



2025

JAARVERSLAG EMERGIS

emergis 

2025

JAARVERSLAG EMERGIS

publieksversie definitief

Datum: 18 mei 2026

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
- 12 2.5 Cultuur
- 13 2.6 Gedragscode
- 14 2.7 Media

Connect, dream, green

- 16 3 Connect
- 22 4 Dream
- 27 5 Green

Duurzaamheid

- 30 6 Duurzaamheid

(Zorg)inhoudelijke ontwikkelingen

- 34 7.1 Zorginhoud
- 35 7.2 Wet verplichte ggz
- 37 7.3 Audits
- 38 7.4 Cliënttevredenheid
- 39 7.5 Incidentmeldingen

(Zorg)inhoudelijke ontwikkelingen

- 40 7.6 Klachten en geschillen
- 42 7.7 Regionale klachtencommissie
- 42 7.8 Commissies voor personeel

Bedrijfsmatige ontwikkelingen

- 44 8.1 Financiële ratio's

Risicomanagement

- 46 9 Risicomanagement
- 46 9.1 Verankeringsrisicomanagement in de organisatie
- 47 9.2 Belangrijkste risico's en onzekerheden
- 49 9.3 Maatregelen voornaamste risico's en onzekerheden

Medezeggenschap

- 52 10.1 Centrale cliëntenraad Emergis
- 53 10.2 Familie- en naastenraad
- 54 10.3 Ondernemingsraad
- 55 10.4 Professionele staf

Governance

- 57 11.1 Raad van toezicht
- 62 11.2 Raad van bestuur
- 63 11.3 Strategisch team

1 Emergis



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, werkleerbedrijven, 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 vallen onder de verantwoordelijkheid van managers. Zij leggen hierover verantwoording af aan de divisiedirecties. Het strategisch team omvat de raad van bestuur, directieleden en stafleden. Een actueel organogram is beschikbaar op onze website.

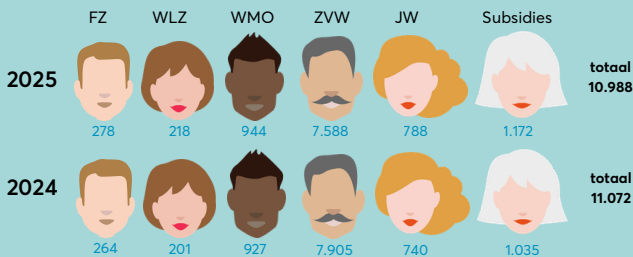
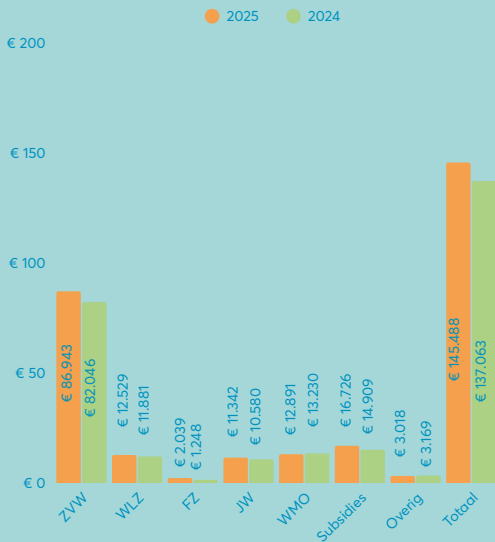
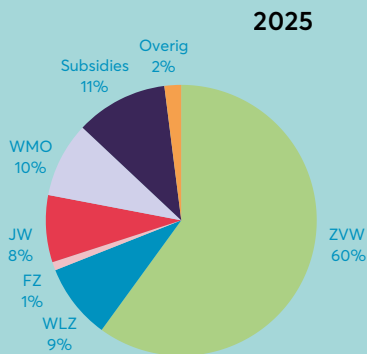
De dochtermaatschappij Emergis-Youz kinder- en jeugdpsychiatrie B.V. (50% Emergis/50% Youz) is per 30 december 2025 opgehouden te bestaan. Medio april 2026 is een nieuwe coöperatie (Coöperatie ÉÉN) opgericht, waar Emergis een 33% belang in heeft.

Kerncijfers Emergis

Meer informatie over
personele kerncijfers
vind je op pagina
19 en 20!

