

RAAD VAN BESTUUR

BESTUURSSECRETARIAAT
Postbus 253
4460 AR Goes

BEZOEKADRES
Oostmolenweg 101
Kloetinge (gem. Goes)

TELEFOON
0113 26 72 02

TELEFAX
0113 23 35 38

E-MAIL EN INTERNET
emergis@emergis.nl
www.emergis.nl

Jaardocument 2016

Maatschappelijk verslag en jaarrekening

Versie definitief

DATUM 19 mei 2017
OPSTELLER Projectgroep jaardocument 2016

Samen werken
aan een goede
geestelijke gezondheid
van alle mensen
in Zeeland

Colofon

Uitgave: Emergis, 8 mei 2017

Samenstelling projectgroep jaardocument 2016

Karin Lund, bestuurssecretaris

Jac van Meer, directeur

André Merks, hoofd kenniscentrum

Ruud van den Barselaar, hoofd planning en control

Anoeska Gijzel, beleidsmedewerker raad van bestuur

Algemene gegevens

Stichting Emergis, centrum voor geestelijke gezondheidszorg	
Adres	Postbus 253
Postcode	4460 AR
Plaats	Goes
Telefoonnummer	0113 26 70 00
Telefaxnummer	0113 21 66 26
Identificatienummer(s) NZa	ZVW: 450-1061; AWBZ: 300-1414
Nummer Kamer van Koophandel	41115214
E-mailadres	emergis@emergis.nl
Internetpagina	www.emergis.nl
Rechtsvorm	Stichting

Het jaardocument is vastgesteld door de raad van bestuur in zijn vergadering van 9 mei 2017 en goedgekeurd door de raad van toezicht in zijn vergadering van 17 mei 2017.

Inhoud

1	Profiel van de organisatie	4
1.1	Missie	4
1.2	Zorgvisie	4
1.3	Doelgroepen	4
1.4	Kernactiviteiten	4
1.5	Werkgebied	5
1.6	Samenwerking	5
2	Organisatie, bestuur en toezicht	7
2.1	Juridische structuur	7
2.2	Organisatiestructuur	7
2.3	Bestuur	8
2.4	Toezicht	8
3	Zorg, kwaliteit & veiligheid	9
3.1	Beleid, inspanningen en prestaties	9
3.2	Medezeggenschap cliënten en familie	11
3.3	Vertrouwenspersonen cliënten en familie	12
3.4	Klachtencommissie cliënten en familie	13
4	Personeel	13
4.1	Beleid, inspanningen en prestaties	13
4.2	Medezeggenschap personeel	15
4.3	Vertrouwenspersonen personeel	16
4.4	Klachtencommissie personeel	16
5	Financieel beleid	17
5.1	Financiële doelstellingen	17
5.2	Financiële positie, ratio's en kengetallen	17
5.3	Verwachtingen 2017	19
5.4	Risicomanagement	20
Bijlage 1	Samenstelling raad van bestuur en directieteam	22
Bijlage 2	Klachtencommissies en vertrouwenspersonen	22
Bijlage 3	Jaarverslag 2016 – Raad van toezicht	23
Bijlage 4	Jaarverslag 2016 - Centrale cliëntenraad	28
Bijlage 5	Jaarverslag 2016 - Familieraad	29
Bijlage 6	Jaarverslag 2016 - Ondernemingsraad	31
Bijlage 7	Jaarrekening	33

1 Profiel van de organisatie

1.1 Missie

Emergis is in Zeeland aanwezig met een breed en geïntegreerd aanbod geestelijke gezondheidszorg. De mensen in onze provincie die deze zorg nodig hebben, helpen wij op een manier zoals wij zelf ook geholpen zouden willen worden. We zijn hen attent, goed en vlot van dienst. Onze missie is:

Samen werken aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland.

1.2 Zorgvisie

Zorgen zien wij als een onderdeel van het menselijk bestaan. Zorgen voor jezelf en zorgen voor een ander, als mantelzorger of als professional. Om welke relatie het ook gaat, zorgen kenmerkt zich door de betrokkenheid van mensen bij elkaar en de overtuiging dat iedereen recht heeft op een waardig en zinvol leven. Emergis spant zich in om een bijdrage te leveren aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland. Door middel van professionele herstelgerichte zorg. Niet minder maar ook niet meer dan nodig is, want ook aan zorgen zitten grenzen.

Attent betekent dat we vriendelijk, respectvol en eerlijk met elkaar omgaan, oplettend en aandachtig zijn. **Goed** betekent dat de dingen die we doen effectief en kwalitatief goed zijn, gericht op het herstel van de cliënt. **Vlot** betekent dat we voortvarend en daadkrachtig te werk gaan en gemakkelijk bereikbaar zijn, zonder onze relaties uit het oog te verliezen.

1.3 Doelgroepen

Emergis richt zich op kinderen, jeugdigen, volwassenen en ouderen:

- Mensen met matige tot ernstige en complexe psychiatrische aandoeningen
- Mensen met verslavingsproblemen
- Mensen die dakloos zijn
- Mensen die slachtoffer zijn of dreigen te worden van huiselijk of eengerelateerd geweld
- Mensen die door verslaving of psychiatrische problematiek een delict hebben gepleegd
- Mensen die (grote) kans hebben om in deze situaties terecht te komen

Herstel is in eerste instantie een proces van de zorgvrager zelf. Zijn **sociale netwerk** en **zorgverlener(s)** zijn daarin ondersteunend, ieder met zijn eigen rol en deskundigheid. Een goede relatie, respect en vertrouwen zijn voorwaarden voor **herstelgerichte zorg**. Scholing, werk, sociale contacten, identiteit, zingeving, hoop en optimisme zijn minstens zo belangrijk.

1.4 Kernactiviteiten

Emergis heeft een breed en geïntegreerd zorgaanbod. Dat bestaat uit:

- Preventieactiviteiten
- Basis ggz door Indigo, in de vorm van kortdurende ambulante behandeling en behandeling voor stabiele chronische problematiek
- Specialistische ggz voor volwassenen

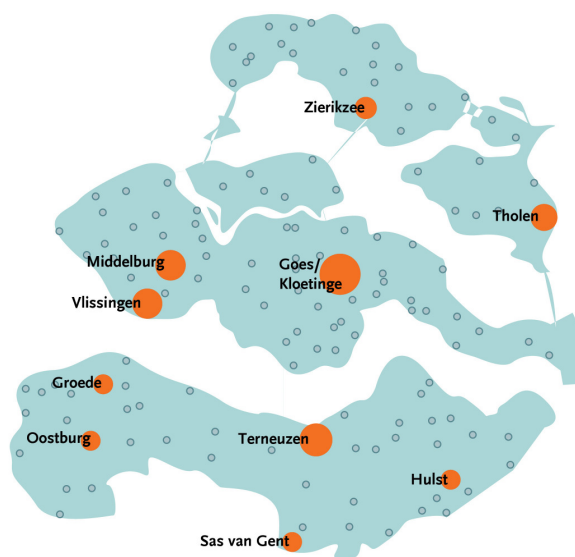


- Kinder- en jeugdpsychiatrie
- Ouderenpsychiatrie
- Verslavingszorg
- Forensische zorg en verslavingsreclassering
- Beschermd wonen en wonen met begeleiding
- Arbeidsmatige dagbesteding, arbeidsrehabilitatie en arbeidsre-integratie
- Maatschappelijke opvang en veilige opvang met begeleiding

Behandeling vindt plaats in de vorm van ambulante poliklinische behandeling in zorgprogramma's, dag- en deeltijdbehandeling, FACT-zorg, 24/7 crisiszorg, (acute) intensieve behandeling thuis of in een kliniek, en voortgezette klinische behandeling.

1.5 Werkgebied

Emergis biedt zorg op vele plaatsen in de provincie Zeeland. Sommige hoogspecialistische functies worden aangeboden op één locatie van Emergis. Andere functies bieden we op meerdere plaatsen in Zeeland aan. Een volledig overzicht van ons zorgaanbod en onze locaties is te vinden op www.emergis.nl.

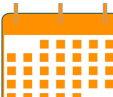
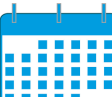


1.6 Samenwerking

Voor de behandeling van cliënten werkt Emergis samen met vele organisaties en instanties. Deze samenwerkingspartners worden hieronder in groepen samengevat.

Cliënten en hun naasten	cliënten- en patiëntenorganisaties, familie- en ouderverenigingen
Zorg	huisartsen en andere eerstelijns zorgverleners; instellingen voor ggz, jeugdhulp, verslavingszorg, forensische zorg, verstandelijke en lichamelijke gehandicaptenzorg, verpleging en verzorging, en thuiszorg; algemene ziekenhuizen; diverse platforms en ketenzorgorganisaties
Welzijn en maatschappij	maatschappelijke opvang en vrouwenopvang, welzijns-organisaties, maatschappelijk werk, organisaties op het gebied van interculturalisatie en emancipatie, woningcorporaties
Veiligheid en openbare orde	gemeenten, politie, justitie, rechtbank, penitentiaire instellingen, reclassering, advocaten, veiligheidshuizen
Kennis, onderzoek en innovatie	universiteiten en hogescholen, voortgezet middelbaar en speciaal onderwijs, kennis- en expertisecentra, brancheorganisaties, innovatieplatforms

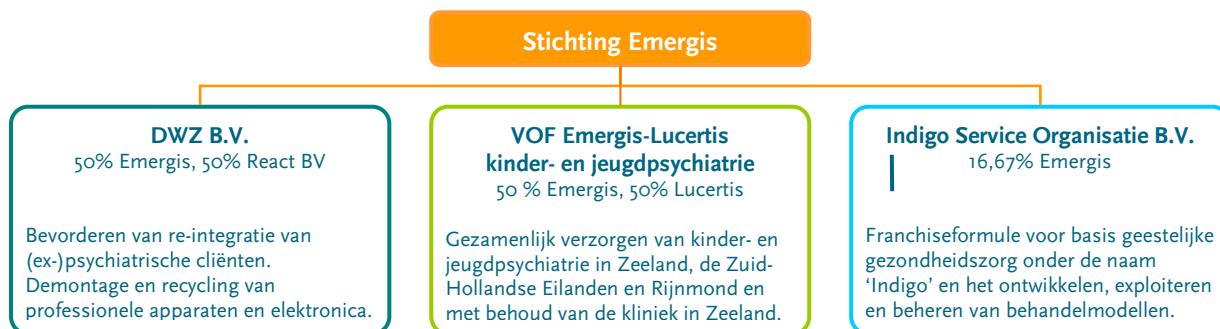
Kernprestaties Emergis

zorgverzekeringswet en forensische zorg sGGZ, bGGZ, IGGZ, FZ	wet langdurige zorg	jeugdwet	wet maatschappelijke ondersteuning BW, VPT, begeleiding
 10.618 cliënten 2015: 11.577	 83 cliënten 2015: 109	 2.016 cliënten 2015: 1.384	 798 cliënten 2015: 779
 200 bezette bedden/plaatsen 2015: 191	 73 bezette bedden/plaatsen 2015: 86	 36 bezette bedden/plaatsen 2015: 41	 259 bezette bedden/plaatsen 2015: 256
 142.718 (behandel)contacten 2015: 149.058	 0 uren begeleiding 2015: 0	 32.686 (behandel)contacten 2015: 46.587	 99.497 uren begeleiding 2015: 97.984
 73.154 verblijfsdagen 2015: 69.625	 26.771 verblijfsdagen 2015: 31.448	 13.138 verblijfsdagen 2015: 14.836	 94.821 verblijfsdagen 2015: 93.484
 € 50.733.000 opbrengsten 2015: € 36.994.000	 € 6.608.000 opbrengsten 2015: € 7.854.000	 € 11.375.000 opbrengsten 2015: € 11.829.000	 € 17.320.000 opbrengsten 2015: € 17.064.000

