

2024

JAARVERSLAG EMERGIS



2024

JAARVERSLAG EMERGIS

versie definitief

Datum: 19 mei 2025

Opsteller: werkgroep jaarverslag



**SAMENWERKEN EN
PROFESSIONALISEREN
OP WEG NAAR STEEDS
BETERE ZORG EN
BEGELEIDING**

Inhoud

Emergis

- 6 1.1. Missie
- 7 1.2 Werkgebied en kernactiviteiten
- 7 1.3 Organisatiestructuur

Strategie en organisatie

- 10 2.1 Strategische koers
- 10 2.2 Connect, dream, green
- 11 2.3 Ontwikkelorganisatie
- 11 2.4 Structuur
- 11 2.5 Cultuur
- 13 2.5 Media

Connect, dream, green

- 15 3 Connect
- 20 4 Dream
- 23 5 Green

Duurzaamheid

- 26 6 Duurzaamheid

(Zorg)inhoudelijke ontwikkelingen

- 29 7.1 Audits
- 30 7.2 Cliënttevredenheid
- 30 7.3 Incidentmeldingen

(Zorg)inhoudelijke ontwikkelingen

- 32 7.4 Klachten en geschillen
- 33 7.5 Regionale klachtencommissie

Bedrijfsmatige ontwikkelingen

- 35 8.1 Financiële ratio's

Risicomanagement

- 37 9 Risicomanagement
- 37 9.1 Verankering risicomanagement in de organisatie
- 38 9.2 Belangrijkste risico's en onzekerheden
- 39 9.3 Overzicht belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

Medezeggenschap

- 42 10.1 Centrale cliëntenraad Emergis
- 42 10.2 Familieraad
- 43 10.3 Ondernemingsraad

Governance

- 45 11.1 Raad van toezicht
- 46 11.2 Raad van bestuur
- 50 11.3 Strategisch team

1 Emergis



Onze strategische koers



1.1 Missie

Wij gaan voor een gezonde, mentaal veerkrachtige, inclusieve samenleving waarin iedereen welkom is en mee kan doen! Dit doen we door samen met anderen een maatschappelijke beweging te vormen waarin we gezamenlijk werken aan een goede mentale gezondheid van alle mensen in Zeeland én door ons eigen werk goed te doen en daar steeds beter in te worden.

We werken structureel aan vier doelstellingen die elkaar zo veel mogelijk positief beïnvloeden. We willen de mentale gezondheid van inwoners van Zeeland verbeteren, de ervaren kwaliteit van zorg optimaliseren, de tevredenheid van onze medewerkers verhogen én de kosten binnen de perken houden.

Quadruple aim



Missie
Samen werken
aan een goede
mentale gezondheid
van alle mensen
in Zeeland



1.2 Werkgebied en kernactiviteiten

Emergis heeft een breed en geïntegreerd aanbod. In elke regio - Zeeuws-Vlaanderen, Walcheren en Oosterschelderegio - bieden we ambulante reguliere zorg in de basis ggz en (hoog)specialistische ggz in de vorm van ambulante behandeling en deeltijdbehandeling. Daarnaast biedt Emergis Zeelandbreed intensieve ambulante ggz zoals FACT*, IHT*, en 24/7 crisiszorg en forensische zorg. Ten slotte hebben we een divers aanbod van outreachende en preventieactiviteiten en zetten we ons in op het gebied van maatschappelijke justitiële dienstverlening, verslavingsreclassering, werkloosheidsbedrijven, maatschappelijke opvang, huiselijk en seksueel geweld en begeleid en beschermd wonen.

In Kloetinge bieden we klinische opnames voor jeugd, volwassenen en ouderen, én gespecialiseerde eetstoornissenzorg. We zijn gecertificeerd door TOPGGz in samenwerking met de Parnassiagroep. Ons volledige aanbod is te vinden op www.emergis.nl.



1.3 Organisatiestructuur

Emergis kent een tweehoofdige raad van bestuur. De organisatie bestaat uit twee divisies en drie diensten, aangestuurd door directeuren. De verschillende zorgonderdelen van de divisies worden aangestuurd door managers die hierover verantwoording afleggen aan de divisiedirecties. Het strategisch team omvat de raad van bestuur, directieleden en stafleden. Een actueel organogram is beschikbaar op onze website.

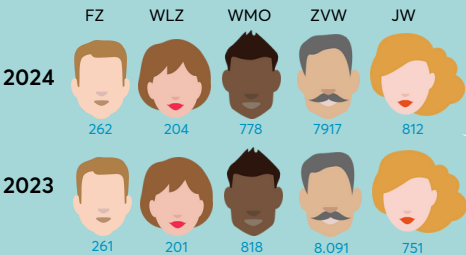
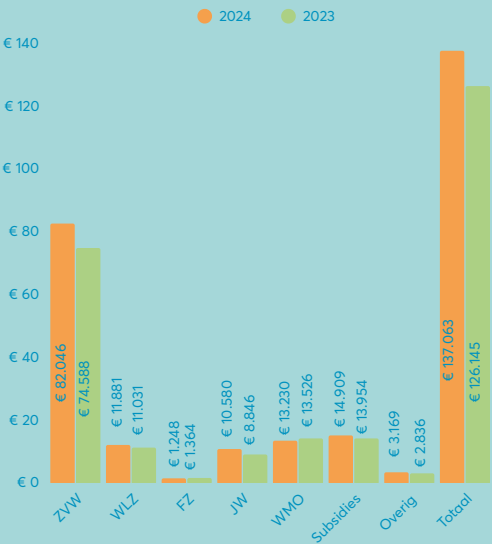
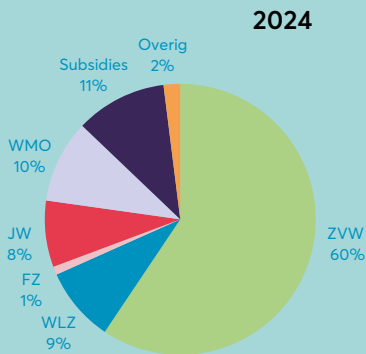
Emergis heeft op 31 december 2024 één dochtermaatschappij: Emergis-Youz kinder- en jeugdpsychiatrie B.V. (50% Emergis/50% Youz).

Kerncijfers Emergis

Meer informatie over
personele kerncijfers
vind je op pagina
17 en 18!

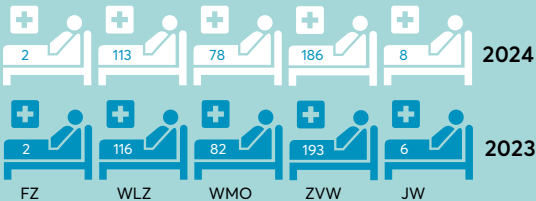


In deze grafiek vind je
de type opbrengsten
x €1000.



Aantal cliënten in
het jaar per
financieringsstroom.

De gemiddelde
bedbezetting per
financieringsstroom.



2

Strategie en organisatie



Een goede
mentale
gezondheid
is van
iedereen

2.1 Strategische koers

In 2022 lanceerden we onze strategische koers 'Een goede mentale gezondheid is van iedereen'. Hierin staan onze ambities voor de komende vijf jaar. Alle projecten en activiteiten toetsen we aan deze koers. Zodat we samen werken aan belangrijke thema's als Positieve Gezondheid, ambulantisering, werkplezier en digitalisering. Zo kunnen we ook in de toekomst kwalitatieve en toegankelijke zorg blijven bieden en ondersteunen we cliënten optimaal in hun herstel. Onze strategische koers verbindt ons en zorgt ervoor dat we dezelfde taal spreken. Want de strategische koers is van ons allemaal.

2.2 Connect - dream - green

Om kernachtig uit te drukken waar onze koers voor staat, hebben we gekozen voor drie thema's die elkaar versterken.

Menselijke relaties

Wij zijn expert in menselijk contact, juist ook in moeilijke tijden en complexe situaties; in onze behandeling en begeleiding én in het contact met onze samenwerkingspartners. We geloven in sociale interacties waarin mensen de vrijheid hebben om te doen wat passend is. Essentiële ingrediënten zijn verdieping, eigenheid, speelsheid en compassie.

Samen grenzen verleggen

Samen met onze medewerkers, cliënten, familie en naasten en samenwerkingspartners kunnen we grenzen verleggen, bergen verzetten en op plekken komen waar we voorheen niet kwamen. Iedereen kan en weet weer iets anders. En, als het lijkt alsof er niets meer mogelijk is, vinden we samen toch weer een opening, een kans of een stap vooruit. Hoe klein ook.

Gezonde toekomst

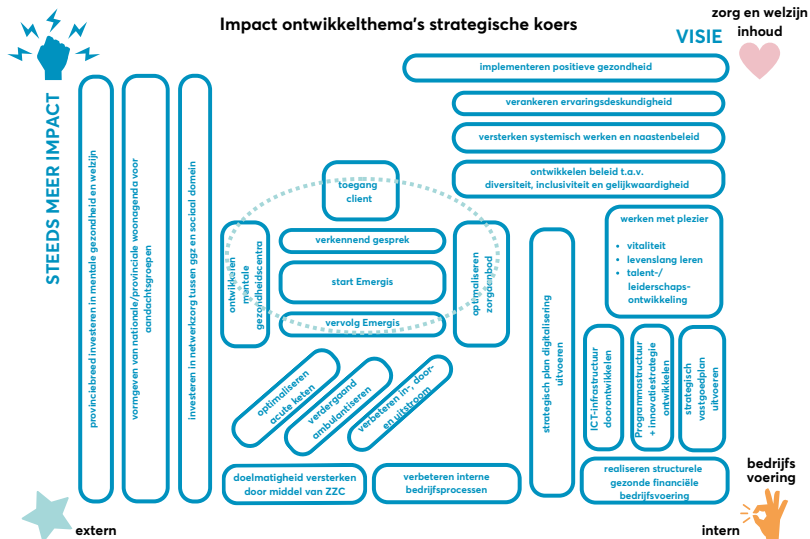
Een gezonde toekomst is een duurzame toekomst, waarin mens en natuur optimaal tot hun recht komen. In alles wat we doen, richten we ons op wat goed is voor morgen. Immers, alles wat we vandaag doen, heeft invloed op de toekomst.