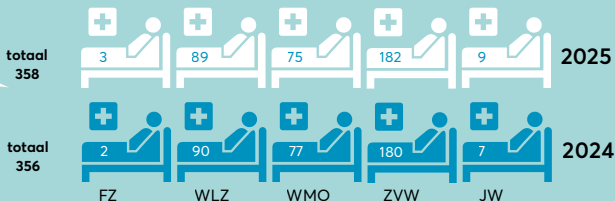


In deze grafiek vind je
de type opbrengsten
x €1000.



Aantal cliënten in
het jaar per
financieringsstroom.

Gemiddelde
24-uurs verblijf 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

Onze strategische koers 2022–2026 richt zich op een gezonde, mentaal veerkrachtige en inclusieve samenleving waarin iedereen mee kan doen. De koers wordt gedragen door drie centrale thema's: menselijke relaties (CONNECT), samen grenzen verleggen (DREAM) en een gezonde toekomst (GREEN).

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

Onze strategische koers 2022–2026 krijgt nadere uitwerking in een ontwikkelplan per twee jaar, waarin de belangrijkste ontwikkelthema's zijn vastgelegd. Deze thema's vormen de brug naar de jaarlijkse jaarplannen van divisies en diensten, die op hun beurt financieel worden onderbouwd via de meerjarenbegroting. Zo ontstaat een duidelijke lijn van strategie naar uitvoering, waarbij jaarlijks de belangrijkste ontwikkelingen en investeringen worden benoemd.

Eind 2024 liep ons eerste ontwikkelplan (2022–2024) af. Na een uitgebreide terugblik maakten we een nieuw ontwikkelplan – ontwikkelplan 2025-2026: toegankelijk en beschikbaar, nu en in de toekomst! Daarin hebben we de focus aangescherpt, waardoor we nu werken met zeven duidelijke hoofdthema's. Onder deze thema's vallen verschillende ontwikkelingen die mooi aansluiten op ons programmamanagement.



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. Emergis organiseert drie keer per jaar een brede bijeenkomst voor alle leidinggevendenden. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om het leiderschap in de organisatie verder te ontwikkelen, de leiderschapsrol te versterken en met elkaar in gesprek te gaan over strategische thema's. Twee keer per jaar sluiten hierbij ook een afvaardiging aan van de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad, de familie- en naastenraad, de professionele staf, zorgprogrammacoördinatoren en de opleiders van de specialistische vervolgoopleidingen. Eenmaal per jaar sluit de raad van toezicht aan.

2.5 Cultuur

Onze strategische koers vraagt om wendbaarheid, innovatie en nauwe samenwerking, en die richting is nog steeds noodzakelijk in een zorglandschap dat snel verandert. Maar we moeten erkennen dat onze organisatie op dit moment moeite heeft om in het gewenste tempo mee te bewegen. De transformatie naar een flexibele, toekomstgerichte organisatie vergt meer van ons dan we hebben kunnen realiseren.

De druk op de organisatie is in 2025 verder toegenomen. Het ziekteverzuim is hoger dan begroot, medewerkers verlaten Emergis en de instroom van nieuwe collega's blijft achter. Hierdoor staan teams onder spanning en ervaren leidinggevendenden een hoge belasting. Daarnaast zorgt de krapte op de arbeidsmarkt en interne onrust door de transformatie ervoor dat de benodigde focus op lange termijn ontwikkeling regelmatig onder druk staat.

Ook in onze financiële resultaten zien we dat de huidige manier van werken onvoldoende houdbaar is. De realisatie blijft achter bij de begroting, onder andere door onvoldoende productie, hoge kosten en het niet tijdig kunnen realiseren van verbetermaatregelen. Daarmee staat niet alleen onze bedrijfsvoering onder druk, maar ook onze capaciteit om te investeren in innovatie, digitalisering en een toekomstbestendig Emergis.

Tegelijkertijd zijn er teams in de organisatie waar we zien wat er mogelijk is. Daar ontstaat meer resultaatgerichtheid, overzicht en de samenwerking die past bij de beweging richting een taakcultuur.