2 Organisatie, bestuur en toezicht

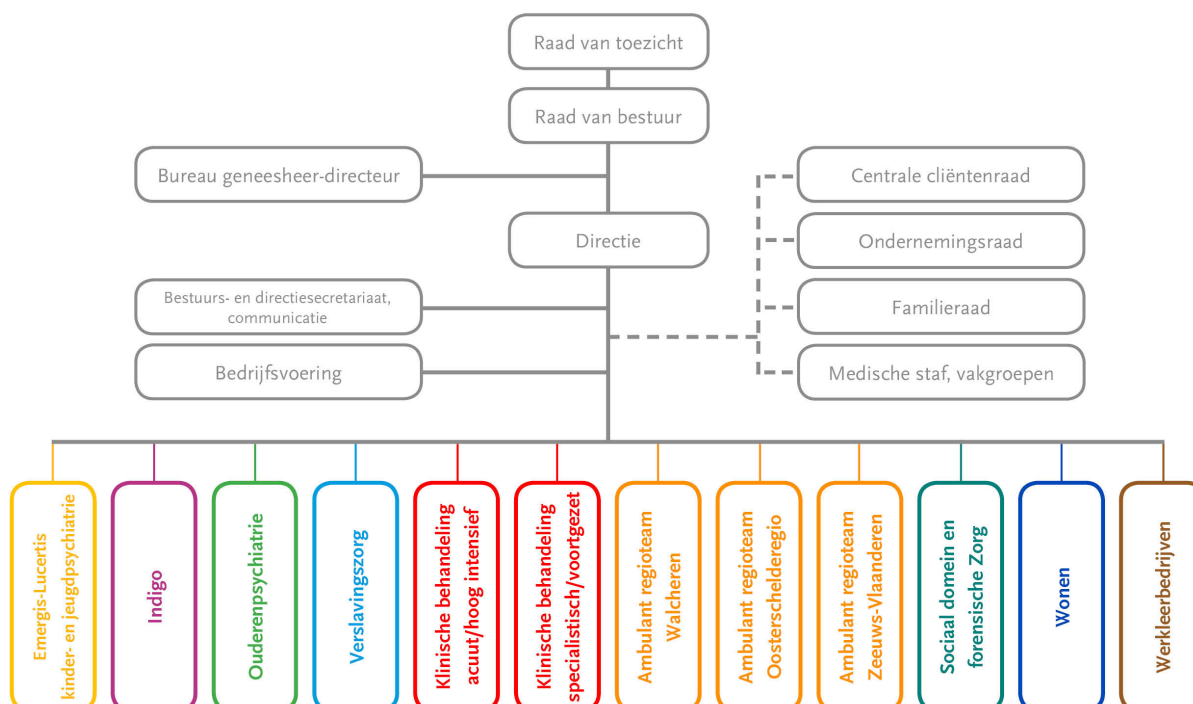
2.1 Juridische structuur

Emergis is een stichting die op 31 december 2016 drie dochtermaatschappijen had. Dochtermaatschappijen waarin geen activiteiten meer plaatsvonden zijn in 2016 ontbonden. Dit waren Emergis Holding BV en Geestelijk Gezond in Zeeland BV, evenals het Steunfonds Blijf van m'n Lijf Zeeland.



2.2 Organisatiestructuur

Emergis bestaat uit twaalf zorgonderdelen en ondersteunende diensten, zoals weergegeven in onderstaand organogram. De zorgonderdelen en diensten worden aangestuurd door managers en hoofden die verantwoording afleggen aan de directie. De directie vormt samen met de raad van bestuur het directieteam (bijlage 1). De geneesheer-directeur deelt met de raad van bestuur de verantwoordelijkheid voor de algemene kwaliteit van zorg binnen de organisatie.



2.3 Bestuur

Emergis hanteert het raad van bestuur- en raad van toezichtmodel en past de Zorgbrede Governance Code toe. De leden van de raad van bestuur (bijlage 1) besturen de stichting en zijn eindverantwoordelijk voor het beleid. Zij leggen verantwoording af aan de raad van toezicht over in ieder geval de kwaliteit van zorg, doelmatigheid en continuïteit van de organisatie en de bedrijfsvoering, innovatievermogen, toegankelijkheid, cliëntgerichtheid en tevredenheid van cliënten en medewerkers. De raad van toezicht houdt twee keer per jaar een evaluatie- en functioneringsgesprek met de leden van de raad van bestuur. De bevoegdheden, verantwoordelijkheden, werkwijze en samenstelling van de raad van bestuur zijn vastgelegd in het *Reglement raad van bestuur*, d.d. 9 september 2015.

2.4 Toezicht

De raad van toezicht van Emergis houdt integraal toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken binnen Emergis. De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij de vorming en uitvoering van het beleid rekening houdt met zowel de maatschappelijke functie en de belangen van de stichting zelf als de belangen van andere partijen. Daarnaast ziet de raad van toezicht erop toe dat Emergis de Zorgbrede Governance Code toepast en naleeft. De raad van toezicht is tevens klankbord en adviseur voor de raad van bestuur. De bevoegdheden, verantwoordelijkheden, werkwijze, samenstelling en honorering van de raad van toezicht zijn vastgelegd in het *Reglement raad van toezicht*, d.d. 11 september 2015. Zie Bijlage 3 voor het jaarverslag van de raad van toezicht.

Raad van bestuur in 2016

Samenstelling: 2 personen

Vergaderingen: wekelijks

Vergoeding: conform het reglement raad van bestuur, de adviesregelingen van NVZD en NVTZ. en de Zorgbrede Governance Code

Portefeuilleverdeling: Geen portefeuilleverdeling vanwege collectieve verantwoordelijkheid, wel enkele aandachtsgebieden per bestuurder

Verbinding: structurele overleggen met ondernemingsraad, centrale cliëntenraad en familieraad; werkbezoeken; deelname aan externe commissies en werkgroepen.



Raad van toezicht in 2016

Samenstelling: 6 personen, van wie 2 met relevante kennis en ervaring in de zorg

Vergaderingen: 7 vergaderingen met de raad van bestuur, waarvan één in aanwezigheid van de externe accountant

Vergoeding: conform het reglement raad van toezicht, de adviesregeling van NVTZ en de Zorgbrede Governance Code

Commissies: Zorg, financiën en vastgoed, remuneratie

Onderwerpen: O.a. jaardocument, jaarplan, begroting, kwaliteit en veiligheid, strategisch vastgoedplan, vergoedingsbeleid raad van toezicht, functioneren raad van toezicht en raad van bestuur

Verbinding: gastsprekers over crisisdienst, IHT, stelselwijzigingen jeugd en de geneesheer-directeur; werkbezoek aan FACT-teams; overleg met centrale cliëntenraad, familieraad, ondernemingsraad en externe partijen

3 Zorg, kwaliteit & veiligheid

3.1 Beleid, inspanningen en prestaties

In 2016 heeft Emergis op het gebied van zorg, kwaliteit en veiligheid de volgende inspanningen en prestaties geleverd:

Certificering en audits

- Opnieuw HKZ-gecertificeerd voor het aanbod geestelijke gezondheidszorg, waaronder maatschappelijke opvang, en justitiële verslavingsreclassering.
- Opnieuw CCAF-gecertificeerd voor FACT teams van Middelburg en Vlissingen.
- Interne audits uitgevoerd gericht op ernstige incidenten (prisma), interne veiligheid (VVB-audits,) risico-inventarisatie (PRI's), primaire proces en de administratieve organisatie.
- Interne audits informatiebeveiliging voorbereid gericht op de externe audit en certificering eind 2017.
- Verbetermaatregelen uit in- en externe audits opgenomen in het Emergis-verbeterregister zodat inzichtelijk is welke verbetermaatregelen genomen zijn, welke openstaan, wie er verantwoordelijk voor is, wat de looptijd is, etc.

Effectiviteit van behandelingen

- Er is constant aandacht geweest voor de inzet van Routine Outcome Metingen om onder meer het effect van de behandeling inzichtelijk te maken voor cliënten en behandelaren en deze gegevens toe te passen voor shared decision making.
- Het percentage valide ROM-metingen is verhoogd van 38% eind 2015 naar 42% eind 2016. Het landelijk gemiddelde is 47% en de verzekeraarsnorm 50%.

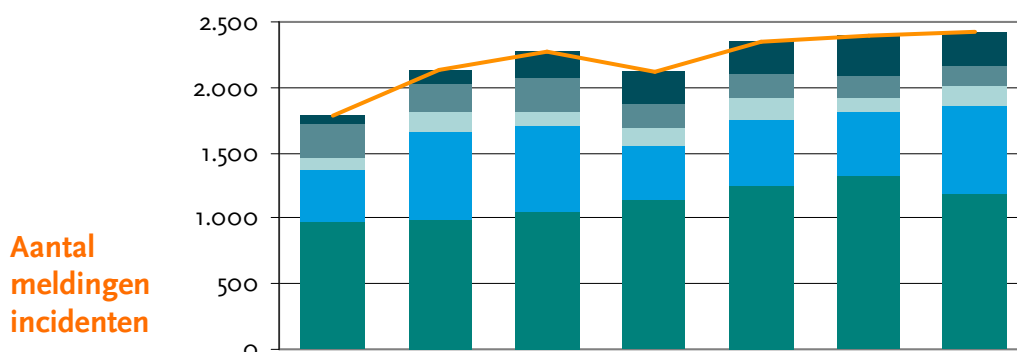
Klanttevredenheid

- De Consumer Quality Index (CQI) is ingezet om klantervaringen te meten, analyseren en rapporteren: in eerste instantie schriftelijk voor klinische cliënten en via de ROM-systematiek voor ambulante cliënten. Sinds eind 2016 is voor alle cliënten de vernieuwde verkorte CQI via de ROM-systematiek beschikbaar.
- Cliënten gaven Emergis in 2016 gemiddeld een 7,5 voor een DBC-traject (landelijk 7,9) en een 7,9 voor hun gehele zorgtraject (landelijk 8,0).