Connect, dream, green: via menselijke relaties verleggen we samen grenzen op weg naar een gezonde toekomst!



2.3 Ontwikkelorganisatie

Naast ons reguliere werk hanteren we een ontwikkelplan (2022-2024) waarin onze belangrijkste ontwikkelingen samenkomen. Alle onderdelen van onze organisatie zijn hierin nauw met elkaar verbonden, want alleen samen maken we het plan en de bijbehorende thema's tot een succes. In 2024 hebben we het ontwikkelplan geëvalueerd. We hebben mooie successen behaald, waar we later in dit jaarverslag bij stilstaan.



2.4 Structuur

Emergis kent een overlegstructuur die is vertaald naar de divisies en diensten. Inhoudelijke, bedrijfsvoerings- en organisatieontwikkelingen vinden plaats in de daarvoor bestemde overleggen. Drie keer per jaar organiseert Emergis een brede bijeenkomst voor alle leidinggevenden waarin zij ervaringen uitwisselen en samen werken aan oplossingen voor de bestaande uitdagingen.

2.5 Cultuur

Onze strategische koers is ambitieus, en dat is nodig ook. De zorg verandert snel en dat vraagt om blijvende wendbaarheid, innovatie en samenwerking. Om onze missie nu én in de toekomst waar te maken, hebben we veel veranderkracht nodig. In ons werk, maar ook in de cultuur. Deze transformatie kost veel energie van al onze medewerkers. Breken met oude gewoonten en werken met nieuwe werkwijzen. We groeien toe naar een flexibele, toekomstgerichte organisatie die anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en snel kan inspelen op wat nodig is. Daarbij zetten we stappen richting een 'taakcultuur': resultaatgericht, deskundig en met een sterke focus op het oplossen van knelpunten.

In 2024 hebben we hierin al mooie bewegingen gezien. We spreken elkaar meer aan, werken nauwer samen als leidinggevend en kijken steeds vaker over de grenzen van ons eigen team heen. Tegelijkertijd zien we dat onze inzet begint te lonen. Zo gaan de kosten voor externe inhuur voorzichtig omlaag. Dankzij scherpere sturing, centrale planning en teams die met veel creativiteit zoeken naar duurzame oplossingen.

We geven ons geld bewuster uit en benutten extra middelen uit het Integraal Zorgakkoord om te investeren in digitalisering, huisvesting, organisatieontwikkeling en innovatieve zorgprogramma's. Die koers zetten we ook in 2025 en 2026 voort.

Toch blijven er belangrijke aandachtspunten. De bedbezetting is nog niet overal op het gewenste niveau en de toegankelijkheid en beschikbaarheid van onze zorg en dienstverlening moet nog veel beter. Wachttijden zijn nog te lang en we helpen nog niet zoveel cliënten als noodzakelijk is. De declarabiliteit laat een stijgende lijn zien en op sommige plekken worden echt grote stappen gezet. Op al deze punten móeten we in 2025 verbeteren.

De financiële basis van Emergis is versterkt en dat is een knappe prestatie van iedereen die daaraan heeft bijgedragen. Om ook in de toekomst goede, toegankelijke en betaalbare zorg te kunnen blijven bieden, is deze inzet blijvend nodig. Op cultuur, samenwerking én resultaat. We zijn op weg - maar we zijn er nog niet.

Leidende principes

Menselijke relaties

We werken graag samen en hebben vertrouwen in anderen
We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen
We kijken naar elkaar om
We communiceren duidelijk en in eenvoudige taal
We spreken elkaar aan



Samen grenzen verleggen

We zijn positief en denken in (netwerk)kansen
We maken volop gebruik van digitale mogelijkheden
We doen waar we goed in zijn en blijven ons ontwikkelen
We durven te stoppen met dingen die niet werken
We delen onze kennis vrijelijk en trots



Gezonde toekomst

We denken vooruit en handelen steeds met de lange termijn voor ogen
We werken doelmatig en kostenbewust
We maken keuzes die bijdragen aan duurzame resultaten
We investeren in slimme technologie en professionele bedrijfsprocessen
We gaan voor de meeste impact op de samenleving



2.6 Media

In onze externe communicatie vertellen we het verhaal van Emergis vanuit connect, dream, green en een goede mentale gezondheid is van iedereen. We zoeken op die manier de verbinding met onze omgeving: de Zeeuwse inwoners, onze samenwerkingspartners en de Zeeuwse samenleving als geheel. Daarbij staan onze cliënten, naasten en medewerkers centraal - zij vormen samen onze community.

We hebben dankzij onze goede contacten met de media en onze actieve houding, een aantal belangrijke onderwerpen onder de aandacht kunnen brengen. De PZC publiceerde vijf artikelen en Omroep Zeeland maakte vijf items, waarbij niet alleen nieuws zoals het oprukken van de designerdrugs Flakka werd belicht, maar ook positieve initiatieven de aandacht kregen, zoals Enter en virtual reality bij Emergis.

Omdat we minder in de media verschenen, brachten we zelf actief nieuws naar buiten. Zo deelden we het verhaal van Dirk over zijn ervaringen met Enter, vertelden we hoe Nander - mede dankzij Positieve Gezondheid - nu zelfstandig woont, en sprak Nicole Zeelen, geneesheer-directeur over het maatschappelijke plan waarmee we landelijk hoge ogen gooien. Ook in 2025 blijven we investeren in sterke samenwerkingen met (regionale) media en in onze eigen communicatiekanalen om relevante ontwikkelingen en inspirerende verhalen te delen.

"Stap over de drempel dat je online behandeld wordt, want het werkt echt en goed. Ik heb weer houvast, meer rust en zin om dingen te ondernemen, de paniek is weg", vertelt Dirk over Enter.



3

Connect

mijn
ver
haal

3 Connect



Positieve gezondheid



Werken met plezier



Samen aan de slag

Positieve gezondheid

De implementatie van Positieve Gezondheid bij Emergis verloopt volgens plan. Het programma heeft als ambitie om:

- een beweging in gang te zetten;
- een nieuwe kijk op gezondheid te stimuleren bij cliënten en medewerkers;
- samen te werken binnen de Zeeuwse Zorgcoalitie;
- een betekenisvol en zinvol leven te bevorderen, met focus op kwaliteit van leven, veerkracht, participatie en eigen regie;
- een gemeenschappelijke taal te creëren die verbinding brengt;

Om deze ambitie te realiseren, zijn er drie programmalijnen:

- Positieve Gezondheid in de relatie tussen professionals en cliënten.
- Positieve Gezondheid als samenwerkingsvorm binnen de Zeeuwse Zorgcoalitie.
- Positieve Gezondheid gericht op vitaliteit van medewerkers.

Afgelopen jaar lag de focus op inspiratie en informatie. Daarnaast is Positieve Gezondheid concreet vertaald naar Enter en het jaargesprek voor medewerkers. Onze ambassadeurs en leidinggevenden zijn geschoold, en het gedachtegoed integreren we steeds meer in ons zorgaanbod.

Naasten- en familiebeleid

Het versterken van naasten- en familiebeleid is een belangrijk thema in onze organisatie en sluit mooi aan bij het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. In 2004 zijn we samen met een groep collega's - die zich dagelijks bezighouden met naastenbeleid en systemisch werken - op zoek gegaan naar wat er al goed gaat en waar we in 2025 verder in kunnen groeien. Tijdens deze gesprekken werd al snel duidelijk dat het betrekken van naasten een essentieel onderdeel van goede zorg is. Daarom kiezen we twee speerpunten waar we aankomend jaar extra aandacht aan besteden: het vanaf de start van de behandeling actief betrekken van naasten en het versterken van hun rol in de ZAG*-gesprekken. Wat deze bijeenkomsten extra waardevol maakte, was de uitwisseling tussen collega's. Door samen te komen en ervaringen te delen, ontstonden mooie inzichten en inspiratie. Het werd duidelijk hoe belangrijk het is om van elkaar te leren en samen verder te bouwen aan een sterk naasten- en familiebeleid. Die verbinding willen we vasthouden en blijven stimuleren.

Provincie breed investeren in mentale gezondheid en welzijn

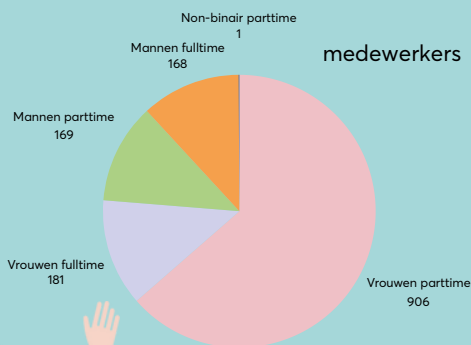
In lijn met onze strategische koers stimuleren we de beweging naar een samenleving waarin mentale gezondheid en welzijn centraal staan. Dit krijgt op verschillende niveaus vorm. Zo heeft het regioplan Zeeland dankzij onze inzet expliciet aandacht voor gezondheidsbevordering, al kan hier nog sterker naar worden verwezen. Ook is de samenwerking met de gemeenten en sociaal werk organisaties versterkt. Hierdoor wordt de beweging beter gedragen.

We hebben vanuit Emergis actief bijgedragen om in het Zeeuwse onderwijs meer aandacht aan mentale gezondheid te besteden. In bijeenkomsten op zowel regionaal als landelijk niveau brengen we het belang van mentale gezondheid voortdurend onder de aandacht. Immers, een goede mentale gezondheid is van iedereen.