De uitdagingen waarmee we te maken hebben zijn groot. De toegankelijkheid van onze behandeling, ondersteuning en begeleiding staat onder druk. Om onze missie waar te blijven maken, moeten we in 2026 een duidelijke versnelling realiseren. Dat betekent investeren in leiderschap, werkprocessen, een gezonde organisatiecultuur en een realistisch tempo van verandering. Wanneer medewerkers de ruimte, veiligheid en ondersteuning ervaren die nodig is, kunnen we verder werken aan de duurzame cultuurverandering die onze strategische koers vraagt.

We staan aan het begin van een noodzakelijke herbezinning: hoe zorgen we ervoor dat Emergis een organisatie blijft waar medewerkers met trots en energie kunnen werken, en waar cliënten tijdig de juiste ondersteuning, behandeling en begeleiding krijgen? Die vraag vormt in 2026 onze gezamenlijke opdracht. We zijn ons bewust van de omvang van de opgave. En juist daarom is het essentieel dat we met elkaar blijven bouwen aan vertrouwen, samenwerking en een cultuur waarin verantwoordelijkheid nemen én geven centraal staan.

We hebben stappen gezet, maar de realiteit is dat we nog niet zijn waar we moeten zijn. Het jaar 2026 wordt cruciaal in het voortzetten van continuïteit én het opnieuw vormgeven van de veranderkracht die Emergis nodig heeft.

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 Gedragscode, professionele kaders, sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag

Emergis heeft een interne gedragscode waarin omgangsvormen beschreven staan die voor iedereen gelden. We verwachten van iedere medewerker, ongeacht de werkzaamheden die zij verrichten, dat zij zorgvuldig en professioneel handelen vanuit de eigen deskundigheid en wet- en regelgeving, met inachtneming van de missie, visie en kernwaarden van Emergis.

Governance rondom grensoverschrijdend richt zich op het creëren van een veilige werkomgeving door middel van structureel beleid, preventie, toezicht en een duidelijke aanpak bij incidenten. Een belangrijk onderdeel hiervan vormt het organiseren van een sociaal veilige werkomgeving en een open cultuur waarin grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar is zonder angst voor nadelige gevolgen. Onze procedures bij (een vermoeden van) grensoverschrijdend gedrag zijn helder omschreven en vastgelegd (conform landelijke richtlijnen).

Wij handelen overeenkomstig deze kaders en afspraken. Zo borgen wij een consistente, transparante en kwalitatief verantwoorde werkwijze, waarin professionaliteit, veiligheid en kwaliteit van zorg centraal staan.

2.7 In de media

In 2025 stonden we iets minder in de regionale media dan in eerdere jaren. Toch waren de momenten die er wél waren betekenisvol: Omroep Zeeland belichtte hoe virtual reality onze zorg verrijkt, en de PZC gaf aandacht aan het onderwerp verward gedrag. Omdat we merkten dat onze visie op dit thema niet altijd goed werd overgebracht, stelden we een uitgebreid statement op en deelden dit en maakten het toegankelijk via onze eigen kanalen. Zo dragen we actief bij aan een beter begrip van een onderwerp dat ons en de Zeeuwse samenleving raakt.

Een belangrijke mijlpaal dit jaar was de lancering van onze corporate website en ons vernieuwde intranet. Met deze stap zetten we onze communicatiekracht steviger neer: frisser, toegankelijker en vooral nóg meer gericht op verbinding met cliënten, naasten, medewerkers en partners.

Daarnaast hebben we opnieuw veel energie gestoken in het delen van onze eigen verhalen. Zo vertelden we over de esketaminepoli, het sociaal pension, het STOPproject op onze inzet op Positieve Gezondheid en preventie, Positieve Gezondheid in het Witte Huis en een betrokken verhaal van de familie- en naastenraad. Stuk voor stuk illustreren ze hoe we samen bouwen aan toekomstbestendige mentale gezondheidszorg in Zeeland.

Met deze verhalen, groot én klein, laten we zien wie we zijn: een organisatie die durft te dromen, te verbinden en te vernieuwen en die met overtuiging werkt aan een mentaal gezond Zeeland.