Veiligheid

- Het veiligheidsmanagementsysteem (VMS) is benut om risico's te signaleren en verbeteringen en beleid vast te leggen, te evalueren en aan te passen. Hoe medewerkers en cliënten veiligheid beleven heeft hierin een belangrijke plaats.
- Geinventariseerd is welke risico's bij calamiteiten kunnen ontstaan. De informatie is vervolgens verwerkt tot praktische scenariokaarten.
- Er zijn maatregelen getroffen waardoor alle locaties van Emergis voldoen aan de eisen die in de ggz gelden voor onder meer brandpreventie en hygiëne.
- Incidenten en veiligheidsrisico's worden gemeld en geanalyseerd met behulp van Veilig Incidenten Melden (VIM) en omgezet in maatregelen ter verbetering.
- In 2016 zijn 2.423 incidenten gemeld en 40 medewerkerincidenten. De toename sinds 2010 is een gevolg van een positieve ontwikkeling in de meldcultuur. In 2016 is dit vooral zichtbaar in het toegenomen aantal medicatiemeldingen.
- Het aantal meldingen over grensoverschrijdend gedrag en agressie is in 2016 gedaald ten opzichte van 2015 maar blijft qua meldingen de grootste categorie.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Grensoverschrijdend gedrag & agressie	971	989	1.058	1.147	1.255	1.332	1.186
Medicatie	399	680	651	412	497	476	680
(Tentamen) suicide/automutilatie	101	141	109	130	169	106	149
Valincident	248	223	262	188	184	172	149
Overig*	63	98	193	235	245	304	259
Totaal	1.782	2.131	2.273	2.112	2.350	2.390	2.423

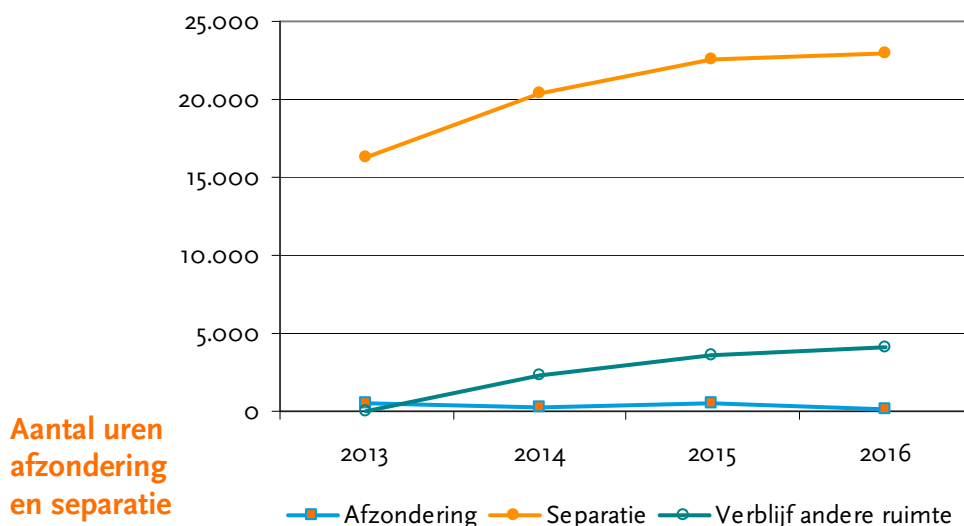
* overige incidenten zijn o.a. dwangtoepassingen, vermissing/ontvluchting, besmettingsincidenten, somatische incidenten, incidenten met gebouwen of arbeidsmiddelen.

Suïcidepreventie

- In 2016 vonden 16 suïcides en 60 pogingen tot suïcide plaats. Na elke suïcide vindt een evaluatie van de gang van zaken plaats.
- Er is een suïcidepreventiecommissie met deelnemers vanuit de cliëntenraad.
- Suïcidepreventie is opgenomen in het beleidsplan 'kwaliteit en veiligheid' en is een vast onderdeel in het cliëntendossier. Daarnaast is er een protocol 'suïcidepreventie in de keten' ontwikkeld en voorgelegd aan ketenpartners.
- De scholing 'Professionals in Training to STOP suicide (PITSTOP)' is gestart.
- Emergis heeft samen met n GGD Zeeland, onderwijs, zorg, gemeenten, politie, sportverenigingen, de kerken en de spoorsector voorbereidingen getroffen om de strijd aan te gaan tegen zelfmoord. Zeeland wordt de eerste provincie waar het Suïcide Preventie Netwerk van start gaat.

Separatie en afzondering

- Het aantal uren separatie is in 2016 ongeveer gelijk gebleven als in 2015. Qua aantal uren verblijf in een andere ruimte is er een stijging te zien, die vooral verklaard wordt door de specifieke zorgbehoefte van één persoon.
- Een extern bureau heeft Emergis beoordeeld op de items van het nieuwe toetsingskader van de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Geconcludeerd werd 'het vertrouwen te hebben dat cliënten die bij Emergis worden behandeld, minimaal tot niet te maken zullen krijgen met een repressieve [onderdrukkende, red.] benadering die uitmondt in separatie of afzondering'. Items die nog achterbleven in ontwikkeling worden in 2017 verder opgepakt.
- Er is gestart met de bouw van een High & Intensive Care (HIC) die medio 2017 gereed is. De HIC heeft twee extra beveiligde kamers (EBK) waar voortdurend toezicht is. De klassieke separeerkamers verdwijnen.
- Er is geïnvesteerd in de groei van ambulante opschaalbare zorg in de vorm van Intensive Home Treatment. De IHT-teams bieden behandeling en begeleiding aan huis, gericht op het voorkomen van een opname of het bevorderen van een spoedig ontslag. Familie en naasten worden optimaal betrokken.



3.2 Medezeggenschap cliënten en familie

Emergis heeft de medezeggenschap van cliënten ondergebracht bij de Centrale Cliëntenraad Emergis (CCE), conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). Naast de CCE zijn er diverse locatieraden. De CCE overlegt regelmatig met de raad van bestuur van Emergis en het Zeeuws Platform ggz, een platform waarin familie- en cliëntenorganisaties zijn vertegenwoordigd. Zie bijlage 4 voor het jaarverslag 2016 van de centrale cliëntenraad.

Centrale cliëntenraad in 2016

Samenstelling: acht personen met ondersteuning van twee onafhankelijke medewerkers

Vergaderingen: 23 vergaderingen en zes vergaderingen met de raad van bestuur

Uitgebrachte adviezen: O.a. huisregels, pilot crisisdienst, verbouwcarroussel, cluster verslavingszorg, realisatie BW Terneuzen, cameratoezicht rookruimte, IHT naar regio's

Werkgroepen: O.a. stuurgroep veiligheid, inrichting E-Plaza, suïcidepreventie, cliëntkwaliteit, verbouwingen, drank- en drugsoverlast, klankbord BW in Zeeland



Medezeggenschap van familie en naasten is ondergebracht in de familieraad van Emergis. Dit is een onafhankelijk orgaan dat gevraagd en ongevraagd zijn visie kan geven op de zorg- en dienstverlening. Familie krijgt in toenemende mate inspraak en een plek in de behandelingen en beleidsvorming. Op 7 april 2016 heeft Emergis van het Landelijk Platform GGZ een ster voor het familiebeleid uitgereikt gekregen. Zie bijlage 5 voor het jaarverslag 2016 van de familieraad.

3.3 Vertrouwenspersonen cliënten en familie

Emergis heeft een patiëntenvertrouwenspersoon (PVP) van de stichting PVP. De PVP verleent advies en bijstand aan cliënten bij de handhaving van hun rechten. In 2016 hebben 146 cliënten en twee cliëntgroepen van Emergis ondersteuning gevraagd bij 104 vragen en 357 klachten, ten opzichte van 145 vragen en 211 klachten in 2015. De PVP werd het meeste benaderd met vragen en klachten over algemene behandeling, waaronder medicatie, behandelplan, vrije keuze hulpverlener, begeleiding en zorg. Het aantal klachten in de categorieën vrijheidsbeperking, middelen en maatregelen, en ontslag/verlof steeg zichtbaar. Dit zijn categorieën die samenhangen met een gedwongen opname. Daarnaast viel op dat cliënten vaker een formele afhandeling van hun klachten wilden in plaats van eerst een gesprek.

Emergis heeft een familievertrouwenspersoon (FVP) van de stichting LSFVP. Familie of naastbetrokkenen van mensen met psychiatrische problemen kunnen bij de FVP terecht voor informatie, ondersteuning en een luisterend oor. De FVP van Emergis had in 2016 42 familiekwesaties ten opzichte van 46 in 2015. Daarmee zet de dalende trend die in 2013 ingezet is zich voort. De vragen waarmee de FVP benaderd werd, betroffen in veel gevallen een verzoek om informatie of advies, een verzoek tot bemiddeling of een uiting van ontevredenheid over de zorg. Het aantal keren dat er een gesprek plaatsvond tussen FVP, familie en behandelaar/ leidinggevende steeg van 9 in 2015 naar 21 in 2016.

Familieraad in 2016

Samenstelling: zes met ondersteuning van twee onafhankelijke medewerkers

Vergaderingen: acht vergaderingen en diverse overleggen met de raad van bestuur

Uitgebrachte adviezen: O.a. huisregels, pilot crisisdienst, verbouwarrousel, cluster verslavingszorg, realisatie BW Terneuzen, cameratoezicht rookruimte, IHT naar regio's

Werkbezoeken: familiekamer

Gastprekers: diverse managers

Vertrouwenspersonen in 2016

Patiëntvertrouwenspersoon

104 vragen en 357 klachten door 146 cliënten en twee cliëntgroepen

Familievertrouwenspersoon

42 familiekwesaties en 21 gesprekken met familie en leidinggevende/behandelaar

3.4 Klachtencommissie cliënten en familie

Emergis had in 2016 een gezamenlijke klachtenregeling met vier andere instellingen. De klachtencommissie trad voor hen op als Wkcz-commissie. Voor de psychiatrische afdeling van het Admiraal De Ruyter Ziekenhuis behandelde de klachten-commissie tot 1 september 2016 alleen de Bopz-zaken. Door sluiting van de andere instellingen of de keuze om niet langer bij de gezamenlijke klachtenregeling aangesloten te zijn, bleef Emergis uiteindelijk als enige deelnemer over. Mede gezien de invoering van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg wordt de klachtenregeling per 1 januari 2017 vernieuwd.

De klachtencommissie bestaat uit drie leden die benoemd worden voor een periode van vier jaar en in principe eenmaal herkiesbaar zijn. Elk lid heeft een waarnemer. De commissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. Zie bijlage 2 voor de samenstelling en het rooster van afstreden.

De deelnemende instellingen maken het bestaan van de klachtencommissie bekend aan hun cliënten. De klachtencommissie stuurt iedereen die een klaagschrift indient het reglement toe en overweegt bij elk klaagschrift of bemiddeling mogelijk is. Als bemiddeling niet mogelijk is, volgt een hoorzitting. De klachtencommissie hanteert daarbij het principe van het gezamenlijk horen van beide partijen. De patiëntvertrouwenspersoon en familievertrouwenspersoon spelen in veel situaties een belangrijke rol: ze lossen problemen op waardoor het niet meer nodig is een klacht in te dienen of zij helpen de cliënt of familie voor en tijdens de hoorzitting met het structureren van de klachten. De klachtencommissie probeert zich bij de behandeling van klachten strikt te houden aan de termijnen uit het reglement. De raad van bestuur van Emergis neemt de uitspraken en aanbevelingen van de klachtencommissie serieus. In bijna alle gevallen volgde de raad van bestuur in 2016 de uitspraak en is er, waar nodig en zoals geadviseerd, actie ondernomen.

