raad van toezicht is in 2022 conform planning zes keer voor vergadering bijeen geweest. Voorafgaand aan de reguliere overleggen heeft de raad kort overleg zonder de bestuurder. Tijdens de vergaderingen zijn die onderwerpen besproken die noodzakelijk zijn voor het houden van toezicht op de besturing, het beleid en de algemene gang van zaken binnen VNN. In onderstaande opsomming de belangrijkste onderwerpen en besluiten:

- De gevolgen van covid-19 en de pandemie voor medewerkers en cliënten
- De besturingsfilosofie en voorgenomen herinrichting van de organisatie
- Management Letter en auditplan (tezamen met de accountant)
- Goedkeuring van de jaarrekening 2021 (met toelichting van de accountant op de jaarrekening)
- Goedkeuring van het bestuursverslag 2021
- De voortgang op het jaarplan 2022
- Goedkeuring van het jaarplan 2023
- Goedkeuring van de begroting 2023
- Vaststelling van de klasse indeling volgens de Wet normering topinkomens (WNT) en de bezoldiging van de raad van toezicht
- Vaststelling van de gewijzigde statuten van VNN
- Vaststelling van de vernieuwde toezichtvisie
- De liquiditeit van de organisatie
- Periodieke financiële rapportages
- Invoering zorgprestatie model en de gevolgen daarvan voor de interne bedrijfsvoering
- Monitoring van de voortgang op het gebied van informatiebeveiliging
- Monitoring van de voortgang op het gebied van het kwaliteitsmanagementsysteem



- Toezicht houden op en taken en verantwoordelijkheden bij het tijdig identificeren en adresseren van mogelijke fraude
- Rapportages naar aanleiding van beoordelingen/audits (in-/extern) van de integrale kwaliteit en de voortgang op de verbeterpunten voortkomend uit de beoordelingen
- Ontwikkelingen ten aanzien van vastgoed en huisvesting, waaronder goedkeuring van een investering ten behoeve van de verbouw van een locatie in Leeuwarden.

Een afvaardiging van de raad van toezicht is twee keer aanwezig geweest bij de overlegvergadering van de raad van bestuur en medezeggenschapsraad, en een keer bij de overlegvergadering met de cliëntenraad.

2.3. Commissies

De raad van toezicht werkt ten behoeve van efficiënter en effectiever toezicht in drie commissies: een remuneratiecommissie, een auditcommissie en een commissie kwaliteit en veiligheid. De leden per commissie zijn in de tabel 'leden en rooster van aftreden' (punt 2) in dit jaarverslag opgenomen.

De belangrijkste onderwerpen besproken in de remuneratiecommissie zijn het functioneren van de raad van bestuur en de gewijzigde statuten van VNN. Ook zijn de herziene reglementen aan de orde geweest, die begin 2023 door de voltallige raad zullen worden vastgesteld. De belangrijkste besproken onderwerpen in de zeven vergaderingen van de auditcommissie zijn de begroting en jaarrekening en actualiteiten ten aanzien van financiën, bedrijfsvoering en ICT. De commissie kwaliteit en veiligheid heeft zich in de vier vergaderingen gebogen over het algehele kwaliteits- en veiligheidsbeleid en in het bijzonder het kwaliteitsmanagementsysteem.

De raad van toezicht heeft in 2022 werkbezoeken gebracht aan een aantal locaties.

2.4. Zelfevaluatie en ontwikkeling

In het kader van good governance streeft VNN ernaar om bestuur en toezicht optimaal vorm en inhoud te geven. De raad van toezicht vindt het in dat kader van belang om kritisch te reflecteren op het functioneren van de raad van bestuur, de raad van toezicht en de onderlinge samenwerking. Hierover is onder andere tijdens de zelfevaluatie van de raad van toezicht in een meerdaagse bijeenkomst in juni 2022 gesproken. Deze zelfevaluatie heeft onder begeleiding van een externe begeleider plaatsgevonden. In 2022 is door de raad de toezichtvisie opnieuw beschreven en in september vastgesteld. De toezichtvisie wordt apart gepubliceerd.

De raad van toezicht houdt aandacht voor zijn eigen doorontwikkeling en professionaliteit als toezichthoudend orgaan. De individuele leden van de raad van toezicht volgen daarvoor bijscholing

2.5. Doelstelling voor het jaar 2023

De raad zal in 2023 bijzondere aandacht moeten blijven schenken aan de effecten van de invoering van het Zorgprestatie Model zowel in financiële zin als anderszins. Ook de doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagement en de organisatie in algemene zin blijven prominent op de agenda van de raad van toezicht.



2.6. Tot slot

De raad van toezicht wil de medewerkers, medezeggenschapsraad, cliëntenraad en raad van bestuur van VNN complimenteren en bedanken voor de inzet.



3. Jaarrekening

De jaarrekening maakt deel uit van het jaarverslag en is als bijlage toegevoegd.