Joanne: "Ik ben er nog niet, maar ik geniet weer van simpele dingen als een spelletje doen of voorlezen. Dat gun ik iedereen."

lees hier
hele
verhaal



3

Connect



lees hier
mijn
verhaal



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, naasten en medewerkers, samen te werken binnen de Zeeuwse Zorg Coalitie, en een zinvol en betekenisvol leven te bevorderen. Hierbij ligt de focus op kwaliteit van leven, veerkracht, participatie en eigen regie. Daarnaast streven we naar een gemeenschappelijke taal die verbinding brengt tussen alle betrokkenen. Om deze ambities te realiseren, werkt Emergis met vier programmalijnen:

- Positieve Gezondheid in de relatie tussen professionals en cliënten.
- Positieve Gezondheid als samenwerkingsvorm in de Zeeuwse Zorg Coalitie.
- Positieve Gezondheid gericht op vitaliteit van medewerkers.
- Positieve Gezondheid in de samenwerking met naasten.

In het afgelopen jaar lag de nadruk op implementatie, waaronder:

- scholing van medewerkers,
- het opnemen van Positieve Gezondheid in andere programma's zoals Enter, werken met plezier, vastgoed en digitalisering,
- het beschrijven van Positieve Gezondheid in het modulenboek, waarin richtlijnen en kwaliteitsstandaarden worden vertaald naar de concrete behandelpraktijk.

Op deze manier werken we aan de verdere verankering van Positieve Gezondheid en maken we de beweging van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam.

Ook dit jaar was Emergis opnieuw één van de toonaangevende organisaties tijdens de Zeeuwsbrede Week van de Positieve Gezondheid. Tijdens deze week vonden tal van activiteiten plaats voor medewerkers, cliënten en naasten. De week sloten we af met Burendag, waarbij veel 'buren' de gelegenheid namen om onze locaties te bezoeken.

Het gedachtengoed van Positieve Gezondheid en het naastenbeleid zijn ook stevig verankerd in de in 2025 vastgestelde visie op beschermd wonen. Medewerkers zijn hierin geschoold en teams zijn ondersteund met coaching en training.

Pact Regioplan Toegankelijke Mentale Gezondheid in Zeeland.

Op initiatief van CZ en Emergis hebben verschillende partijen in Zeeland op 9 april 2025 gezamenlijk het Plan Regioplan Toegankelijke Mentale Gezondheid in Zeeland ondertekend. Met dit pact spreken we de ambitie uit om samen te werken aan een mentaal gezond Zeeland, nu en in de toekomst. Dit regioplan is een verbijzondering van het regioplan 'Samen houden we Zeeland én de Zeeuwse zorg gezond' van de Zeeuwse Zorg Coalitie.

De gezamenlijke inspanning richt zich op zes opgaven die samen het regioplan vormen:

1. cruciale functies
2. digitalisering
3. mentale gezondheidsnetwerken
4. beweging van zorg naar gezondheid/passende zorg
5. arbeidsmarktproblematiek
6. laagdrempelige steunpunten en zelfregiecentra

Door domeinoverstijgende samenwerking, innovaties zoals digitalisering en de inzet op preventie en eigen regie, willen de deelnemende partijen een toekomstbestendige, toegankelijke en betaalbare aanpak van mentale gezondheid realiseren in Zeeland. Dit pact markeert het begin van een langdurige samenwerking tot 2030, gericht op concrete resultaten voor inwoners, professionals en organisaties.

Werken met plezier

In 2024 is Emergis gestart met het programma Werken met plezier, dat zich richt op het vergroten van werkplezier, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Het programma ondersteunt medewerkers in een periode waarin de druk op de zorg groot is en goed werkgeverschap belangrijker wordt. Vanuit de strategische koers en de landelijke ontwikkelingen, zoals het Integraal Zorgakkoord, werken we aan een organisatie waarin medewerkers met energie en vakmanschap kunnen bijdragen aan goede zorg.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet. Zo ontwikkelden we een eigentijdse leervisie en leerstrategie die leren en ontwikkelen dichterbij het dagelijks werk brengt. Leren wordt steeds meer onderdeel van onze cultuur, waardoor medewerkers ruimte ervaren om hun talent te ontwikkelen en teams wendbaarder worden. Ook is een nieuwe leiderschapsvisie vastgesteld, waarin transformationeel en dragend leiderschap centraal staan. Die visie vormt het fundament onder onze toekomstige leiderschapsontwikkeling en helpt leidinggevendenden bij het bouwen aan sterke, veilige en verbindende teams.