Werken met plezier

Om een fijne en gezonde werkomgeving te creëren, voeren we periodiek onderzoek uit naar de ervaring en tevredenheid van medewerkers. De metingen van 2024 laten positieve ontwikkelingen zien: het aantal bevlogen medewerkers is gestegen en de tevredenheid over Emergis als werkgever neemt toe. Tegelijkertijd blijven er aandachtspunten, zoals werk-privébalans en waardering voor het werk. De inzichten uit dit onderzoek helpen ons om als organisatie gericht te verbeteren en medewerkers optimaal te ondersteunen. Het verbeteren van de verzuimaanpak is een belangrijk onderdeel van onze focus op duurzame inzetbaarheid. Leidinggevendenden hebben intensieve trainingen gevolgd om verzuim effectiever aan te pakken. De volgende stap is een meer preventieve aanpak, gericht op duurzame inzetbaarheid. Leidinggevendenden hebben intensieve trainingen gevolgd om verzuim effectiever aan te pakken. Daarnaast is in 2024 de opzet van het jaargesprek en het inzetbaarheidsgesprek vernieuwd om beter aan te sluiten bij onze strategische koers en Positieve Gezondheid. In deze gesprekken ligt de focus op werkplezier en duurzame loopbaanontwikkeling. Na een uitgebreide voorbereidingsfase is dit succesvol geïmplementeerd. Ondersteund door scholing en communicatie voor medewerkers en leidinggevendenden.

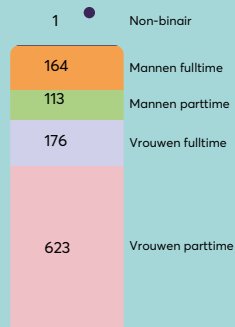
Kerncijfers personeel



In 2024 werken er in totaal 1.425 mensen bij Emergis.



FTE 1.077

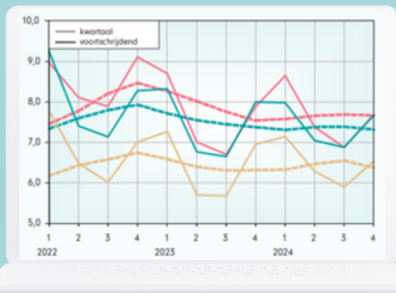


Bij Emergis werken in 2024 in totaal 76% van onze medewerkers parttime.



En 24% van onze mensen fulltime.

Onze interne verzuimnorm is 6%. In 2024 was het verzuimpercentage bij Emergis 7,67%.



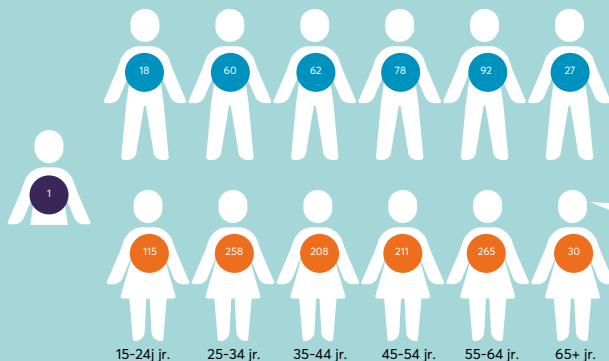
De totale in- en uitstroom van medewerkers, stagiair(e)s, leerlingen, oproepkrachten, AOW'ers en artsen in opleiding.



INSTROOM



UITSTROOM



De gemiddelde leeftijd van onze medewerker is 43,83 jaar.

4

Dream



mijn
ver
haal

4 Droom



Gaan voor je dromen



Over grenzen heen



Steeds meer impact

Programmamanagement: een samenhangende aanpak van programma's, projecten en activiteiten

We kijken met trots terug op de succesvolle implementatie van programmamanagement bij Emergis. Wat begon als een streven naar een gestructureerde aanpak van programma's en projecten, breidde zich al snel uit naar portfoliomanagement en een brede versterking van projectmanagement in de hele organisatie. Dankzij de inzet van het programmateam, werkgroepen en de klankbordgroep hebben we mooie resultaten geboekt. Veranderopgaven, programma's en projecten starten, richten we in en evalueren we op eenduidige wijze. Een grote groep medewerkers is getraind in verschillende rollen van projectmatig werken. De gekozen methodiek is nu goed geïntegreerd in onze processen, formats en trainingen. Het legt de basis voor de komende jaren. Daarnaast ervaren steeds meer medewerkers dat planmatig werken bijdraagt aan structuur en werkplezier. Tijdens de evaluatie hebben we waardevolle lessen getrokken. De feedback gaf ons inzicht in hoe we onze organisatie nog programma- en projectvriendelijker kunnen maken. Het proces heeft niet alleen tastbare resultaten opgeleverd, maar ook meer kennis, samenwerking, eigenaarschap en inspiratie bij de deelnemers. Samen hebben we met veel plezier het fundament voor projectmatig werken verder versterkt.

Zeeuwse Zorg Coalitie

Een gezond Zeeland, waarin burgers zelf actief werken aan de bevordering van hun eigen gezondheid, met goede zorg en ondersteuning voor iedereen die dat nodig heeft. Dat is de ambitie van de Zeeuwse Zorg Coalitie (ZZC), het samenwerkingsverband van inwoners, zorg- en welzijnsorganisaties, waaronder Emergis, alle dertien Zeeuwse gemeenten, de provincie Zeeland en zorgverzekeraar CZ. Om dat samen in Zeeland te organiseren is een integraal, provinciebreed regioplan opgesteld. Dit plan geeft niet alleen de omvang van de opgave weer, maar biedt tegelijk ook perspectief met samenhangende oplossingsrichtlijnen. De Zeeuwse zorgorganisaties verenigd in de Zeeuwse Zorg coalitie kregen 83,4 miljoen om hierin een aantal eerste grote stappen te maken. Met dit geld worden tientallen projecten in de hele provincie uitgevoerd. Met elkaar versterkende, samenhangende projecten zoals passende zorg, digitalisering en verminderen van de registratielast kunnen we de transformatie maken om met minder medewerkers toch de stijgende zorgvraag in de provincie op te vangen. Als lid van de Zeeuwse Zorg Coalitie is Emergis vanaf het begin betrokken bij deze veranderingen.

We besteden het geld aan het realiseren van mentale gezondheidscentra, digitaliseren - denk aan het doorontwikkelen van Enter, met virtual reality (VR) en eHealth, Positieve Gezondheid, het verder ambulantisieren en het verlichten van administratieve lasten voor onze medewerkers.

Beter worden doe je thuis vaak het best

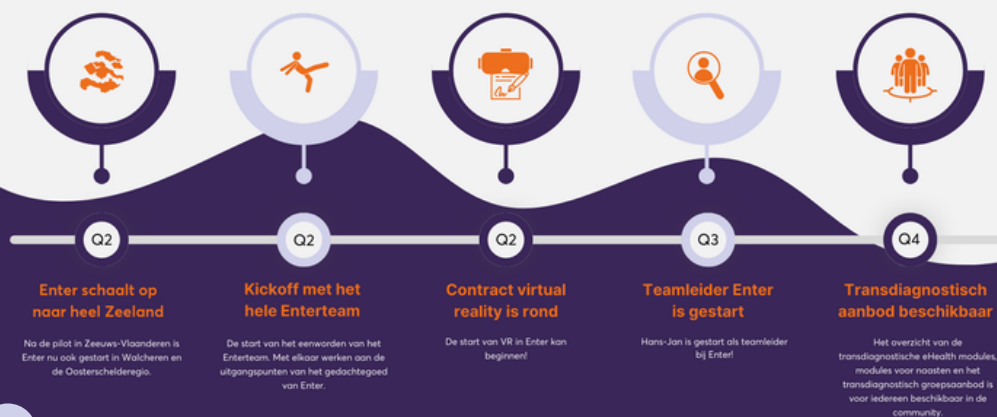
Het afbouwen van bedden en het verder ambulantisieren van onze zorg is verankerd in de strategische koers van Emergis. Ook in de divisie ouderen ggz is de focus afgelopen jaren verschoven naar het ambulantisieren van zorg. Dit sluit aan bij onze visie beter worden doe je thuis vaak het best. Gedurende 2024 zijn er al tijdelijk bedden gesloten, waarbij per 1 januari 2025 zeventien bedden definitief zijn gesloten bij ouderen ggz. De afname in verblijfsdagen en de verschuiving naar zorg in verpleeghuizen hebben hieraan bijgedragen. Ook de huidige arbeidsmarkt en de toename van de zorgzwaarte spelen hierbij een belangrijke rol. Door de intensievere samenwerking met het opnamebureau van de acute keten en verpleeghuizen, kunnen we zorg efficiënter organiseren en zorgen voor een betere doorstroom. Hierdoor ontstaat ruimte voor een structurele afname van bedden, wat zowel de kwaliteit van zorg als de bedrijfsvoering ten goede komt.

Enter

Een nieuwe weg in het zorg en behandelproces met als uitgangspunt het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Enter is zoveel mogelijk digitaal en een volledig generalistisch aanbod, geschikt om mensen met allerlei verschillende mentale klachten te behandelen waarbij de regie van de cliënt centraal staat. De cliënt gaat zelf aan de slag met digitale ondersteuning. Ook geeft Enter de naasten van cliënten een meer vanzelfsprekende rol.

Enter 2024

successen om bij stil te staan



5

Green



5 Green



Toegankelijk en dichtbij



Persoonlijk leiderschap



Duurzaam en digitaal

Netwerk mentale gezondheid Zeeland

In 2024 heeft het netwerk zich verder ontwikkeld met als doel de samenwerking tussen huisartsen, het sociaal domein en de ggz te verbeteren, zodat we de mentale veerkracht van onze inwoners kunnen versterken. Het netwerk richt zich op twee belangrijke zaken: het bevorderen van Positieve Gezondheid bij hulpvragers en hun naasten, én op het verbeteren van de capaciteitsverdeling in Zeeland door zorg op de juiste plek. We hebben vooral ingezet op samenwerking over de grenzen van de verschillende domeinen heen.