Klachten in 2016

Ontvangen klachten

64 klaagschriften
met in totaal 81 klachten

Ingetrokken of afgehandeld

36 klachten tussentijds ingetrokken
of door tussenkomst van derden
afgehandeld naar tevredenheid van
alle betrokken partijen,

Hoorzitting

naar aanleiding van
20 klaagschriften
(13 bopz, 7 wkcz)
met in totaal 38 klachten

Uitspraak

18 klachten (47%) gegrond
20 klachten (53%) ongegrond

4 Personeel

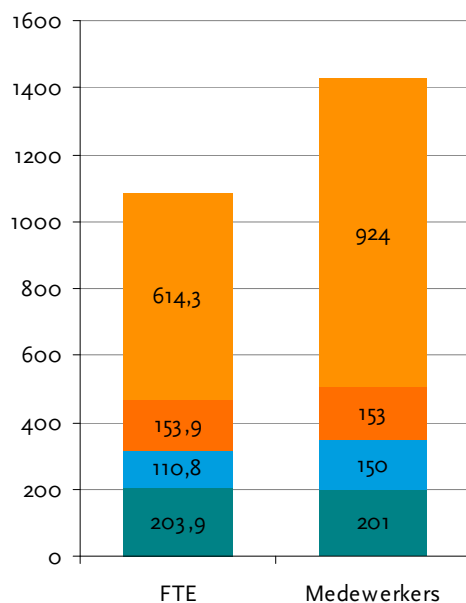
4.1 Beleid, inspanningen en prestaties

In 2016 heeft Emergis op het gebied van personeel de volgende inspanningen en prestaties geleverd:

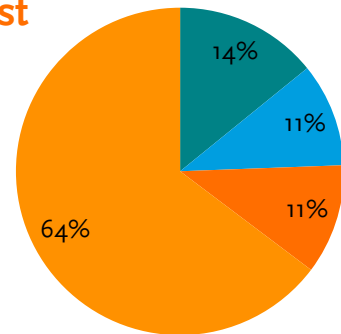
- Er is personeel overgenomen vanuit de maatschap Rgc-Zeeuws-Vlaanderen en naar aanleiding van overname van activiteiten van de psychiatrische afdeling van het Admiraal De Ruyter Ziekenhuis.
- Met de vakbonden is een akkoord bereikt over een nieuw sociaal plan.
- Er is een werkbelevingsonderzoek gehouden waaraan 701 medewerkers hebben deelgenomen, wat neerkomt op een respons van 50%.
- Er is ingezet op de werving en het behoud van behandelaren, ontwikkeling van leidinggevend, vitaliteit van medewerkers, de verdergaande ambulantisering.
- De introductie van het P&O-dienstverleningsmodel is voorbereid.

Kerncijfers personeel

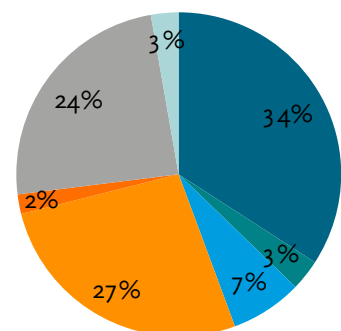
- Het aantal medewerkers in loondienst is gestegen van 994,1 fte op 31 december 2015 naar 1082,9 fte op 31 december 2016, onder meer door de hierboven vermelde overname van medewerkers en activiteiten.
- 75% van de medewerkers in loondienst is vrouw en 25% man.
- De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 45 jaar, gelijk aan 2015 en 2014.
- De grootste groep medewerkers is 45 tot 54 jaar oud, gelijk aan 2015.
- De procentuele verdeling naar beroepsgroepen is in 2016 nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2015.
- In 2016 is er meer instroom en minder uitstroom van medewerkers dan in 2015.
- Het verzuim over 2016 bedraagt 5,6% ten opzichte van 5,1% in 2015. Vergeleken met de branchecijfers bedraagt het verschil 0,2 % (landelijk ggz 5,4%).



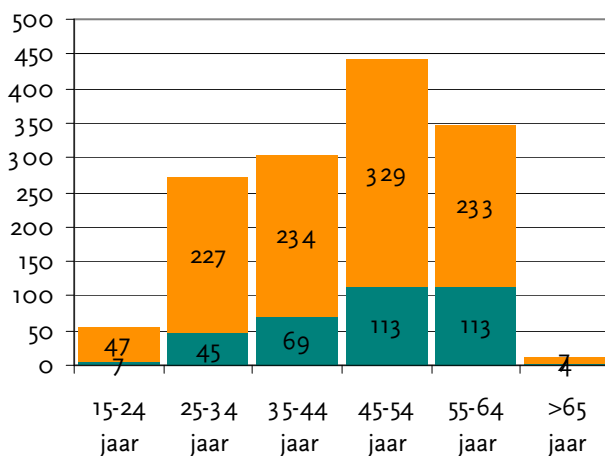
1.428 medewerkers in loondienst
1.082,98fte

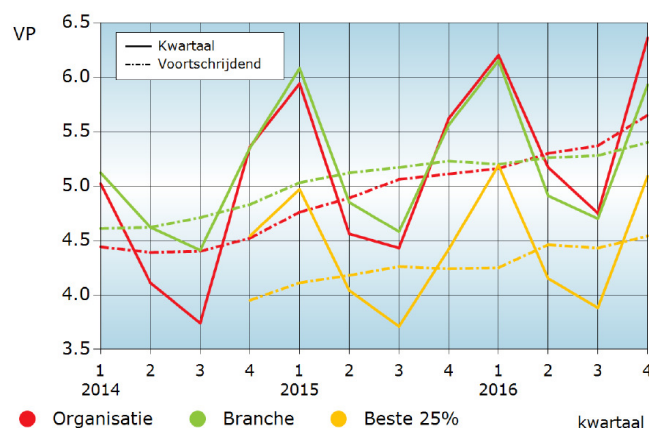
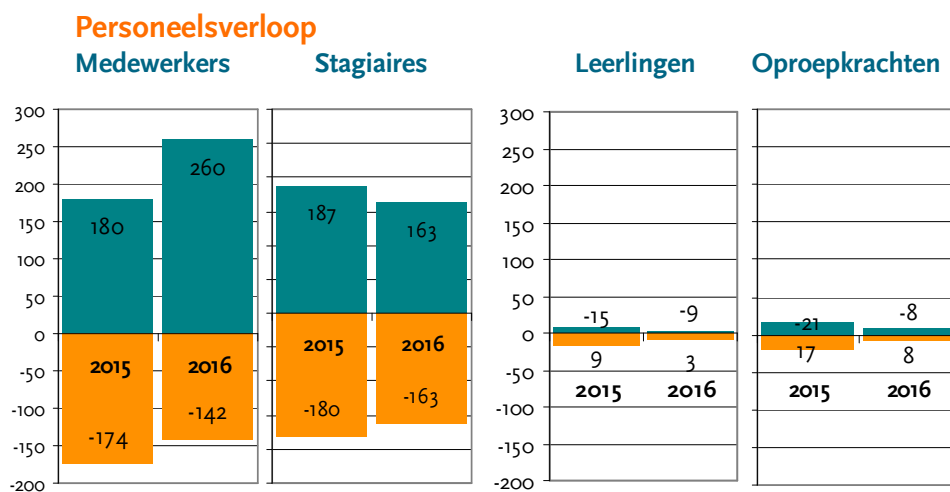


Medewerkers naar beroepsgroep



Leeftijdsopbouw medewerkers





Ontwikkeling van verzuim en
vergelijking met de ggz-branch
bron: Vernet rapportage 2016

4.2 Medezeggenschap personeel

Emergis heeft de medezeggenschap van medewerkers ondergebracht bij de ondernemingsraad, conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Op grond van deze wet wisselen de raad van bestuur en de ondernemingsraad informatie uit over het sociaal en financieel beleid en behandelt de ondernemingsraad advies- en instemmingprocedures. De onderwerpen worden aangedragen door de raad van bestuur of de ondernemingsraad. De ondernemingsraad werkt volgens het principe 'Beleid Maken We Samen', wat inhoudt dat medewerkers en ondernemingsraad vroeg betrokken worden bij het maken van beleid. Zie bijlage 6 voor het jaarverslag 2016 van de ondernemingsraad.

Ondernemingsraad in 2016

Samenstelling: 13 personen met ondersteuning van een ambtelijk secretaris

Vergaderingen: 18 vergaderingen en 7 vergaderingen met de raad van bestuur

Uitgebrachte adviezen: O.a. zorgadministratieve ondersteuning, overnemen psychiatrische activiteiten ADRZ, P&O-dienstverleningsmodel, benoeming klachtenfunctionaris, herordening klinische behandeling acuut & hoogintensief, IHT naar regio's

Instemmingsprocedures: O.a. werkkostenregeling, camera's parkeerplaatsen, collectieve vrije dag 2017

Een aantal beroepsgroepen binnen Emergis heeft een vakgroep die aandacht heeft voor de uitoefening van het beroep, studiebijeenkomsten organiseert en die de raad van bestuur adviseert over ontwikkelingen die hun vakgebied aangaan. De raad van bestuur kan ook zelf de vakgroepen om advies vragen. Minimaal één keer per jaar overlegt de raad van bestuur met de vakgroepen.

Vakgroepen in 2016

- medische staf
- verpleegkundige adviesraad
- vakgroep psychologen
- vakgroep vaktherapie
- vakgroep maatschappelijk werk
- vakgroep ervaringswerkers

4.3 Vertrouwenspersonen personeel

Emergis heeft twee vertrouwenspersonen voor personeel (bijlage 2). Zij verhelderen problemen en brengen samen met medewerkers verschillende opties in kaart, rekeninghoudend met de geldende procedures en richtlijnen. In 2016 hebben zestien medewerkers een beroep op de vertrouwenspersonen gedaan ten opzichte van zeven in 2015. De oorzaak van de toename is onduidelijk. Mogelijk heeft de wijziging in de managementstructuur een rol gespeeld. De aanleiding voor contact met een vertrouwenspersoon bestond uit onheuse bejegening en onzorgvuldigheid van leidinggevend en onduidelijkheid over organisatie, functie en voorzetting van het dienstverband. Onduidelijke communicatie was vaak de oorzaak.

4.4 Klachtencommissie personeel

De klachtencommissie voor medewerkers van Emergis bestaat uit vijf personen, ondersteund door een ambtelijk secretaris (bijlage 2). Medewerkers die een klacht indienen kunnen zich daarbij laten ondersteunen door een vertrouwenspersoon personeel. In 2016 heeft de klachtencommissie personeel één klacht ontvangen. De klacht ging over intimidatie en onzorgvuldige behandeling.