Daarnaast voerde Emergis een fietsleaseregeling in die door veel collega's enthousiast is ontvangen. Het strategisch plan van verzuim naar inzetbaarheid brengt alle initiatieven rondom gezondheid, vitaliteit en werkplezier bij elkaar in één toekomstgericht kader. Het vernieuwde jaargesprek, gebaseerd op Positieve Gezondheid, stimuleert medewerkers en leidinggevenden om het goede gesprek te voeren over ontwikkeling, inzetbaarheid en werkplezier, en is in 2025 verder verfijnd na een kwalitatieve toets onder medewerkers.

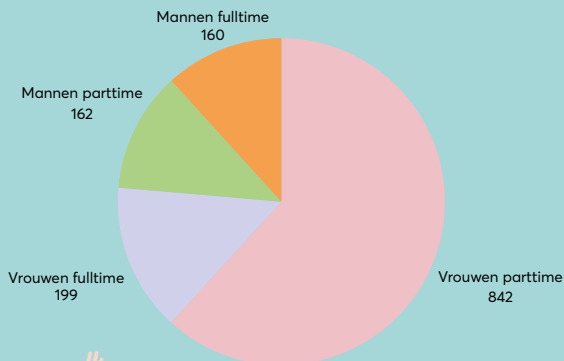
Ook de basisprocessen rond instroom van medewerkers zijn versterkt. De onboarding is opnieuw ingericht, zodat nieuwe medewerkers een warm en professioneel welkom krijgen. Met de vorming van een operationeel recruitmentteam hebben we bovendien een belangrijke professionaliseringsslag gemaakt in de manier waarop we nieuwe collega's werven. Tegelijkertijd is gewerkt aan een veiliger werk- en zorgklimaat door duidelijkere processen, meer bewustwording en ondersteuning bij meldingen van grensoverschrijdend gedrag.

Vanuit het thema diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid organiseerde Emergis tijdens de Week van de Positieve Gezondheid een bijeenkomst over Queer en Positieve Gezondheid en werd de Interseks Progress-vlag geïntroduceerd als symbool van inclusiviteit. Daarmee benadrukken we dat iedereen zichzelf moet kunnen zijn bij Emergis.

Tot slot meten we sinds 2023 via EMgaged kortcyclisch de medewerkerstevredenheid. Na een opbouwende lijn sinds 2023 liet 2025 een daling in de eNPS-score (employee Net Promoter Score) zien, wat ons bevestigt in de noodzaak om te blijven investeren in werkplezier, duidelijkheid en ondersteuning. Het programma Werken met plezier vormt daarvoor een belangrijke pijler in de verdere ontwikkeling van Emergis als aantrekkelijke en vitale organisatie.



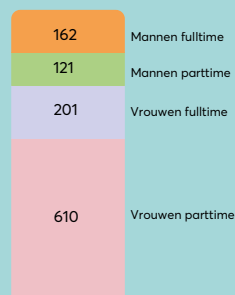
Kerncijfers personeel



In 2025 werken
er in totaal
1.363 mensen
bij Emergis.



FTE 1.094,02



Bij Emergis werken
in 2025 in totaal
74% van onze
medewerkers
parttime.

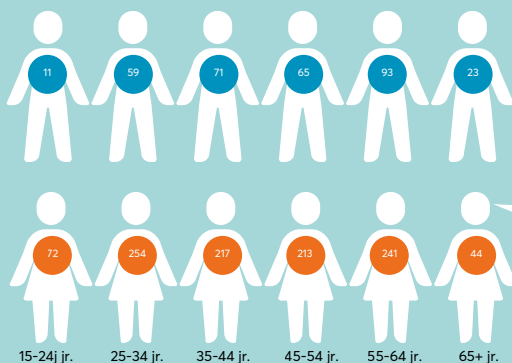
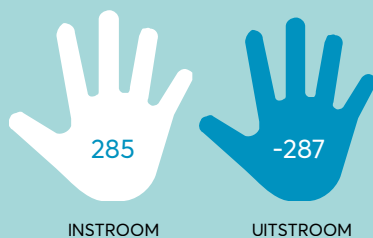


En 26% van onze
mensen fulltime.

Onze interne
verzuimnorm is **6%**.
In 2025 was het
verzuimpercentage
bij Emergis **8,65%**.



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



De gemiddelde
leeftijd van onze
medewerkers is
44,45 jaar.