Sinds november 2024 kan het sociaal domein ook terecht bij de ggz voor consultatie. In 2024 hebben we vier inspirerende verdiepingssessies georganiseerd in Zeeland. Over onderwerpen als het verkennend gesprek, zelfhulpmodules en de invloed van sociale factoren op mentale gezondheid. Het verkennend gesprek is als pilot gestart in Vlissingen en besproken tijdens het Zeeuws Burgerberaad, wat ons waardevolle inzichten heeft gegeven voor 2025. Daarnaast hebben we sessies georganiseerd per domein (huisartsen, sociaal domein, ervaringsdeskundigen, gemeenten en ggz-partners). Dit om elkaar beter te leren kennen en samen te kijken naar kansen en knelpunten. Dit heeft de verbinding en de gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen alle betrokkenen versterkt. Ook participeren we actief in de Kerngezond-gemeenten.

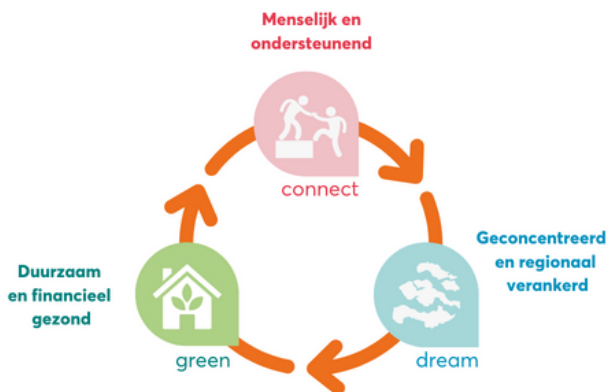


Digitalisering

Emergis zet met virtual reality (VR) een nieuw stap in het programma digitalisering in de zorg. Wat is ons doel? Bij zoveel mogelijk cliënten de eigen regie bevorderen met behulp van VR. Virtual reality past bij onze visie om in te spelen op de veranderende zorgbehoeften. We zetten verschillende manieren en middelen in voor persoonlijke behandeling en begeleiding. Digitaal als dat kan en fysiek als dat nodig is. Voor de implementatie van VR is een projectgroep gestart met ondersteuning van het projectenbureau Emergis. Vanaf maart 2025 gaat de implementatie van VR bij Emergis van start.

Samen bouwen aan een duurzame regionale verankering

Wij zetten ons in voor toekomstbestendige huisvesting die aansluit bij de veranderende vraag naar ondersteuning, begeleiding en behandeling. Door ambulantisering, digitalisering, de zorgkloof in Zeeland en de gewijzigde bekostiging zijn andere vastgoedbehoeften ontstaan. Tegelijkertijd is veel van ons vastgoed verouderd. We hebben een strategisch vastgoedplan ontwikkeld dat grip en richting geeft aan onze huisvesting. Dit plan is in 2024 gereed gekomen en ondersteunt niet alleen onze strategische koers - een goede mentale gezondheid is van iedereen - maar brengt ook cliënten, medewerkers en omgeving dichter bij elkaar. Zo zorgen we ervoor dat ons vastgoed optimaal bijdraagt aan de ondersteuning, begeleiding en behandeling van de toekomst. Op basis van de drie strategische doelen: geconcentreerd en regionaal verankerd, menselijk en ondersteunend, duurzaam en financieel gezond. In 2024 is voor de regionalisering van onze ambulante functies in Walcheren een nieuw pand aangekocht. In 2025 wordt het huisvestingsplan voor deze regionale hoofdlocatie verder uitgewerkt. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in het in kaart brengen van de verschuivingen die nodig zijn om het terrein Kloetinge conform het strategisch vastgoedplan de komende jaren te gaan inrichten.



Duurzaamheid



6 Duurzaamheid

In 2023 heeft Emergis belangrijke stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, met initiatieven die niet alleen gericht zijn op het verlagen van onze ecologische voetafdruk, maar ook op het creëren van een gezondere leef- en werkomgeving voor onze cliënten en medewerkers. Duurzaamheid is inmiddels verankerd in onze visie en strategie voor de toekomst en vormt een integraal onderdeel van onze organisatieontwikkeling.

In 2024 zijn relaties gelegd met samenwerkingspartners om verder richting te geven en ambitieuze doelen te stellen voor het verder verduurzamen van de organisatie. Bovendien wordt in 2025 een adviseur duurzaamheid aangesteld, die zich richt op het realiseren en bewaken van onze duurzaamheidsdoelen.

Ook is er een start gemaakt met het formuleren van een nieuw duurzaamheidsbeleid. Dit beleid wordt in 2025 geïmplementeerd en verder uitgewerkt om duurzaamheid structureel te verankeren in onze organisatie. Dit beleid wordt opgesteld aan de hand van de vijf thema's van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, waaraan Emergis zich heeft gecommitteerd. Deze vijf thema's zijn:

- CO2 reductie
- Circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken
- Gezondheidsbevordering
- Kennis en bewustwording
- Vermindering milieubelasting van medicatieverbruik

Onder de vijf thema's worden de relevante Sustainable Development Goals (SDG's) geïntegreerd om de verduurzaming van de organisatie richting te geven. Binnen de organisatie sluiten zes SDG's goed aan:



Concrete resultaten in 2024

CO2-reductie

Sinds 2020 is het energieverbruik op ons hoofdterrein met 17% gedaald. Dit werd bereikt door ledverlichting, efficiëntere installaties en een strategisch vastgoedplan gericht op verduurzaming en energiebesparing. In 2024 hebben we verdere maatregelen doorgevoerd, waaronder de modernisering van het gebouwbeheersysteem en het optimaliseren van de warmtevoorziening.

Duurzame mobiliteit

We brengen vervoersbewegingen in kaart en stimuleren elektrisch rijden onder medewerkers, onder andere via deelauto's en laadpunten op groene stroom.

Circulair werken

we zetten in op afvalreductie, hergebruik en duurzame inkoop Initiatieven zoals herbruikbare koffiebekers en minder voedselverspilling dragen hieraan bij.

Gezondheidsbevordering

Het strategisch vastgoedplan en masterplan Kloetinge richten zich op een 'healing environment', met aandacht voor biodiversiteit en verbinding met de natuur. We onderzoeken samenwerking met Trees for All om ons terrein verder te vergroenen.

Bewustwording & kennisdeling

Duurzaamheid is opgenomen in onze strategische koers en wordt breed gecommuniceerd. We werken toe naar certificering via de Milieutermometer Zorg.

Medicatie & milieu

In 2025 krijgt de reductie van milieubelasting door medicatie een vaste plek in ons beleid, als basis voor toekomstige initiatieven.

7

(Zorg)inhoudelijke ontwikkelingen



Kwartaalrapportage

De interne kwaliteitsagenda vormt de basis voor het waarborgen, toetsen en verbeteren van onze zorgkwaliteit. Het doel is om alle bijbehorende processen binnen één systeem te bundelen en de informatie op een toegankelijke manier beschikbaar te maken. De kwartaalrapportage kwaliteit en veiligheid geeft inzicht in de resultaten en helpt bij het realiseren van verbeteringen. Binnen het kwaliteitsmanagementsysteem worden audits uitgevoerd en resultaten inzichtelijk gemaakt via dashboards. Daarnaast bieden interne audits, ValueCare en het learning management system waardevolle stuurinformatie. Het verbeterregister ondersteunt bij het uitzetten en monitoren van verbeteracties volgens de PDCA*-cyclus. De kwartaalrapportage kwaliteit & veiligheid wordt in de verschillende relevante overleggen in de organisatie besproken, zodat verbeteracties ook organisatiebreed kunnen worden geborgd. Het biedt een overzicht van kwaliteitskaders, auditresultaten en verbeterpunten. Het draagt bij aan continue kwaliteitsverbetering.

7.1 Audits

In het reguliere beleid en de ontwikkelthema's van Emergis is de kwaliteit van zorg en ondersteuning beschreven. Dit wordt in de lijnorganisatie uitgevoerd. Om te controleren of dit ook in de praktijk in voldoende mate gebeurt, én of er elementen zijn die toch nog onvoldoende zijn geborgd, maakt Emergis ook gebruik van 'de ogen van buiten' in de vorm van externe en interne audits. Dit als een extra waarborg. Dit is zeker ook in tijden van personeelstekorten en hoge werkdruk van belang.

Interne audits

Emergis voert geregeld interne audits uit om zich goed voor te bereiden op externe audits. Door tijdig knelpunten en verbeterpunten te signaleren, kunnen wij proactief aan kwaliteit en veiligheid werken. Interne audits vergroten daarnaast het bewustzijn en de betrokkenheid van onze medewerkers, waardoor kwaliteitsnormen beter worden nageleefd. Ook helpen ze om processen efficiënter in te richten en mogelijke tekortkomingen te verhelpen voordat een externe auditor deze opmerkt. Zo dragen interne audits bij aan een sterke, continue kwaliteitsverbetering en een succesvolle certificering. Om interne audits beter te laten aansluiten op de normen van HKZ en Qualicor, is de auditstructuur in 2024 vernieuwd. We werken nu met een driejarige planning waarin thematische audits worden uitgevoerd. De audits worden nu uitgevoerd door de dienst mens, kwaliteit en ontwikkeling (MK&O), waarna de bezochte locaties een terugkoppeling ontvangen van de bevindingen.

Externe audits - Qualicor

Qualicor biedt maatwerk waar het de certificering betreft, afgestemd op de specifieke situatie en visie van de organisatie, zonder een 'one size fits all'-benadering. Waarderend auditen staat centraal: zij kijken naar wat goed gaat en waar verbeteringen mogelijk zijn. In een veilige en stimulerende omgeving waarin zorgprofessionals en cliënten zich gehoord voelen.

Na een intensieve voorbereiding vond in maart 2023 de eerste audit van Qualicor plaats bij Emergis, op basis van de Qmentum Global normensets niveau goud. We zijn trots op het feit dat we als eerste organisatie voor ggz en welzijn in Nederland een volledige Qualicor accreditatie hebben behaald! In 2024 zijn er geen externe audits vanuit Qualicor geweest. De eerstvolgende audit vond plaats in januari 2025.