Vertrouwenspersonen en klachtencommissie personeel in 2016

Interne vertrouwenspersoon
9 keer beroep op gedaan
Externe vertrouwenspersoon
7 keer beroep op gedaan
Klachtencommissie
1 keer beroep op gedaan



5 Financieel beleid

5.1 Financiële doelstellingen

Emergis stelt jaarlijks een dynamisch beleidsplan op. Daarin staat beschreven welke ontwikkelingen in de omgeving zichtbaar zijn, verwacht worden en in welke richting Emergis zich (mee)beweegt. Het financiële beleid van Emergis is gebaseerd op de stelling dat Emergis een financieel gezond bedrijf moet zijn om goede zorg te kunnen blijven leveren. Financiële doelstellingen voor de lange termijn zijn:

- Een jaarlijks positief operationeel resultaat van ten minste één procent van de netto omzet (vanaf 2015).
- Een eigen vermogen gelijk aan 25 procent van de totale omzet (weerstandsvermogen en reserve aanvaardbare kosten).
- Een liquiditeitsbuffer van ten minste één tot anderhalf maal de maandelijkse kosten van Emergis.
- Een portefeuille zonder structureel verlieslatende onderdelen.
- Een tijdige, volledige en foutloze zorgregistratie.

De doelstellingen voor 2016 zijn van bovenstaande uitgangspunten afgeleid:

- Een operationeel resultaat van ten minste één procent van de totale omzet.
- De reserve aanvaardbare kosten boven de 23 procent houden.
- Liquiditeiten op orde krijgen door werkkapitaal te verlagen.
- De financiële rapportage sneller beschikbaar, puntiger en informatiever maken.
- De DBC- en ROM-administratie helemaal op orde brengen, zodat daardoor geen middelen meer weglekken en alle middelen beschikbaar komen om de zorg beter, het werken leuker en de financiën gezonder te maken.
- Indigo volwassenen, forensische zorg en de activiteiten in Zeeuws-Vlaanderen financieel gezond maken.

5.2 Financiële positie, ratio's en kengetallen

In onderstaande alinea's is een toelichting opgenomen op de financiële positie over 2016 voor de betreffende onderdelen.

Productie

De omzet in de jaarrekening 2016 is met 14,7 procent toegenomen ten opzichte van 2015. Dit wordt met name veroorzaakt door de overgang van de specialistische ggz-activiteiten van het Rgc naar Emergis per 1 januari 2016. Dit heeft gezorgd voor een toename van circa 7 miljoen euro.

Zowel over 2015 als over 2016 heeft Emergis een substantiële overproductie gerealiseerd binnen de specialistische ggz. Deze komt op basis van de huidige contracten met zorgverzekeraars niet voor vergoeding in aanmerking. De overproductie bedraagt voor 2016 4,1 miljoen euro (2015: 3,5 miljoen euro). Dit bedraagt circa 12,6 procent van de totale productie. Deze overproductie heeft de aandacht van het management met als doel deze structureel terug te brengen naar maximaal één à twee procent.

De kwaliteit van de registratie blijft een continu aandachtspunt. Door zelfonderzoek in de curatieve ggz is het bewustzijn vergroot en is de daarbij horende fouttolerantie zichtbaar geworden. In 2014 zijn forse kwaliteitsslagen gemaakt om de juistheid te waarborgen. Dit heeft geleid tot een structurele verbetering voor met name het deel van rechtmatigheid. Op het deel van doelmatigheid en gepast gebruik is nog verbetering mogelijk om de financiële impact te reduceren.

Binnen de specialistische ggz wordt de impact van het zelfonderzoek nagenoeg teniet gedaan door de omvangrijke overproductie. Binnen de basis ggz en intramurale ggz is wel sprake van financiële impact die is voorzien. De totale voorziening in het kader van zelfonderzoeken getroffen in de jaarrekening 2016 bedraagt 1.508.000 euro.

Binnen het gemeentelijke domein van Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning blijven de registraties aandachtspunt. Door specifieke registratie- en declaratie-eisen per gemeente is een grote mate van complexiteit opgetreden in de processen. Met name het tijdig en volledig kunnen declareren van geleverde zorg (beschikking, technische werking etc.) heeft aandacht nodig.

De Wet langdurige zorg kent als gevolg van een overgang van specialistische ggz na intramurale ggz een afname van 15,9 procent in 2016. De overige financieringsvormen vertonen een stabiel beeld in vergelijking met 2015 en kennen geen afwijkend risicoprofiel.

Financieel jaarresultaat

Emergis sluit het jaar 2016 financieel af met een positief resultaat van 1,3 miljoen euro en een eigen vermogen, als percentage van de opbrengsten, van 22,9 procent. De doelstelling van minimaal 20 procent is bereikt. Het streven van 25 procent is bijna gerealiseerd.

Solvabiliteit

Per 31 december 2016 is de solvabiliteitsratio, dat wil zeggen omvang eigen vermogen ten opzichte van de totale opbrengsten, 22,95 procent. Eind 2015 was dit 24,86 procent, eind 2014 23,32 procent, eind 2013 20,67 procent en eind 2012: 18,7 procent. De afname in 2016 wordt vertekend door het feit dat de omzet fors gestegen is door het overnemen van de Rgc-activiteiten. Het eigen vermogen is ook toegenomen door de positieve resultaten. Deze compenseren de gestegen opbrengsten echter niet. Emergis voldoet wel aan het minimum van de eigen solvabiliteitsdoelstelling maar nog niet aan het streefgetal van 25 procent. Emergis voldoet op dit moment wel aan de externe toets van het Waarborgfonds voor de Zorgsector. De verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal is gestegen naar 29,91 procent eind 2016 ten opzichte van 27,86 procent eind 2015.

Financieringsstructuur

De materiële vaste activa zijn ultimo 2016 voor 108,3 procent gefinancierd met eigen vermogen en langlopende leningen. Eind 2015 was dit 109,7 procent. Deze verlaging heeft naast reguliere mutaties te maken met een vervroegde aflossing van 3,3 miljoen euro eind 2016.

Investeringsen

In 2016 is per saldo voor een bedrag van 3,6 miljoen euro geïnvesteerd (2015: 3,1 miljoen). De investeringen betreffen voornamelijk aanpassingen van bestaande gebouwen en installaties. Daarnaast is geïnvesteerd in automatisering als onderdeel van het ICT-masterplan. Er zijn in 2016 geen omvangrijke nieuwbouwprojecten uitgevoerd.

Liquiditeit

Het werkkapitaal, kortlopende vorderingen min kortlopende schulden, is per 31 december 2016 gedaald ten opzichte van 31 december 2015: 6,2 miljoen positief versus 6,9 miljoen positief. Dit wordt veroorzaakt door diverse mutaties. Met name de rekening courant is fors positief verbeterd.

Rentabiliteit	2016	2015	2014
Financieel resultaat	€ 1,3 miljoen	€ 1,6 miljoen	€ 2,1 miljoen
Totale opbrengsten	€ 99,7 miljoen	€ 87,0 miljoen	€ 86,0 miljoen
Resultaatratio	1,27%	1,79%	2,49%

Solvabiliteit	2016	2015	2014
Eigen vermogen	€ 22,9 miljoen	€ 21,6 miljoen	€ 20,1 miljoen
Balanstotaal	€ 76,4 miljoen	€ 77,6 miljoen	€ 80,0 miljoen
Totaal eigen vermogen/balanstotaal	29,94%	27,86%	25,03%
Eigen vermogen/totaal opbrengsten	22,95%	24,86%	23,32%

Liquiditeit	2016	2015	2014
Vlottende activa/ kortlopende schulden	1,26	1,33	1,08

5.3 Verwachtingen 2017

Emergis merkt ten aanzien van de productieafspraken 2017 druk op de volumes, met name binnen de WMO en Jeugdwet. Een afname van de kaders is reëel. Het jaar 2017 staat dan ook in het teken van het terugbrengen van de overproductie en het zich verhouden tot gemaakte afspraken. Dit kan enerzijds door productieafspraken, met name Zorgverzekeringswet, indien mogelijk aan te passen en anderzijds door het zorgaanbod en de capaciteit aan te passen. Een overproductie van één tot hooguit twee procent is wenselijk om eventuele correcties te kunnen dekken.

In 2016 is de nieuwe organisatiestructuur van Emergis operationeel verwerkt. De focus lag op continuïteit van goede zorg. In 2017 wordt binnen een aantal onderdelen strakker gestuurd op de bedrijfsvoering en financiële verantwoording. Hierbij komt ook nadruk te liggen op zorgprogramma's, instroom en uitstroom.

Voor het verbeteren van de kwaliteit van de registratie en 'hardheid' van de omzet introduceert Emergis begin 2017 het concept van daily auditing. Hiermee wordt enerzijds de kwaliteit van de registratie continu gemonitord en anderzijds geborgd dat wordt voldaan aan compliance op gebied van rechtmatigheid. In feite voert Emergis het zelfonderzoek continu uit, wat de risico's aanmerkelijk reduceert en financiële onzekerheid kan terugbrengen. Dit concept wordt begin 2017 uitgerold en gefaseerd geïmplementeerd per financieringsstroom.

In 2017 worden diverse verbouwingen uitgevoerd, onder meer aan de high & intensive care en de kliniek voor kinderen en jongeren. Daarnaast is optimale benutting en bekostiging van vastgoed een doorlopend aandachtspunt door de verdere toename van vastgoedrisico's als gevolg van de volledige invoering van de normatieve huisvestingscomponent per 2018 en de verdergaande ambulantisering.

Verwachtingen 2017

Financiën

- Terugbrengen overproductie
- Houden aan afspraken
- Strakkere sturing
- Daily auditing voor betere kwaliteit en compliance

Vastgoed

- Verbouw high & intensive care en jeugdkliniek
- Benutting en bekostiging vastgoed doorlopend punt van aandacht

5.4 Risicomanagement

Strategie

In de financiering van psychiatrische zorg en maatschappelijke ondersteuning blijft naar verwachting de nodige onzekerheid bestaan. Onzekerheid over welke zorg en ondersteuning aan wie geleverd mag worden, over de voorwaarden waaronder ze geleverd mag worden, en over bij wie welk deel van de rekening mag worden ingediend. Die onzekerheid leidt ertoe dat financiers in het algemeen voorzichtig zijn om leningen en krediet te verstrekken en dat gemeenten en verzekeraars terughoudend zijn in het afsluiten van meerjarencontracten. Een andere externe ontwikkeling die risico met zich meebrengt is krapte op de arbeidsmarkt. Meer nog dan in andere provincies is het in Zeeland moeilijk om voldoende personeel te werven voor kritische functies als die van psychiaters, klinisch psychologen en verpleegkundigen. Veranderingen in wet- en regelgeving en toenemende verantwoordingseisen leiden, tot slot, tot meer administratieve belasting.

Operationele activiteiten

In de maatschappij vindt een verschuiving plaats naar meer zelfregie, zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid. Ambulantisering en regionalisering zijn trends die de komende jaren zeker doorzetten en waarin we als Emergis meebewegen. In 2017 stoppen we met de centrale inschrijving en screening van nieuwe cliënten. Deze activiteiten worden opnieuw vormgegeven en overgedragen aan de ambulante regioteams. De kliniek voor acute en hoogintensieve zorg ontwikkelt zich verder tot een eigen circuit met korte lijnen met de crisisdiensten en IHT-teams in de regio. Het realiseren van voldoende doorstroom van cliënten is voor alle zorgonderdelen cruciaal. Ook het versterken van samenwerking met partners in de regio's is, zeker binnen het sociale domein, een onmisbare stap. Een en ander vraagt andere competenties van medewerkers en een andere inrichting van onze zorg.