4

Dream



4 Dream



Gaan voor je dromen



Over grenzen heen



Steeds meer impact

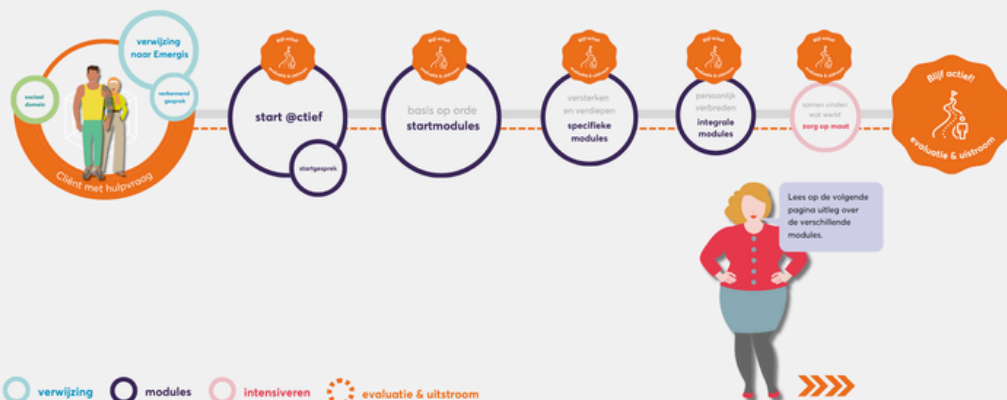
Enter - verdere ontwikkeling naar een toekomstige werkwijze

Enter vormt een nieuwe weg in het zorg- en behandelproces, gebaseerd op het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Het programma biedt een digitaal ondersteund, generalistisch aanbod voor mensen met diverse mentale klachten, waarbij eigen regie en de betrokkenheid van naasten centraal staan. Na de eerste fase, waarin onder andere digitale behandelmiddelen zijn ingevoerd en het modulenboek is ontwikkeld, zetten we met Enter fase 2 een volgende stap richting structurele verankering van deze werkwijze in al onze ambulante behandelingen.

Eind 2025 is gestart met de overgang naar drie regionale Enter teams: Oosterschelde, Walcheren en Zeeuws-Vlaanderen. Ook de ambulante teams voor ouderen-ggz en verslavingszorg zijn hierin opgenomen. Transdiagnostisch en hybride behandelen wordt de standaard, waarbij digitale middelen zoals Minddistrict en VR vast onderdeel zijn van de behandeling en gewerkt wordt volgens het modulenboek. Daarnaast wordt de samenwerking binnen multidisciplinaire teams verder versterkt, evenals de samenwerking met naasten en ketenpartners.

Vanaf 1 januari 2026 gaan de teams werken met een shared caseload. De zorg voor een cliënt wordt dan gedragen door het team als geheel, met behoud van de dossierhouder en regiebehandelaar als eerste aanspreekpunt. Ook publiceren we voor het eerst een volledig overzicht van alle groepsbehandelingen en breiden we het groepsaanbod verder uit. Door cliënten vaker in groepsverband te behandelen, kunnen we meer mensen tijdig ondersteunen en ontstaat ruimte voor individuele behandeling waar dat nodig is.

Met Enter fase 2 zorgen we ervoor dat onze zorg toegankelijk en toekomstbestendig blijft. We werken efficiënter in de door-, in- en uitstroom van cliënten en creëren een gezonde balans tussen kwaliteit en beschikbare capaciteit.



Gemeenten en regionale partners

In 2025 heeft Emergis de samenwerking met de Zeeuwse gemeenten en regionale partners verder versterkt en verdiept. Door het inrichten van structurele overleggen en het organiseren van dialoogsessies ontstond er meer begrip voor elkaars rollen, grenzen en onderlinge afhankelijkheden. Ook dachten we actief mee met verschillende gemeentelijke en regionale plannen op het gebied van zorg, welzijn en veiligheid. Met het vullen van de Beschikbaarheidswijzer met onze producten en diensten kunnen toegangsmedewerkers inwoners nu sneller en gericht doorverwijzen naar passende zorg.

Voor de maatschappelijke opvang en vrouwenopvang is een Prestatieboek opgesteld, wat heeft geleid tot meer transparantie en betere afstemming met gemeenten. Daarnaast droegen wisselstages tussen gemeenten en Emergis bij aan wederzijds inzicht in elkaars werkpraktijk. Voor diverse Wmo producten zijn nieuwe contracten afgesloten die beter aansluiten op de behoeften van inwoners, de dagelijkse praktijk van professionals en de gezamenlijke maatschappelijke opgaven.