Dekra

In december 2024 vond de externe audit voor HKZ*-certificering plaats, uitgevoerd door DEKRA. Voor de normenset W&MD - maatschappelijke opvang & vrouwenopvang (2015) betrof het een tussentijdse toets. Voor de verslavingsreclassering was de audit uitgebreider vanwege de hercertificering. Bij beide audits werd aan alle HKZ-eisen voldaan, zonder geconstateerde tekortkomingen. Tijdens dezelfde audit werd ook de surveillance-audit voor het keurmerk Veiligheid in de Vrouwenopvang (2024) uitgevoerd. Deze verliep succesvol; het systeem voldeed aan alle eisen, wat een belangrijke bevestiging is van onze inzet voor veiligheid in de opvang.

In december 2023 vond de hercertificeringsaudit voor de NEN7510-norm plaats, waarbij enkele verbeterpunten werden geïdentificeerd. In april 2024 werd tijdens een externe audit bevestigd dat de belangrijkste hiervan succesvol was opgelost, wat leidde tot verlenging van het certificaat. Voor de overige aandachtspunten is een plan van aanpak opgesteld. Ook een interne audit in september 2024 gaf waardevolle inzichten. Hoewel al veel stappen zijn gezet om aan de norm te voldoen, zijn er nog verbeterpunten vastgesteld. Deze inzichten helpen ons om de beveiliging van informatie verder te versterken.



7.2 Cliënttevredenheid

We hechten veel waarde aan de ervaringen van onze cliënten. Daarom meten we cliënttevredenheid onder andere met de Consumer Quality Index (CQI). De resultaten worden per team inzichtelijk gemaakt, zodat er direct op kan worden ingespeeld. Daarnaast stimuleren we laagdrempelige feedback via Tip-Top kaartjes, waarmee cliënten hun ervaringen, tips en tops kunnen delen. Zo blijft cliëntwaardering een vast onderdeel van onze beleidscyclus en draagt het bij aan voortdurende verbetering van kwaliteit en veiligheid.

7.3 Incidentmeldingen

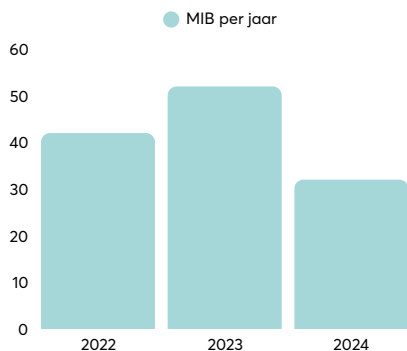
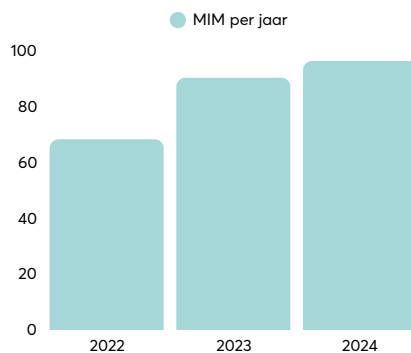
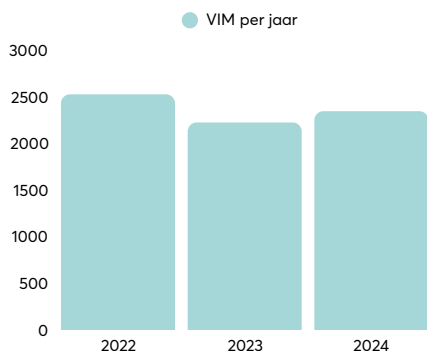
In 2024 is het aantal VIM*-meldingen gestegen naar 2343, ten opzichte van 2222 in 2023. Hiermee is de daling van het voorgaande jaar doorbroken. De top vijf meest gemelde incidentcategorieën is de afgelopen drie jaar onveranderd gebleven. De meeste meldingen vallen binnen de categorie agressie en grensoverschrijdend gedrag, gevolgd door medicatie-incidenten.

*HKZ = Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector

VIM = Veilig Incidenten Melden

*CQI 2024 = Algemene tevredenheid behandeling Emergisbreed

Naast VIM-meldingen hebben medewerkers in onze organisatie ook de mogelijkheid om Medewerkers Incidenten (MIM) te rapporteren. Dit betreft situaties waarbij geen cliënt betrokken is, maar waarbij wel sprake was van (potentiële) schade voor personeel. Sinds 2022 is een stijging zichtbaar in het aantal MIM-meldingen. Dit is grotendeels toe te schrijven aan voorlichting, waardoor medewerkers de meldroute beter kennen en weten wanneer een MIM-melding van toepassing is. Op het gebied van informatieveiligheid is in 2024 juist een daling in het aantal meldingen te zien. Van alle MIB*-meldingen in dat jaar had 59% betrekking op een datalek. De overige meldingen voldeden niet aan de voorwaarden van een datalek, omdat ze minder ernstig waren of snel konden worden opgelost.



*MIB = Meldingen Incidenten Informatiebeveiliging

7.4 Klachten en geschillen

We hechten er waarde aan dat cliënten, familie en medewerkers goed geïnformeerd worden over de mogelijkheid van klachtbemiddeling en procedures. We zien dit als een mogelijkheid tot het verbeteren van procedures, communicatie en samenwerking.

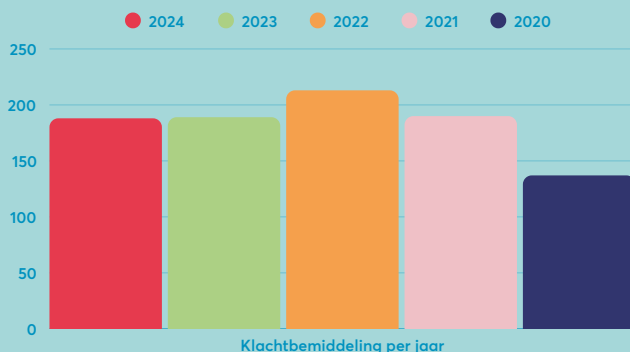
De klachtenfunctionaris behandelt klachten op een vertrouwelijke, onafhankelijke en neutrale manier en helpt bij het herstellen van vertrouwen tussen cliënten, familie, vertegenwoordigers en Emergis. Ze ondersteunt hen door informatie te geven, te helpen bij het indienen van klachten, advies te geven en bemiddeling te bieden.

In 2024 ontving de klachtenfunctionaris 188 schriftelijke klachten (2023: 189) over onder andere communicatie, behandelaanbod, privacy en veiligheid. Deze klachten geven inzicht in signalen en tendensen, die jaarlijks worden besproken met de raad van bestuur, cliëntenraad, familieraad en kwaliteitscommissies. De adviezen van de klachtenfunctionaris hebben geleid tot verbeteringen in procedures, communicatie en samenwerking.

Wanneer bemiddeling door de klachtenfunctionaris niet tot een oplossing leidt, kan een klacht worden ingediend bij de klachtencommissie Wkkgz*. Deze commissie behandelt klachten van cliënten, familieleden en andere betrokkenen over het gedrag van zorgverleners.

In 2024 ontving de commissie één nieuwe klacht en vond één hoorzitting plaats. De klachten gingen met name over communicatie en bejegening. De klacht is gegrond verklaard. De commissie heeft haar bevindingen en aanbevelingen voorgelegd aan de raad van bestuur. Deze zijn opgevolgd en waar nodig zijn er maatregelen genomen om de zorg te verbeteren.

Klachtverloop 2024 (2023-2022-2021-2020)



*Wkkgz = Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg

Klachtbemiddeling 2024



7.5 Regionale klachtencommissie Wvggz Zeeland

De regionale klachtencommissie Wvggz* Zeeland, opgericht in december 2020 door Emergis en De Zeeuwse Gronden, behandelt klachten over verplichte zorg onder de Wvggz. De commissie zorgt voor een deskundige en zorgvuldige beoordeling van klachten.

De commissie bestaat uit een onafhankelijk jurist als voorzitter, een externe psychiater en een lid dat het cliëntenperspectief vertegenwoordigt. Elk lid heeft een vervanger. De commissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, die medio 2024 door de raad van bestuur is benoemd.

In 2024 behandelde de commissie zeven klachten van Emergis-cliënten. De klachten gingen voornamelijk over verplichte medicatie. Van de klachten was er één gegrond, één deels gegrond/deels ongegrond, twee ongegrond, één uitgesteld en opnieuw ingediend, en twee ingetrokken. De beslissingen van de commissie zijn bindend voor de zorgaanbieder, tenzij er hoger beroep wordt ingesteld. Alle uitspraken zijn anoniem gepubliceerd op de website van Wvggz klachten.



8

Bedrijfsmatige ontwikkelingen

mijn
ver
haal

8.1 Financiële ratio's

In deze tabel zijn de financiële ratio's van Emergis opgenomen.

Financiële ratio's	Doelstelling	2024	2023
Resultaat			
Resultaattrio	1,5% - 2%	1,7%	0,3%
Personeel ratio (kosten personeel in loondienst/opbrengsten)		63,2%	63,4%
Resultaat		€ 2.291.000	€ 378.000
Opbrengsten		€ 137.063.000	€ 126.145.000
Personeelskosten		€ 86.647.000	€ 79.977.000
Liquiditeit			
Current ratio	> 1,0 - 1,5	1,6	1,6
DSCR	> 1.4	5,7	2,3
Solvabiliteit			
Solvabiliteitsratio	> 25%	38,1%	39,3%
Eigen vermogen		€ 34.940.000	€ 32.648.000
Balanstotaal		€ 91.625.000	€ 83.098.000

9 Risico- management



9 Risicomanagement

Wij worden in de uitvoering van onze strategische koers en bedrijfsvoering geconfronteerd met strategische, operationele en financiële risico's en risico's op het gebied van compliance met financiële verslaggeving en andere wet- en regelgeving. Bij het behalen van onze doelstellingen maken we steeds een bewuste afweging van de daarmee gepaarde risico's. Onze risicobereidheid is in het algemeen laag, geconstateerde risico's worden zoveel als mogelijk gemitigeerd.