Financiële positie

De huidige financiële positie van Emergis is gezond als gekeken wordt naar de reserve aanvaardbare kosten (RAK), solvabiliteit en liquiditeit. Op het gebied van rendement worden de doelstellingen behaald. Een marge van circa 1% is echter zeer beperkt in een omgeving die qua risicoprofiel toeneemt. Een tegenvaller kan hierdoor leiden tot een negatief exploitatieresultaat.

Op het gebied van financiering is Emergis een solide partij voor de banken met een normaal risicoprofiel voor een ggz-instelling. We voldoen aan de overeengekomen ratio's en zijn tijdig en volledig met onze informatievoorzieningsverplichtingen. Aanvragen voor langlopende financieringen lopen op dit moment voor de bouwactiviteiten. Hierbij is wel sprake van ongeborgde financieringen om de ratio geborgd/ongeborgd beter in balans te krijgen.

Financiële verslaggeving

De (externe) verantwoording in de ggz-sector als geheel is complex en blijkt een steeds grotere uitdaging te worden. De zelfonderzoeken met terugwerkende kracht zijn hier onder meer debet aan. Daarnaast leidt het toegenomen aantal contractpartijen, met ieder hun eigen voorwaarden, tot complexiteit in registratie en verantwoording. Emergis is op dit gebied in de opbouwende fase, nu processen meer gestructureerd verlopen en automatisering deze processen verder ondersteunt. Zoals aangegeven in paragraaf 5.3 wordt de automatisering verder doorgevoerd met het oog op compliance en 'hardheid'. Dit is voor Emergis een belangrijke stap naar meer tussentijdse betrouwbare stuurinformatie.

Qua interne informatievoorziening wordt een continue doorontwikkeling gemaakt. Hiertoe wordt in 2017 de kostenplaatsstructuur in lijn gebracht met de nieuwe organisatiestructuur. Daarmee wordt een randvoorwaarde ingevuld om te komen tot uniforme rapportering over de verschillende zorgonderdelen. Maandelijks is een compacte versie voor dagelijkse sturing beschikbaar en per vier maanden wordt een uitgebreidere rapportage opgesteld. Op die manier worden belangrijke risico's tijdig in kaart gebracht en kan erop gestuurd worden.



Bijlage 1 Samenstelling raad van bestuur en directieteam

Samenstelling raad van bestuur 2016

Naam en functie	Nevenfuncties
Rick Mentjox psychiater, lid	1. Lid commissie zorgvisie en normering GGZ Nederland 2. Lid bestuur PDO-GGZ Leiden-Rotterdam 3. Voorzitter expertgroep geneesmiddelenbeleid GGZ Nederland 4. Interim voorzitter van het bestuur van de Nederlandse Vereniging voor Relatie- en Gezinstherapie
Paul de Schipper lid	1. Directeur JC Linen BV (persoonlijke holding) 2. Lid raad van toezicht Rivas Zorggroep (per 1 juni 2016)

Samenstelling directieteam 2016

Naam	Functie
Rick Mentjox	psychiater, raad van bestuur
Paul de Schipper	raad van bestuur
Karin Lund	bestuurssecretaris
Jack Elenbaas	directeur zorg
Fryda Evertse	psychiater/directeur zorg
Jac van Meer	directeur bedrijfsvoering
Nanon Doeland	hoofd communicatie (vanaf medio 2016)

Bijlage 2 Klachtencommissies en vertrouwenspersonen

Klachtencommissie cliënten en familie 2016

Naam	Functie
Rob Rammeloo	onafhankelijk jurist/voorzitter (benoemd 2013)
Paul Meijer	waarnemend voorzitter (benoemd 2014)
Bianca Buijck	vertegenwoordiger cliëntperspectief (benoemd 2009, herbenoemd 2013)
Ada Overwater	waarnemend vertegenwoordiger cliëntperspectief (benoemd 2010, herbenoemd 2014)
Wim Eland	psychiater (benoemd per 01 april 2015)
Jan van Borssum Waalkes	psychiater (benoemd 2010, herbenoemd 2014)
Sylvia Lokerse	ambtelijk secretaris

Vertrouwenspersonen personeel 2016

Naam	Functie
Wil Borst	vertrouwenspersoon
Harm van Eerden	vertrouwenspersoon (tot 31-12-2015)
Bart Koppers	vertrouwenspersoon (vanaf 01-01-2016)

Klachtencommissie personeel 2016

Naam	Functie
Jan Vermeulen	voorzitter
Willem van der Grinten	lid namens de raad van bestuur
Elly Brand	lid namens de raad van bestuur
Sjef Vrencken	lid namens de ondernemingsraad
Gert van der Slikke	lid namens de ondernemingsraad

Bijlage 3 Jaarverslag 2016 – Raad van toezicht

2016 was voor Emergis een jaar met een aantal uitdagingen. De nodige aandacht vroeg de uitvoering van de in 2015 ingezette organisatiewijziging van de kliniek en ambulante zorg. Tegelijkertijd is er een reorganisatie van het middenkader doorgevoerd die heeft geresulteerd in een kleiner maar kwalitatief sterker midden management. De overheveling van bedden van de PAAZ-afdelingen van de ziekenhuizen Zorgsaam en het ADRZ naar Emergis heeft ook veel van de organisatie gevraagd. In de zomer van 2016 was er om diverse redenen, tijdelijk een opnamestop noodzakelijk. Verder bleef het ook in 2016 lastig om voldoende psychiaters permanent aan Emergis te verbinden.

Dit alles heeft een flinke wissel getrokken op de medewerkers van Emergis. Dat zien we als raad van toezicht ook terug in de hoge werkdruk en het bovengemiddelde ziekteverzuim in een aantal afdelingen. Tegelijkertijd liet het in 2016 door Motivaction uitgevoerde werkbelevingsonderzoek zien dat “Emergis een positieve ontwikkeling doormaakt die merkbaar is op de werkvloer. De negatieve tendens die in 2014 zichtbaar was, is door de inspanningen van de afgelopen twee jaar doorbroken. Medewerkers krijgen weer meer plezier in hun werk”. Iets van die positieve spirit onder de medewerkers mocht ik ook ervaren tijdens het zeer geslaagde 20-jarige jubileumfeest van Emergis op 18 juni 2016.

Echter, de werkdruk en de kwaliteit van de zorg blijven terugkerend onderwerp van gesprek met de raad van bestuur en ook met de cliëntenraad en de ondernemingsraad. We hebben daarbij ook als raad van toezicht naar onszelf gekeken en besloten om de raad uit te breiden met een extra zesde lid met als aandachtsgebied kwaliteit van de zorg. Op 18 mei is Carla Lasonder de raad van toezicht komen versterken. Ook hebben we als raad van toezicht ervoor gekozen om binnen onze vergaderingen extra tijd in te ruimen voor het gesprek met een professional uit de organisatie die ons meer kan vertellen over wat er binnen zijn/haar zorggebied speelt binnen Emergis.

De financiën van Emergis zijn het afgelopen jaar door de raad van bestuur verder op orde gebracht. De liquiditeit is inmiddels structureel positief en het jaar kan afgesloten worden met een licht positief resultaat van net boven de 1% van de omzet van ruim 98 miljoen euro. Ook de eigen vermogenspositie is met 22,9% naar verhouding tot de branche goed op orde. Gerelateerd aan de onzekerheid van de markt laat de relatief geringe marge van 1% zien hoe kwetsbaar de financiële positie van Emergis blijft. Zeker in het licht van de dynamische en snel veranderende omgeving waarin Emergis moet zien te overleven. Een omgeving met verschillende en complexe financieringsbronnen en een afhankelijkheid van de bereidheid van (gemeentelijke) overheden en verzekeraars om een kostendekkende bijdrage te leveren aan geestelijke gezondheidszorg in Zeeland. Wat dan niet helpt is dat ondanks het streven naar meer samenwerking in de zorg in Zeeland, er marktpartijen kunnen ontstaan die de krenten uit te pap willen pikken en daarmee Emergis laten opdraaien voor de verlieslatende onderdelen van psychiatrische zorg. De raad van toezicht ziet dit als één van de bedreigingen voor de toekomst.

Wij vinden het namelijk belangrijk dat voor de Zeeuwse cliënten een breed pakket van (gespecialiseerde) psychiatrische zorg beschikbaar, betaalbaar en bereikbaar blijft. Ook als op deze zorg in eerste instantie soms financieel moet worden toegelegd.

Om dit blijvend mogelijk te maken in Zeeland, vraagt van alle betrokken partijen; verzekeraars en overheden, dat zij enerzijds bereid zijn om deze zorg kostendekkend te financieren. En anderzijds hun invloed aanwenden om de samenwerking tussen zorgaanbieders in Zeeland te bevorderen.

Als raad van toezicht kijken we terug op een prettige samenwerking die wij het afgelopen jaar hebben ervaren met alle betrokken en belanghebbenden rond Emergis, in het bijzonder de centrale cliëntenraad, ondernemingsraad, medewerkers, management en raad van bestuur. In een goede en open sfeer en met wederzijds respect voor elkaars verantwoordelijkheden hebben wij ook in 2016 ons werk kunnen doen. Daar willen we iedereen die daaraan heeft bijgedragen, hartelijk voor bedanken.

Ad Koppejan, voorzitter raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit natuurlijke personen, in aantal tenminste vijf en ten hoogste zeven leden. In 2016 heeft de raad van toezicht besloten om gelet op de strategische thema's nu en in de komende jaren uit te breiden naar zes leden. Gezocht is naar een lid met een zorginhoudelijk profiel. Hiertoe is openbaar geworven met behulp van extern searchbureau. De werving is succesvol verlopen en mei 2016 heeft Carla Lasonder zitting in de raad van toezicht genomen.

Samenstelling raad van toezicht incl. hoofd- en neven functies per 31 december 2016

Naam	Hoofd- en nevenfuncties
Ad Koppejan Voorzitter	<u>Hoofdfunctie</u> Eigenaar Swinth B.V. en KZ-diensten BV <u>Nevenfunctie(s)</u> 1. Voorzitter raad van commissarissen onderlinge verzekeringsmaatschappij Univé 'Het Zuiden'. 2. Lid raad van commissarissen woningbouwcorporatie Woonburg (per 01-01-2017 Zeeuwsland). 3. Penningmeester Stichting Cruise Toerisme Zeeland.
Carlo Broeren Lid	<u>Hoofdfunctie</u> Eigenaar Geesch Holding BV, interim en advies <u>Nevenfunctie(s)</u> 1. Lid raad van commissarissen Total Produce Rotterdam. 2. Vice-President Hyet Holding BV, Breda en Gravelines FR. 3. Penningmeester Zeeland op Niveau UA. 4. Lid Rotary RC Goes.
Saskia van der Wouden Lid	<u>Hoofdfunctie</u> Directeur behandelzaken Dimence regio West Overijssel en eerste geneeskundige <u>Nevenfuncties</u> 1. Eigenaar SWConsultancy 2. Vice-voorzitter Vereniging Hogere Managers in de Zorg.