Ook regionaal en lokaal werden relaties versterkt. Emergis en maatschappelijke partners werkten intensief samen rond thema's als gezondheid, bestaanszekerheid, passende huisvesting, maatschappelijke veiligheid, onbegrepen gedrag en participatie voor een gezond en leefbaar Zeeland. Naast inhoudelijke verbinding tussen zorgbehoefte en bredere sociale vraagstukken heeft dit geleid tot enkele nieuwe projecten en initiatieven waarin Emergis bijdraagt, zoals het Regionaal Interventieteam (RIT) en Individuele Plaatsing en Steun (IPS).

Daarnaast hebben we ook belangrijke stappen gezet in de samenwerking met ketenpartners. Bestaande samenwerkingen zijn verstevigd, uitgebreid of verdiept. Dit geldt onder andere voor Kerngezond, Hersteltalent, het Centrum Seksueel Geweld Zeeland, Zeeuwse Straatkracht, de Naerebout-combinatie, Samen voor Jeugd en de uitvoering van de Ketenveldnorm/Levenslooppaanpak. Deze voorbeelden illustreren slechts een klein deel van het brede netwerk waarbinnen wij actief zijn. Onze samenwerkingspartners zijn divers en bestrijken het volledige sociale en zorgdomein. Om dit overzichtelijk weer te geven, hebben wij deze partners gegroepeerd:

- **Clënten en hun naasten:** cliënten en patiëntenorganisaties, familie- en ouderverenigingen.
- **Behandeling, ondersteuning en begeleiding:** huisartsen en andere eerstelijnszorgverleners; instellingen voor ggz, jeugdhulp, verslavingszorg, forensische zorg, gehandicaptenzorg, verpleging, verzorging en thuiszorg; algemene ziekenhuizen; diverse platforms en ketenzorgorganisaties.
- **Welzijn en maatschappij:** maatschappelijke opvang en vrouwenopvang, welzijnsorganisaties, maatschappelijk werk, organisaties voor interculturalisatie en emancipatie, woningcorporaties.
- **Veiligheid en openbare orde:** gemeenten, politie, justitie, rechtbanken, penitentiaire instellingen, reclassering, advocatuur en veiligheidshuizen.
- **Kennis, onderzoek en innovatie:** universiteiten en hogescholen, scholen voor voortgezet, middelbaar en speciaal onderwijs, kennis- en expertisecentra, brancheorganisaties en innovatieplatforms.

Samen met deze partners zetten wij ons dagelijks in voor optimale behandeling, ondersteuning en begeleiding voor onze cliënten.

Zeeuwse Zorg Coalitie

In 2025 heeft Emergis opnieuw een stevige en zichtbare bijdrage geleverd aan de Zeeuwse Zorg Coalitie (ZZC). Als één van de medeoprichters van de coalitie blijft Emergis een kernpartner in de provinciale beweging om de zorg in Zeeland toekomstbestendig te maken. De ZZC werkte dit jaar intensief aan de uitvoering van het regionale zorgprogramma, mogelijk gemaakt door de 83 miljoen euro aan IZA transformatiegelden die zijn toegekend aan tien Zeeuwse zorgorganisaties om passende zorg, digitalisering en samenwerking te versterken. Emergis levert aan deze programma's een belangrijke inhoudelijke bijdrage, vooral op het gebied van mentale gezondheid, complexe problematiek en preventie. Binnen de bredere gezondheidsopgave van Zeeland participeerde Emergis actief in thema's zoals versterking van veerkracht, vroegsignalering en regionale netwerksamenwerking. Daarnaast droeg Emergis bij aan de datagedreven manier van werken die binnen de ZZC steeds belangrijker wordt, onder andere via de Zeeuwse Datacoalitie, waarbinnen partners samenwerken aan gezamenlijke monitoring en impactmeting.