9.1 Verankering risicomanagement in de organisatie

Wij zetten risicomanagement in om de doelen in de strategische koers en begroting te behalen. Om inzicht te krijgen in de beheersing van de voornaamste risico's, maken we gebruik van interne en/of externe audits en interne controles. Onze strategische koers is ons hoofdplan voor de komende vijf jaar. Om te concretiseren wat we hebben beschreven in de koers, stellen we elke twee jaar een ontwikkelplan op. We vertalen daarin de strategische koers naar Emergisbrede doelen die een periode van twee jaar beslaan. Om de doelen en ontwikkelingen te realiseren maken wij gebruik van portfolio- en programmamanagement. Het doel van programmamanagement is het faciliteren van een tijdelijke manier van samenwerken gericht op het nastreven van doelen die bijdragen aan het behalen van strategische doelen. Door de inzet van portfoliomanagement selecteren en prioriteren we de programma's op basis van de beschikbare middelen. We stellen voor elk programma een programmaplan op. In het programmaplan nemen wij een risicoanalyse op om inzicht te krijgen in de risico's en sturingsmogelijkheden. Ontwikkelingen die wij willen maken vanuit deze koers en het ontwikkelplan nemen we mee in de (meerjaren)begroting. In deze begroting inventariseren we de kansen en risico's die van invloed kunnen zijn op het behalen van de doelstellingen. De (meerjaren)begroting (inclusief jaarplan) is in nauwe samenwerking tussen de raad van bestuur, directeurs van de divisies en diensten én medewerkers van de afdeling financiën, vastgoed & facilitair opgesteld. Om de voortgang van de begroting te monitoren stellen we maandelijks een concernrapportage op. Op deze manier brengen we belangrijke kansen en risico's tijdig in kaart en rapporteren we zodat we hier opvolging aan kunnen geven.

Eind 2024 hebben wij geïnventariseerd waar we staan met (integraal) risicomanagement. Het doel van deze inventarisatie was te bepalen welke stappen wij willen nemen in de verdere ontwikkeling van het interne risicobeheersingssysteem en de verankering hiervan in de reguliere bedrijfsvoering. We hebben hierna een (integraal) risicomanagement beleidskader geschreven. Hierin beschrijven we hoe Emergis gebruik maakt van risicomanagement om haar organisatiedoelstellingen te realiseren. Een belangrijke eerste stap in de risicomanagementcyclus is een analyse van de strategische risico's. Komend jaar herijken en classificeren wij de strategische risico's door gebruik te maken van een strategische risicokaart.

Fraude risicoanalyse

In 2024 hebben we een fraude risicoanalyse opgesteld. De risico's worden in voldoende mate beheerst en worden met de implementatie van AFAS per 1 januari 2025 nog verder verlaagd. Ook hebben wij beleid opgesteld hoe om te gaan met een vermoeden van fraude. De fraude risicoanalyse herijken wij jaarlijks en wordt ook met het toezichthoudend orgaan besproken.

9.2 Belangrijkste risico's en onzekerheden

Strategische risico's

Risico's die onze lange termijn doelstellingen beïnvloeden zijn divers, maar voornamelijk terug te brengen naar trends die nu al zichtbaar zijn in de markt. De verandering van de (regionale) demografie, stijgende zorgkosten en beperkte capaciteit zijn voorbeelden van risico's die op strategisch niveau aanwezig zijn. We hebben daarnaast te maken met een verandering in zorgvisie. De zorg wordt meer en meer rondom de cliënt thuis georganiseerd, waardoor minder langdurige opnames in klinieken nodig zijn. Dit heeft gevolgen voor de inzet van ons vastgoed. In de strategische huisvestingsvisie brengen wij in beeld hoe we locaties en gebouwen in de komende jaren duurzaam willen inrichten om de levering van zorg zo goed mogelijk te ondersteunen. Deze risico's worden bij strategische keuzes overwogen en beheerst.

Operationele risico's

De komende jaren hebben we te maken met een stijging van de personeelskosten door de tussentijdse cao-afspraken voor salarisverhoging en de aanhoudende inflatie op de overige kosten. Dit leidt tot een aanhoudende druk om financiële doelstellingen te behalen. Daarnaast is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt, die de komende jaren in Zeeland alleen maar meer toeneemt. Dit in combinatie met de strengere handhaving op schijnzelfstandigheid van ZZP'ers* en aanhoudend hoger ziekteverzuim, maakt het onzeker of voldoende personeel beschikbaar is om de gewenste zorg aan alle inwoners te kunnen leveren, zonder dat lange wachtlijsten ontstaan. Deze risico's worden bij tactische en operationele keuzes overwogen en beheerst. We zijn in de opbouwende fase in de optimalisatie van processen en doorontwikkeling in automatisering en digitalisering. Met deze ontwikkelingen kunnen we de financiële- en personele risico's verder mitigeren, waardoor gewenste doelstellingen gerealiseerd te worden. We zetten hier de transformatiemiddelen van het Integraal Zorg Akkoord in.

Financiële risico's

Belangrijke financiële risico's zien toe op het renterisico en de financieringsrisico's. Periodiek wordt een liquiditeitsprognose opgesteld, die meerdere jaren vooruitkijkt. Er wordt op toegezien dat voldoende liquiditeiten en faciliteiten beschikbaar zijn om aan alle lopende en toekomstige betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Daarnaast wordt rekening gehouden met toekomstige investeringswensen vanuit onder andere het strategisch vastgoed plan, de doorontwikkeling van automatisering en digitalisering en de impact hiervan op de financiële positie. Vanwege de regionale operationele activiteiten van de stichting zijn koers- en valutarisico's minder relevant.

*ZZP = Zelfstandigen Zonder Personeel

Financiële verslaggeving

De (externe) verantwoording in de ggz- en welzijnssector als geheel is complex en blijkt een steeds grotere uitdaging te worden. Het toegenomen aantal contractpartijen, met ieder hun eigen voorwaarden in registratie en verantwoording, maakt het speelveld complex. Daarnaast is sprake van (beperkte) onzekerheid rondom te verantwoorden omzetnuanceringsen. Risico's die betrekking hebben op de financiële verslaggeving worden beheerst door een gedegen kwalitatieve inrichting van de financiële functie om reputatieschade en risico's op boetes en claims te mitigeren.

Wet- en regelgeving

Ggz en welzijn zijn continu onderhevig aan wijzigingen in wet- en regelgeving. We verwachten dat in de financiering van de ggz en welzijn de nodige onzekerheid blijft bestaan. Onzekerheid over welke behandeling en begeleiding bekostigd wordt door financiers en onder welke voorwaarden we de zorg mogen leveren en declareren. Daarnaast bestaan er risico's op het gebied van arbeidsrecht, verslaggevingsrichtlijnen, informatiebeveiliging en andere relevante wet- en regelgeving. Risico's die betrekking hebben op de wet- en regelgeving kunnen leiden tot het niet-naleving en worden continu gemonitord én beheerst door de aangewezen functionarissen.

9.3 Overzicht belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

In de tabel beschrijven we welke risico's wij zien en wat gedaan wordt om te voorkomen dat het risico zich voordoet. Onderstaande risico's worden allen als hoog geclassificeerd. Enkele risico's hebben zich in het afgelopen boekjaar gematerialiseerd en hebben geleid tot druk op het exploitatieresultaat, waaronder de krappe arbeidsmarkt. In het begrotingsproces houden we rekening met deze risico's en in de maandrapporthages wordt de verwachte impact van deze risico's financieel vertaald.

Onderdeel	Risico	Beheersmaatregelen
Zorg	• Zorg voldoet niet aan wet- en regelgeving registratie en declaratie • Zorg voldoet niet aan kwaliteitseisen	• Interne controles op de registratie en declaratie van zorg. • Interne audits t.b.v. verantwoordingsafspraken met verzekeraars via Horizontaal Toezicht (zorgverzekeringswet). • Veilig Incidenten Melden (VIM), aangesloten bij klachtencommissies en interne klachtenfunctionaris • Kwaliteitsstatuut • Interne audits kwaliteit & veiligheid • Meten cliënttevredenheid als onderdeel van beleidscyclus.
Personeel	• Verhoogd ziekteverzuim en/of uitdiensttreding van medewerkers • Krapte arbeidsmarkt (functies niet passend in kunnen vullen) • Handhaving schrijnjelfstandigheid zzp-ers	• Meerjarenstrategie PO&O in lijn met strategische koers Emergis. • Beleid inzet PNIL • Inzet gedachtengoed Positieve Gezondheid op ontwikkeling en inzet personeel.
Financieel	• Niet behalen financiële doelstellingen • Niet behalen bankconvenant	• Monitoring van resultaat en ratio's via maandelijkse concern rapportage. • Monitoring van liquiditeitspositie via liquiditeitsprognose. • Meerjarenbegroting
Vastgoed	• Niet voldoen aan wet- en regelgeving en duurzaamheidseisen • Vastgoedportefeuille sluit niet aan bij organisatie/zorgvraag met als gevolg een impairment risico.	• Strategisch vastgoedplan • Opstellen financieringsplan vastgoed • Opstellen investeringsstatuut • Besluitvorming investeringen bij begroting en via investeringscommissie.
ICT	• Geen adequate informatieveiligheid • Beschikbare ICT hard- en software sluit niet aan bij gewenste digitalisering. • Datakwaliteit van onvoldoende niveau	• Meldingen informatieveiligheid (MIB) • Uitvoeren interne- en externe audits informatieveiligheid • NEN 7510 certificering • Beleidsplan digitalisering en uitrol projecten. als Moderne Werkplek en Enter

Medezeggenschap



10.1 Centrale cliëntenraad Emergis

In 2024 hebben twee leden van de centrale cliëntenraad op eigen verzoek afscheid genomen van de centrale cliëntenraad, waaronder de voorzitter. Hij is opgevolgd door een van de overige leden van de raad. Door het vertrek van deze twee leden werd de samenstelling tijdelijk tot een minimum teruggebracht. Er is actief gezocht naar een nieuwe leden, en tegen het einde van het jaar bestond de raad weer uit vier personen. In 2025 wordt de raad uitgebreid naar vijf leden, met de ambitie om weer verder te groeien.