Nicolette van der Ploeg- Hogervorst Vice-voorzitter	<u>Hoofdfunctie</u> Senior-rechter rechtbank Zeeland-West-Brabant, locatie Middelburg <u>Nevenfuncties</u> 1. Voorzitter bestuur Vereniging Vrienden van het Zeeuws Orkest. 2. Voorzitter klachtencommissie Admiraal de Ruyter Ziekenhuis.
Paul Boomkamp Lid	<u>Hoofdfunctie</u> Chief Financial & Risk Officer, lid van Executive Committee en tevens lid van de raad van bestuur van PGGM te Zeist <u>Nevenfuncties</u> 1. Lid raad van advies van de Sociale Verzekeringsbank te Amstelveen.
Carla Lasonder Lid	<u>Hoofdfunctie</u> Raad van bestuur Vivent <u>Nevenfunctie(s)</u> 1. Lid raad van toezicht SWZ. 2. Lid raad van toezicht Revant

Rooster van aftreden per 31 december 2016

Naam	Benoemd	Herbenoemen	Aftreden
Saskia van der Wouden	15-06-2010	15-06-2014	15-06-2018
Nicolette van der Ploeg	15-06-2010	15-06-2014	15-06-2018
Paul Boomkamp	18-02-2013	18-02-2017	18-02-2021
Carlo Broeren	24-04-2015	24-04-2019	24-04-2023
Ad Koppejan	24-04-2015	24-04-2019	24-04-2023
Carla Lasonder	18-05-2016	18-05-2020	18-05-2024

Vergoeding raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht ontvangen een vergoeding gebaseerd op de adviesregeling NVTZ. Deze vergoeding wordt, in overeenstemming met de principes van de Zorgbrede Governance Code, vastgesteld door de raad van toezicht. Het huidige vergoedingsbeleid van de raad van toezicht van Emergis is sinds 1 januari 2010 niet meer aangepast. Sinds 2010 is het wettelijk kader met de wijziging van de Wet Normering Topinkomens (WNT) sterk gewijzigd. Er worden sinds de laatste wetwijzigingen zwaardere eisen gesteld aan een toezichthouder. De taken van een toezichthouder zijn zwaarwegender en serieuzer geworden. Dat vraagt van toezichthouders dat men meer tijd besteedt aan zijn taken. Ook de aansprakelijkheid van de toezichthouder is met de wetwijzigingen groter geworden. Per 1 januari 2016 geldt de WNT 2 ook voor de zorgsector. De remuneratiecommissie heeft een voorstel voor aanpassing van de vergoedingen gedaan, waarbij de commissie een gematigde stijging van de vergoeding heeft voorgesteld. Het voorstel was onderbouwd met de kaders voor het beloningsbeleid en er heeft een vergelijking met vergoedingen van een aantal toezichthouders in de zorg plaatsgevonden. De raad van toezicht heeft in zijn vergadering van november 2016 het voorstel voor aanpassing van het vergoedingsbeleid per 1 januari 2017 goedgekeurd. Vanaf 1 januari 2017 gelden de volgende jaarlijkse vergoedingen:

- Voorzitter € 15.000
- Vice-voorzitter € 12.500
- Lid € 10.000

Vergaderingen en besluiten

In 2016 vonden zeven vergaderingen tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur plaats, waarvan één telefonisch en één informeel overleg. Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen (zes in 2016) nemen de leden van de raad van toezicht, in afwezigheid van de raad van bestuur, de agenda door.

Tijdens de vergaderingen zijn de volgende besluiten genomen en documenten goedgekeurd:

- Jaardocument maatschappelijke verantwoording 2015;
- Jaarrekening 2015;
- Jaarplan/begroting 2017;
- Benoeming Carla Lasonder als lid raad van toezicht per 18 mei 2016;
- Goedkeuring declaratie- en faciliteitenregeling raad van bestuur;
- Goedkeuring aanpassing vergoedingenbeleid raad van toezicht per 01-01-2017;
- Goedkeuring gemaakte afspraken inzake de relatie geneesheer-directeur en psychiater in raad van bestuur;
- Goedkeuring jaarrekening Blijf van m'n Lijf 2015;
- Goedkeuring aan besluit tot het opheffen van de stichting Blijf van m'n Lijf per 1 januari 2016 door middel van een fusie met Emergis;
- Goedkeuring inschaling WNT 2015 in letter G en WNT 2016 in categorie V.

De bespreking van de jaarrekening vond plaats in aanwezigheid van de externe accountant.

De raad van toezicht heeft besloten jaarlijks elke vergadering tijd aan een zorginhoudelijk onderwerp te besteden en daarbij een gast uit te nodigen die hierover iets kan vertellen. Doel van deze gastoptredens is een inhoudelijke verdieping voor de raad van toezicht. De gasten zijn medewerkers van Emergis. Zo zijn in 2016 de volgende onderwerpen aan bod geweest:

- Jeugdafdeling en gevolgen stelselwijziging voor behandeling jeugdigen;
- Rol geneesheer-directeur, suïcidepreventie en 113-online ontwikkelingen;
- Intensive Home Treatment (IHT);
- De werkzaamheden van een psychiater binnen de crisisdienst.

De dag waarop de studiemiddag en zelfevaluatie heeft plaatsgevonden met aansluitend de reguliere vergadering (9 november) is geen gast uitgenodigd.

Commissies

Commissie financiën en vastgoed

De commissie financiën en vastgoed heeft drie keer vergaderd (waarvan één keer een telefonische vergadering). De commissie bespreekt onder andere de jaarrekening, de begroting, het verslag van de externe accountant, liquiditeitsprognoses/treasury, contractering zorgverzekeraars, managementrapportages, ICT-zaken, het strategisch vastgoedplan en de bouwplannen voor de komende periode. De commissie legt haar besluiten als advies voor aan de raad van toezicht.

Leden: Paul Boomkamp en Carlo Broeren.

Commissie zorg

De commissie zorg is twee keer bijeen geweest. De commissie besprak in 2016 onder andere de voortgang integraal veiligheidsbeleid, de stand van zaken CQ-Index/ROM en Argus, de stand van zaken Inspectie voor de gezondheidszorg, jaarverslagen van de patiëntenvertrouwenspersoon, familievertrouwenspersoon en de commissie Veilig Incidenten Melden (VIM), het kwaliteitsstatuut en resultaten cliëntwaarderingsonderzoek. De commissie legt haar besluiten als advies voor aan de raad van toezicht.

Leden: Saskia van der Wouden, Nicolette van der Ploeg (tot 18 mei 2016) en Carla Lasonder (vanaf 18 mei 2016).

Commissie remuneratie

De commissie remuneratie is in 2016 twee keer bij elkaar geweest. Gesproken is onder andere over scholing leden raad van toezicht, structuur functionerings-gesprekken raad van bestuur, terugkoppeling functioneringsgesprekken raad van toezicht en raad van bestuur, declaratie- en faciliteitenregeling raad van bestuur, evaluatie informatieprotocol en reglement raad van toezicht, evaluatie vergoedingenbeleid raad van toezicht. De commissie heeft juni en december evaluatie-/functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur gevoerd. Leden: Nicolette van der Ploeg en Ad Koppejan.

Kwaliteitszetel centrale cliëntenraad

De kwaliteitszetel centrale cliëntenraad is belegd bij Saskia van der Wouden, lid raad van toezicht.

Ontwikkeling

Studiemiddag raad van toezicht

Op 9 november 2016 heeft de raad van toezicht een studiemiddag georganiseerd onder leiding van Anne Jonkman en Thijs Bierens (deels). Het thema van die middag was de rol van de raad van toezicht bij een fusietraject. De onderwerpen die aan bod zijn gekomen zijn onder andere de procedurele aspecten, de relatie met de verschillende toezichthouders, het verkrijgen van inzicht en kennis van de andere partij en de valkuilen.

Zelfevaluatie

Voor de zelfevaluatie heeft de raad van toezicht gebruik gemaakt van Boardresearch. Deze organisatie is verbonden met de universiteit Groningen. Door vragenlijsten via internet in te vullen, wordt een rapport verkregen waarin wordt weergegeven hoe de raad van toezicht tegen zijn eigen functioneren aankijkt, hoe de raad van bestuur dit beoordeelt en hoe dit zich tot de benchmark verhoudt. Ook de 7LL rapportage van Carla Lasonder zijn bij de zelfevaluatie betrokken.

Werkbezoek

De leden van de raad van toezicht hebben een werkbezoek gebracht aan een viertal FACT-teams van Emergis. Ad Koppejan heeft een werkbezoek gebracht aan het FACT Middelburg, Paul Boomkamp aan FACT Goes, Carlo Broeren aan FACT Vlissingen en Nicolette van der Ploeg aan FACT Zeeuws-Vlaanderen. Allen waren zeer positief over de wijze waarop ze ontvangen zijn, gaven aan veel gezien te hebben en een goed beeld te hebben gekregen van wat deze teams doen. De wijze waarop deze hulpverleners omgaan met de cliënten is zeer indrukwekkend en oogst bewondering bij de leden van de raad van toezicht. De leden van de raad van toezicht hebben het werkbezoek als uiterst nuttig ervaren en kijken uit naar een volgend werkbezoek.

Contacten met verschillende belanghebbenden

Vanuit de raad van toezicht zijn in 2016 gesprekken gevoerd met en vergaderingen bijgewoond van verschillende belanghebbenden, waaronder de centrale cliëntenraad, ondernemingsraad, familieraad, zorgverzekeraars en bestuurlijke vertegenwoordigers van gemeenten.

Bijlage 4 Jaarverslag 2016 - Centrale cliëntenraad

De cliënt en zijn (of haar) directe omgeving staan voorop in de visie van Emergis. Dit draagt Emergis eerst en vooral uit in de directe inbreng en betrokkenheid die de cliënt heeft in zijn behandeling en behandelplan. Ook de familie krijgt daar in toenemende mate een plek in. Daarnaast hecht Emergis veel belang aan de medezeggenschap van cliënten, conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). Emergis heeft daartoe de centrale cliëntenraad Emergis (CCE) ingesteld met daaronder locatieraden. Daarnaast vindt er regelmatig overleg plaats tussen de raad van bestuur en het Zeeuws Platform ggz, een platform waarin familie- en cliëntenorganisaties zijn vertegenwoordigd.

Samenstelling

In 2016 bestond de CCE uit acht leden. Ook dit jaar is er weer voor gekozen om niet te werken met een dagelijks bestuur. De CCE heeft wel een voorzitter. De raadsleden zetten zich afwisselend in bij verschillende taken. De CCE en locatieraden worden ondersteund door twee onafhankelijke ondersteuners en medewerkers. Over onderwerpen waarover binnen de CCE onvoldoende expertise aanwezig is, kan de CCE een beroep doen op deskundigheid binnen de organisatie. Daarnaast zoekt de CCE waar nodig zelf contact met externe deskundigen op wie de raad een beroep kan doen ter ondersteuning van advisering. De CCE heeft een lidmaatschap bij het LOC Zeggenschap in Zorg. In 2016 heeft de CCE regelmatig de deskundigheid van deze organisatie ingeroepen.