De raad heeft in 2024 een actieve rol gespeeld in de organisatie. Er vonden 21 vergaderingen plaats, waarin thema's als veiligheid, social media en huisvesting aan bod kwamen. Daarnaast waren er vijf formele overleggen met de raad van bestuur, waarvan twee met de raad van toezicht. Hierin kregen onder andere privacy en herstelondersteunende taal extra aandacht. Ook informele overleggen waren een belangrijk onderdeel van de samenwerking met het bestuur.

Leden van de raad namen deel aan diverse werkgroepen en bijeenkomsten, zoals de werkgroep Emergis inclusief en de suïcidepreventiecommissie. Daarnaast werd er een cursus gevolgd en namen we deel aan een webinar over huisvesting. Eén van de speerpunten was het afleggen van werkbezoeken. Er werden meerdere locaties bezocht, zoals beschermende woonvormen, werkleerbedrijven, klinieken verslavingszorg, ouderen ggz en acute ggz. Deze bezoeken boven waardevolle inzichten en hielpen bij het formuleren van adviezen en het gesprek met de raad van bestuur.

We hebben acht adviesaanvragen aan de raad voorgelegd. Er zijn dit jaar geen instemmingsaanvragen geweest. Op alle aanvragen is positief advies uitgebracht en vaak werden aanvullende aandachtspunten meegegeven.

10.2 Familieraad

In 2024 heeft de voorzitter op eigen verzoek afscheid genomen, waarna het voorzitterschap werd overgenomen door één van de overige leden. De vicevoorzitter bleef in haar rol. Eind 2024 hadden vijf personen zitting in de raad. Het werven van nieuwe leden was een belangrijk aandachtspunt, met als doel de raad verder uit te breiden in 2024. De raad vergaderde elf keer en verwelkomde diverse gasten. De vergaderingen met de raad van bestuur kregen een nieuwe opzet, waarbij meer tijd werd vrijgemaakt voor overleg. Deze verandering - met een verdubbeling van de vergadertijd - heeft de overleggen effectiever en inhoudelijker gemaakt.

Actieve betrokkenheid in de organisatie was ook dit jaar belangrijk voor de familieraad. De raad heeft deelgenomen aan verschillende commissies en sessies, zoals de suïcidepreventiecommissie, de sessies over de naastenbeleid, de commissie voor de kwaliteit en veiligheid raad van toezicht, en strategische bijeenkomsten.

Als blijk van waardering werd in december het team van AMBIT* in Kloetinge en Middelburg door de familieraad in het zonnetje gezet voor hun inzet om familieleden en naasten actief te betrekken. Dit gebeurde symbolisch door het overhandigen van taarten. Dit als erkenning voor hun waardevolle bijdrage. Elk jaar reikt de familieraad als waardering en aanmoediging deze taart uit. In 2024 hebben we vier adviesaanvragen aan de familieraad voorgelegd. Op alle aanvragen is positief advies uitgebracht.

10.3 Ondernemingsraad

Afgelopen jaar stond in het teken van vernieuwing in de ondernemingsraad. Door het vertrek van enkele leden en een nieuwe zittingstermijn was werving nodig, maar verkiezingen bleken overbodig: alle dertien zetels werden tijdig gevuld. Dit toont de betrokkenheid van medewerkers bij Emergis en hun drive om bij te dragen aan verbeteringen. Op 1 juli 2024 ging de nieuwe ondernemingsraad van start, met een diverse afspiegeling van de organisatie. Trainingsdagen zorgden voor een sterke basis, waarin zowel kennismaking als verdieping in medezeggenschap centraal stonden.

De aanwezigheid van de raad van bestuur tijdens één van de trainingen onderstreepte het belang van een goed functionerende ondernemingsraad en gaf ruimte voor open gesprekken over strategische uitdagingen. De ondernemingsraad blijft zich inzetten voor een toekomstbestendige organisatie waarin iedereen gehoord wordt en met plezier werkt. We waarderen inzet van de vertrekkende leden en kijken met vertrouwen vooruit.

In 2024 heeft de ondernemingsraad zich gebogen over elf adviesaanvragen en zeven instemmingsaanvragen. Op alle adviesaanvragen is positief geadviseerd en instemming is verleend op de instemmingsaanvragen.

Governance



11.1 Raad van toezicht

Het reglement van de raad van toezicht, de statuten van onze organisatie, de Governancecode zorg en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) beschrijven de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van onze raad van toezicht. Daarnaast beschikt de raad van toezicht over een toezichtvisie. In deze toezichtvisie is beschreven hoe het toezicht zich verhoudt tot het bestuur, de organisatie en de andere betrokkenen.

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit zes leden. Per 18 mei 2024 is Carla Lasonder afgetreden vanwege beëindiging tweede ambtstermijn. Zij is opgevolgd door Eric van Fürth. De eerstvolgende wijziging vindt plaats in september 2025 vanwege aftreden (op eigen verzoek) van een van de leden van de raad van toezicht. De werving en selectie hiervoor wordt begin 2025 opgestart. De leden van de raad van toezicht staan onafhankelijk van Emergis (geen andere belangen door bijvoorbeeld verbonden partijtransacties).

Vergaderingen

De raad van toezicht vergadert circa één keer per twee maanden. In 2024 vonden er zes reguliere vergaderingen tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur plaats. Om te bepalen op welke agendapunten tijdens de vergadering de focus ligt, heeft de raad van toezicht voor elke vergadering een kort vooroverleg. De belangrijke onderwerpen die in 2024 aan de orde geweest zijn geweest, zijn:

- Goedkeuring van de jaarrekening en het jaarverslag
- Goedkeuring van de begroting
- Goedkeuring fraudebeleid
- Goedkeuring treasury jaarplan
- Goedkeuring aankoop pand Roozeburglaan Middelburg
- Goedkeuring procesvoorstel evaluatie accountant
- Realisatie bedrijfsvoering 2024
- Cultuur, leiderschap en ondernemerschap medewerkers Emergis
- Strategisch vastgoedplan - duurzaamheid
- Integraal Zorgakkoord (IZA)
- Ontwikkelplan 2025-2026
- Diverse deepdives over Zeeuwse Zorg Coalitie
- Bezoldiging raad van bestuur en raad van toezicht 2025

De raad van toezicht heeft naast bovenstaande onderwerpen overige besluiten genomen die zijn vastgesteld in de besluitenlijsten van de raad van toezicht.

Samenstelling raad van toezicht inclusief hoofd- en nevenfuncties per 31 december 2024.

Naam	Hoofd- en nevenfuncties
Carin Biesterbosch Lid per 27-06-2018 Vicevoorzitter per 8-11-2023	Hoofdfunctie Rector het Goese Lyceum Nevenfunctie: -
Eric van Furth Lid per 18-05-2024 op voordracht CCE	Hoofdfunctie: Klinisch psycholoog, GGZ Rivierduinen Eetstoornissen Ursula en Hoogleraar eetstoornissen, LUMC Nevenfunctie: Lid Raad van Commissarissen Stichting The Model's Health Pledge
Adriaan Jansen Lid per 01-01-2020	Nevenfuncties: • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Zozijn, Wilp • Lid Raad van Toezicht Stichting GGZ Ingeest, Amsterdam • Lid Raad van Toezicht Stichting Lentis, Groningen • Voorzitter examencommissie Stichting Postacademische opleidingen (RINO), Amsterdam (tot 1 maart 2024) • Voorzitter College van Beroep Vereniging voor Gedrags- en Cognitieve Therapie, Utrecht • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting opleidingsinstelling Verpleegkundig Specialist GGZ, Utrecht
Judith Koole Voorzitter per 08-11-2023	Hoofdfunctie Eigenaar ZM Management en Advies en programmadirecteur bij Ennatuurlijk Nevenfuncties: • Voorzitter Raad van Commissarissen van de Westerscheldetunnel (WST) N.V. • Voorzitter Raad van Commissarissen van Vallei Auto Groep (VAG) • Voorzitter Raad van Commissarissen Bridge Mobility • Lid Raad van Advies ZKER (tot 01-01-2025)
Jamil Meusen Lid per 24-04-2023	Hoofdfunctie Commissaris van Politie Nevenfunctie: • Vanuit Politie lid van de adviesraad kwaliteit Keurmerk Nederlandse Veiligheidsbranche • Bestuurder Stichting Jean Meusen-Kinderen Baruiapur/Igatpur
Johan Schudde Lid per 24-04-2023	Hoofdfunctie Directeur-bestuurder HW Wonen gemeente Hoeksche Waard Nevenfuncties: • Lid Raad van Toezicht Stichting Verhalenhuys Belvédère • Bestuurslid Stichting Monument Kaap Belvédère • Lid NBA Sectorcommissie Woningcorporaties • Lid Stuurgroep Corporaties in Beweging
Carla Lasonder Lid tot 18-05-2024	Hoofdfunctie Interim directeur/bestuurder en eigenaar TC2 Nevenfunctie: • Voorzitter raad van toezicht Hulphond Nederland

Elke vergadering is ruimte in de agenda gereserveerd voor een verdiepend gesprek tussen de raad van bestuur samen met de raad van toezicht over een specifiek onderwerp. Hierbij wordt vooral de klankbord en adviseursrol van de raad van toezicht aangesproken. Zo is onder meer gesproken over de governance en samenwerkingsvorm met betrekking tot de samenwerking met de Zeeuwse Zorg Coalitie. Ook is er gesproken over de input van Emergis op de strategienota 'Samen voor een mentaal gezonder Nederland in 2035' van onder meer de Nederlandse ggz en heeft een verdiepend gesprek over sociale veiligheid plaatsgevonden.

Met een tweemaandelijks voortgangsrapportage wordt de raad van toezicht geïnformeerd over overige lopende thema's die interessant zijn voor de raad van toezicht om te weten.

Verbinden met interne stakeholders

- Een delegatie van de raad van toezicht is tweemaal aangesloten bij de vergaderingen met de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad.
- Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft de strategische bijeenkomst voor alle leidinggevendenden, medezeggenschapsraden en vakgroepen van Emergis in december 2024 bijgewoond.
- De raad van toezicht heeft de directie van de divisie jeugd, volwassenen en ouderen en de directie van de divisie maatschappelijke zorg, opvang en veiligheid als gast verwelkomt voorafgaand aan een van zijn vergaderingen.
- In de commissie kwaliteit & veiligheid sluiten periodiek de voorzitters van de vakgroepen aan (vanaf 2025 het dagelijks bestuur van de professionele staf), evenals een afvaardiging van de familieraad, de klachtencommissie en de klachtenfunctionaris.

Nieuwe leden van de raad van toezicht doorlopen een uitgebreid inwerkprogramma waarin er diverse locatiebezoeken en interacties zijn met medewerkers/middelmanagement van Emergis.

Verbinden met externe stakeholders

De raad van toezicht heeft samen met de raad van bestuur voorafgaand aan een van zijn vergaderingen een verdiepend gesprek gevoerd met:

- René Ruissen, wethouder van de gemeente Hulst, portefeuillehouder namens de gemeenten in de Zeeuwse Zorg Coalitie.
- Stephan Valk, bestuursadviseur en directeur leiderschapsonwikkeling Parnassia Groep, over de ontwikkelingen in de ggz, van verleden tot toekomst.

De externe accountant is aanwezig geweest in de vergadering waarin de jaarrekening is besproken. De samenwerking met de extern accountant is ook in 2024 weer goed verlopen. In zijn managementletter zijn de aandachtspunten opgenomen. Deze zijn besproken tijdens de vergadering.

Een delegatie van de raad van toezicht heeft een bijeenkomst voor de leden van de raad van toezicht/raad van commissarissen van de portefeuillehouders van de Zeeuwse Zorg Coalitie bijgewoond. Hierin werden de leden van de raden van toezicht en commissarissen bijgepraat over de stand van zaken met betrekking tot de samenwerking. De voorzitter van de raad van toezicht is samen met Sabien Raams aanwezig geweest bij de dialoogmiddag georganiseerd door de Nederlandse ggz en Nederlandse Vereniging Toezichthouders Zorg (NVTZ) voor bestuurders en toezichthouders. Thema van de bijeenkomst was 'netwerkwzorg'.

Commissies

De raad van toezicht kent de volgende commissies:

- Renumeratiecommissie (richt zich op de werkgeversrol, het voorbereiden van de evaluatie op regelingen en procedures van de raad van toezicht en het thema HR).
- Commissie kwaliteit & veiligheid (richt zich op het kwaliteit- en veiligheidsbeleid van zorg).
- Auditcommissie (richt zich op (externe) financiële informatievoorziening en bedrijfsvoering van Emergis en op de interne risicobeheersing- en controlesystemen rondom de financiële verslaggeving, de fiscaliteit en de jaarrekeningcontrole door de externe accountant).

De commissies vergaderen gemiddeld drie tot vier keer per jaar.

Bezoldiging 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 Governancecode Zorg, vastgesteld door de raad van toezicht. In 2023 heeft de raad van toezicht, gelet op de financiële situatie van Emergis, ervoor gekozen om zijn vergoeding voor 2024 te bevriezen op het niveau van 2023. Dit in navolging van het besluit van de raad van bestuur om ook hun bezoldiging te bevriezen op het niveau van de WNT* 2023.

Eind 2024 is besloten dit besluit om te zetten in een structurele constructie. In een sector waar de financiële marges heel klein zijn, hebben de raad van toezicht en de raad van bestuur ervoor gekozen om niet het maximum van de WNT toe te passen. Met ingang van 2025 hebben de raden de volgende afspraak met betrekking tot de bezoldiging van de raad van bestuur gemaakt: de bezoldiging van de raad van bestuur groeit vanaf 2025 weer mee met de WNT-indexering maar blijft structureel 4% onder het maximum van de betreffende WNT-klasse. Dit is tevens het uitgangspunt voor de bezoldiging van de raad van toezicht.

Ontwikkeling

Deskundigheidsbevordering

Leden van de raad van toezicht worden geacht voor scholing circa 10 PE punten per jaar te halen waarbij 1 PE punt staat voor één uur. In 2024 hebben alle leden het vereiste aantal punten behaald.

Zelfreflectie

Jaarlijks vindt er tussen de raad van toezicht en de individuele leden van de raad van toezicht én de raad van bestuur een gesprek plaats. Tijdens dit gesprek is er aandacht voor het individu, het collectief en wensen en verwachtingen. Zowel richting de raad van bestuur als richting het collectief van de raad van toezicht. De belangrijkste observaties en bevindingen worden door de voorzitter in een reguliere vergadering teruggekoppeld en met elkaar besproken. Vandaaruit wordt gekeken welke thema's mogelijk in het komende jaar aandacht behoeven. Vanuit de gesprekken eind 2024 en de zelfevaluatie kwam naar voren dat er een vraag lag voor een gestructureerde jaaragenda en meer thema's en stukken op de reguliere agenda. Dit om meer tijd te hebben voor verdiepende gesprekken over onderwerpen passend binnen de jaarlijks terugkerende strategische thema's van de jaaragenda. Vanaf februari 2025 wordt gewerkt met een jaaragenda met strategische hoofdthema's. Aan de hand van de jaaragenda wordt deze inhoudelijk gevuld. Met verdiepende gesprekken, een gast of een thema, waarbij de gasten zoveel mogelijk worden gecombineerd met de strategische hoofdthema's. Gekozen is voor de volgende thema's op de jaaragenda:

1. Zorginhoud, innovatie - februari
2. Strategie, sturing, financiën - april
3. Mens, cultuur, transformatie - juni
4. Reflectie en governance - november
5. Netwerk, interne en externe stakeholders - december

Zelfevaluatie

De zelfevaluatie van de raad van toezicht heeft plaatsgevonden met behulp van de vragenlijst van PWC. De resultaten hiervan zijn door de voorzitter verzameld en geclusterd naar thema. Aan de hand van de voornaamste conclusies, opvallendheden en de 360 graden feedback heeft de raad van toezicht samen met de raad van bestuur het gesprek gevoerd. Conform de Governance code zorg wordt de zelfevaluatie één keer per drie jaar begeleid door een externe. Dit staat gepland voor 2025. Er ligt een goede basis van onderlinge, open communicatie tussen RvT en RvB en vice versa. We zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking en de wijze van toezicht houden. De grootste vier aandachtspunten waar we ook verdieping op zochten waren: informatievoorziening en rapportages, de rol van de commissies versus voltallige raad van toezicht, hoe kan de adviesrol van de raad van toezicht verbeteren en hoe worden we een beter team - gezien de helft van de leden relatief nieuw zijn.

11.2 Raad van bestuur

Sabien Raams en Gerco Blok vormen samen een collegiale raad van bestuur zonder voorzitter. Samen besturen zij de stichting en zijn ze eindverantwoordelijk voor het beleid. Vanuit de collectieve bestuurlijke verantwoordelijkheid is er een portefeuilleverdeling gemaakt. Om de collectieve verantwoordelijkheid goed en lerend vorm te geven, vindt er structureel inhoudelijk en veranderkundig overleg plaats tussen de bestuurders. Daarnaast zijn zij beiden lid van meerdere intervisiegroepen. Emergis hanteert het raad van bestuur- en raad van toezichtmodel en past de Governancecode Zorg toe. Als raad van bestuur leggen zij dan ook 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 ontwikkel- en beoordelingsgesprek met de leden van de raad van bestuur.

Nevenfuncties

Sabien Raams	Gerco Blok
• Bestuurslid - Mental Health Europe • Vice-voorzitter raad van toezicht - GGZ-VS (Opleidingsinstelling Verpleegkundig Specialist) • Lid raad van toezicht - Zeeuws Museum • Voorzitter Platform Internationaal Verbinden - de Nederlandse ggz • Co-chair GLAG-Mental Health-Global Leadership Exchange • Arbitrator (categorie bestuurders) namens de Nederlandse ggz- Scheidsrecht gezondheidszorg • Lid algemeen bestuur Stichting Verslavingsreclassering (SVG)	• Voorzitter raad van toezicht Amarant

11.3 Strategisch team

Het strategisch team van Emergis bestaat uit de leden van de raad van bestuur, de directeuren van divisies en diensten, de voorzitter van het college geneesheren-directeuren, de transitie manager, het hoofd communicatie, de bestuurssecretaris en de beleidsmedewerker raad van bestuur. Hier komen visie en daadkracht samen om de koers voor de toekomst uit te zetten en te realiseren. In het strategisch overleg bespreken we de grote lijnen: hoe we ons als organisatie blijven ontwikkelen, hoe we samenwerken met onze stakeholders en hoe we integrale thema's Emergisbreed aanpakken. We sturen bij waar nodig en nemen samen verantwoordelijkheid voor de toekomst van Emergis. Want alleen door vooruit te kijken en samen te werken, kunnen we blijven bouwen aan toegankelijke en beschikbare zorg.

Colofon

Werkgroep

Karin Lund, bestuurssecretaris

Ewout Blom, teamleider concern-
en businesscontrol

Adriënné Piketh,
communicatieadviseur

Ontwerp en vormgeving

dienst communicatie

Algemene gegevens

Stichting Emergis, centrum voor
geestelijke gezondheidszorg
Postbus 253
4460 AR Goes
T 0113 26 70 00
F 0113 21 66 26
emergis@emergis.nl
www.emergis.nl

Identificatienummer(s) NZa
ZVW: 450-1061; AWBZ: 300-1414

KvK: 41115214

Stichting

Doe je mee?