Begroting

In 2016 beschikte de CCE over een budget van € 36.700 en de locatieraad Kloetinge over een budget van €6.000. Voor 2017 is de begroting van zowel de CCE als de locatieraad gelijk gebleven.

Uitgebrachte adviezen

De CCE heeft, conform de WMCZ, het afgelopen jaar de volgende gevraagde en ongevraagde adviezen aan de raad van bestuur uitgebracht:

Onderwerp	Advies
Sociaal domein en forensische zorg	positief advies
Uitbetaling dagdeelvergoeding werkleerbedrijven	positief advies
Fusie stichting Blijf van m'n lijf	positief advies
Huisregels	positief advies
Overnemen psychiatrische activiteiten ADRZ	positief advies
Verbouwcarrousel	positief advies
Voorgenomen besluit cluster verslavingszorg	positief advies
Realisatie BW Terneuzen	positief advies
Aanpassingen gebouw 40-45	positief advies
Doorberekenen externe waskosten aan cliënt	negatief advies
Leefgeld	positief advies
Cameratoezicht parkeerplaatsen Kloetinge	positief advies
Cameratoezicht rookruimte e-plaza	positief advies
Verbouw Windsingel/Reilofplein	positief advies
Cameratoezicht Windsingel 3-5	positief advies
Benoeming klachtenfunctionaris en aansluiting landelijke geschillencommissie	positief advies
Pilot crisisdienst	positief advies
Herordening zorgenheid acuut en hoog intensief	positief advies
IHT naar de regio's	positief advies
Bureau in- door- en uitstroom	positief advies

Onderwerp	Advies
Verbouw/aanbouw Oostmolenweg 99 voor de HIC	positief advies
Kwaliteitsstatuut	positief advies
Aansturing Indigo/Sociaal domein/forensische zorg	positief advies
Herbenoeming voorzitter klachtencommissie cliënten en familie	positief advies
Begroting 2017	positief advies

Vergaderingen

De CCE vergadert iedere twee weken met uitzondering van de zomer- en kerstvakantie. In 2016 zijn er in totaal 23 vergaderingen geweest. Tijdens de vergaderingen zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- CAK
- Verwenzorg
- Jaardocument
- Pop-upwinkel Middelburg
- Zaterdagopenstelling werkleerbedrijf
- Busvervoer
- Emergis-Lucertis
- Verbouwingen
- Locatieraden
- Overname PAAZ

De CCE overlegt zes keer per jaar met de raad van bestuur. Bij twee vergaderingen (voorjaar/najaar) is ook de raad van toezicht aanwezig. Dit was ook in 2016 het geval. De agenda van de vergadering wordt via mailwisseling opgesteld. Naast de reguliere vergaderingen met de raad van bestuur is er altijd een mogelijkheid om informeel te overleggen.

Overige activiteiten

Naast de vergaderingen heeft de CCE nog overige activiteiten. De leden bezoeken verschillende bijeenkomsten zowel binnen als buiten Emergis. Daarnaast wordt deelgenomen aan verschillende werkgroepen. Enkele werkgroepen waar zij het afgelopen jaar actief in zijn geweest zijn:

- Stuurgroep veiligheid
- Overleg met de raad van bestuur (zes keer per jaar)
- Overleg zorgverzekeraars
- Suicidepreventiecommissie
- ZPGGZ (alleen bij afspraken op Emergis)
- Vrienden Cliënten Emergis
- Regio-overleg Zuid-Nederland
- Werkgroep cliëntkwaliteit
- Werkgroep E-plaza
- Redactie Spreekbuis
- beschermd wonen
- Werkgroep incidentenmeldsysteem cliënten
- Alle werkgroepen rondom verbouwingen
- Klankborg beschermd wonen in Zeeland
- Werkgroep BW Terneuzen
- Werkgroep drank- en drugsoverlast
- Kwartiermakers

Bijlage 5 Jaarverslag 2016 - Familieraad

Het jaar 2016 stond in het teken om nieuwe leden en een nieuwe voorzitter te verwerven. Tevens is ook een nieuwe ondersteuner aangesteld. Met het nieuwe team kan volgend jaar aan de slag worden gegaan met meer bekendheid te geven aan de familieraad binnen de organisatie. Dit jaar is al van start gegaan met het ontwikkelen van een eigen logo van de familieraad.

Samenstelling familieraad

In 2016 zijn er een aantal veranderingen geweest binnen de familieraad. Twee raadsleden zijn afgetreden, waaronder eind november de voorzitter. Er zijn drie nieuwe raadsleden toegevoegd aan de raad, waaronder een nieuwe voorzitter. Dit betekent dat eind 2016 de raad uit zes leden bestaat.

Naam	Functie
Margit Bergen-Langenberg	voorzitter tot 24 september 2016
Jan-Willem Gouw	voorzitter vanaf 24 september 2016
Kees van Damme	vicevoorzitter tot 5 februari 2016
Joke Rouw	lid
Jacqueline Du Parand	lid
Els van Zwieten	lid
Arja Boogaard	lid
Lydia de Raad	lid

Vanaf 1 januari 2014 wordt de familieraad ondersteund door Ruth van Daalen die het secretariaat van de raad voert. Ondersteuner van de familieraad is tot 8 september 2016 Caroline van Tilburg geweest. Vanaf 29 september 2016 heeft Cristel van Koetsveld de ondersteuning overgenomen.

Activiteiten

De familieraad komt een keer per maand bij elkaar. Dit is op een donderdagochtend met uitzondering van de maanden juli, augustus en december. In 2016 zijn er in totaal acht vergaderingen geweest. Tijdens deze vergaderingen worden onder andere adviesaanvragen besproken en zaken die spelen die betrekking hebben op de familieraad, zowel binnen als buiten Emergis. Daarnaast bezoeken leden regelmatig bijeenkomsten of hebben zij afspraken buiten de vergadering. Dit is binnen Emergis, bijvoorbeeld een beleidsochtend, en buiten Emergis, bijvoorbeeld een afspraak met de zorgverzekeraars. De voorzitter van de familieraad heeft zitting in het Zeeuws Platform GGZ. Op 7 april 2016 is de ster familiebeleid uitgereikt door het LPGGZ.

Gasten

Om goed geïnformeerd te blijven over de ontwikkelingen binnen Emergis ontvangt de familieraad in elke vergadering gasten op uitnodiging. Het betreft daarbij veelal managers van de zorgonderdelen binnen Emergis. Daarnaast worden ook gasten van buiten Emergis uitgenodigd, zoals het LPGGZ. De familieraad voerde daarnaast in 2016 verschillende keren overleg met de raad van bestuur over lopende en toekomstige ontwikkelingen. In 2016 werd één keer gesproken met de familievertrouwenspersoon.

Werkbezoeken

De familieraad heeft binnen Emergis de familiekamer bezichtigd. Werkbezoeken dienen om zicht te krijgen op de uitoefening van bepaalde activiteiten binnen de instelling en om in gesprek te gaan over het familiebeleid.

Medezeggenschapstaak

De familieraad kan over alle zaken gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen. De gevraagde adviezen werden binnen de gestelde tijd beantwoord.

Bijlage 6 Jaarverslag 2016 - Ondernemingsraad

De medezeggenschap van de medewerkers is ondergebracht bij de ondernemingsraad van Emergis. Conform de Wet op de Ondernemingsraden worden advies- en instemmingprocedures behandeld en informatie uitgewisseld over sociaal en financieel beleid tussen de raad van bestuur en ondernemingsraad. De raad van bestuur of de ondernemingsraad draagt onderwerpen aan.

Samenstelling en structuur

De ondernemingsraad bestaat uit dertien leden en werkt volgens het principe 'Beleid Maken We Samen' (BMWS). In het kort wil BMWS zeggen dat medewerkers en ondernemingsraad eerder betrokken worden bij het maken van beleid. Uiteindelijk zou het zo moeten worden dat bestuurder en medewerkers samen het beleid maken en dat de ondernemingsraad alleen nog een toetsende rol heeft.

Naam	Functie
Mario Hagenaars	voorzitter
Rosa Salvia	lid dagelijks bestuur en plaatsvervangend voorzitter vanaf 15 oktober 2016
Anne Rietveld	lid vanaf 1 september 2016 en lid dagelijks bestuur vanaf 15 oktober 2016
Chester Leenhouts	lid dagelijks bestuur tot 15 oktober 2016, daarna lid
Rob Coppoolse	lid
Heleen Poldervaart	lid
Theo van Kouteren	lid
Silvia Lipman	lid
Freek Sikkema	lid
Krisja Corstens	lid
Maarten Draaijer	lid
Lieve Cooreman	lid vanaf 1 november 2016
Masha Melse	lid vanaf 7 november 2016
Yvonne Engelen	lid tot 1 september 2016
Ilse ten Winkel	lid tot 8 november 2016
Jaco Balkenende	lid tot 8 november 2016
Margitta Rodrigues das Chagas	ambtelijk secretaris

De ondernemingsraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris en heeft uit zijn midden een dagelijks bestuur gekozen. De ondernemingsraad draagt zorg voor de eigen scholing en maakt in toenemende mate gebruik van deskundigheid binnen de organisatie. Voorts benut de raad media als digitale nieuwsbrieven voor de contacten over en weer met de achterban. Wij verwijzen voor meer informatie graag naar onze pagina en ons archief op Sonar. In de nieuwsbrieven vindt u alle relevante informatie van het afgelopen jaar.

Vergaderingen

In 2016 heeft de ondernemingsraad achttien keer onderling vergaderd en zijn er zeven overlegvergaderingen geweest met de bestuurder waarvan twee in aanwezigheid van de raad van toezicht. Daarnaast kwam het dagelijks bestuur bijna wekelijks samen en zijn er gedurende het jaar tien geplande informeel overleggen tussen bestuurder en dagelijks bestuur geweest. In de overlegvergaderingen zijn de volgende onderwerpen besproken:

Adviesprocedures	Instemmingsprocedures
Sociaal Domein en FZ	Zaterdagopenstelling WLB de Ambachten
Functionaris ISO	Camera's rookruimte
Wijziging secretariaat raad van bestuur	Camera's parkeerplaatsen
Zorgadministratieve ondersteuning	Cameratoezicht Windsingel 3
Overnemen psychiatrische activiteiten ADRZ	Werkkostenregeling
Cluster Verslavingszorg	Collectieve vrije dag 2017
Verbouwcarrousel	
Herinrichting afdeling communicatie	
HR-dienstverleningsmodel	
Realisatie BW Terneuzen	
Benoeming klachtenfunctionaris	
Bureau in-door-uitstroom	
IHT gefaseerd naar de regio's	
Herordening zorgenheid acuut & hoog intensief	
Aansturing Indigo en sociaal domein &forensische zorg	
Omzetten VOF K&J/Lucertis naar BV	
Herbenoeming voorzitter klachtencommissie cliënten en familie	
Regeling CAO GGZ crisisdienst voor LPO	

Bijlage 7 Jaarrekening