Het jaar 2025 stond binnen de ZZC bovendien in het teken van het verder vormgeven van de gezamenlijke transitieopgave, mede ingegeven door de dreigende zorgkloof waar Zeeland in 2030 tegenaan loopt. De coalitie signaleerde opnieuw dat zonder veranderingen grote groepen Zeeuwen straks geen toegang meer hebben tot de zorg die zij nodig hebben. Emergis werkt daarom actief mee aan regionale oplossingen die de zorg toegankelijk en duurzaam houden, zoals preventieve aanpakken, betere ketensamenwerking en domeinoverstijgende ondersteuning. Met deze inzet heeft Emergis in 2025 opnieuw laten zien een betrouwbare, betrokken en inhoudelijk sterke partner te zijn in de Zeeuwse beweging naar een gezond en veerkrachtig Zeeland.

Ride for the Roses 2025!





5 Green



Toegankelijk en dichtbij



Persoonlijk leiderschap



Duurzaam en digitaal

Netwerk mentale gezondheid Zeeland (NMGZ)

Aansluitend op de gezamenlijke ambitie uit het Pact Regioplan Toegankelijke Mentale Gezondheid in Zeeland, wordt het Netwerk Mentale Gezondheid Zeeland (NMGZ) verder opgebouwd vanuit een brede netwerksamenwerking met de partijen uit het PACT. Deze samenwerking vormt de inhoudelijke basis voor het netwerk. Binnen het NMGZ staat het domeinoverstijgende verkennend gesprek centraal. Dit gesprek, gebaseerd op het 'andere gesprek' van Positieve Gezondheid, is de belangrijkste functie waarmee inwoners vroegtijdig passende ondersteuning kunnen krijgen. Het is een multidisciplinair gesprek waarin de hulpvraag wordt verkend door professionals uit zowel de ggz als het sociaal domein. Hierbij worden de vraag van de hulpvrager en context helder in kaart gebracht, oplossingsrichtingen verkend, en de kracht van de hulpvrager benadrukt. Dit zorgt voor een snellere en effectievere route naar herstel.

Naast deze kernfunctie omvat het netwerk de andere landelijke functies van een mentaal gezondheidsnetwerk: het transfermechanisme, het domeinoverstijgend casusoverleg en de informatievoorziening over wachttijden en aanbod. In Zeeland worden deze functies versterkt met elementen uit de regiovisie, zoals zelfhulpmodules, de consultatiefunctie voor het sociaal domein – deze functie is zeer waardevol gebleken en in 2025 veel benut door partners van Emergis -, het digitaal adviesconsult voor huisartsen en ondersteuning van de samenwerking met Kerngezond en initiatieven voor gezondheidsbevordering. Hierdoor krijgt het NMGZ een herkenbare, regionale invulling die aansluit bij de gezamenlijke doelstellingen uit het Pact.

Afgelopen jaar zijn de verschillende functies samen met partners verder uitgerold. Daarmee is een stevig fundament gelegd om het Netwerk Mentale Gezondheid Zeeland in het komende jaar verder vorm te geven en te versterken, in lijn met de Zeeuwse ambitie voor toegankelijke en toekomstbestendige mentale gezondheidszorg.

Digitalisering

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om onze ondersteuning, behandeling en begeleiding verder te digitaliseren en de registratielast voor onze medewerkers te verminderen. In samenwerking met zorgprofessionals zijn digitale oplossingen ontwikkeld die het dagelijkse werk daadwerkelijk ondersteunen, in plaats van extra administratieve taken te creëren.

Slim en veilig gebruik van kunstmatige intelligentie in de zorg zoals spraakgestuurd rapporteren, slimme koppelingen tussen systemen door gerobotiseerde processen en gebruiksvriendelijke managementinformatie worden geïmplementeerd en doorontwikkeld.

In 2025 is tevens de moderne werkplek geïntroduceerd, die medewerkers op ieder moment en vanaf elke locatie veilige toegang biedt tot de benodigde bestanden en applicaties. Daarmee wordt het digitale (samen)werken met cliënten, collega's en andere belanghebbenden beter ondersteund.

Samen bouwen aan een duurzame regionale verankering

In 2025 begon de uitvoering van de doelen en ambities vanuit het strategisch vastgoedplan: geconcentreerd en regionaal verankerd, menselijk en ondersteunend, duurzaam en financieel gezond.

Het stedenbouwkundig plan voor terrein Kloetinge werd eind 2025 vastgesteld, waarbij een hoofdstructuur voor een lange termijn is ontworpen voor terrein Kloetinge. De hoofdstructuur bestaat uit een concentratie van afdelingen, het circulair slopen van verouderd vastgoed, en een terreininrichting die een healing environment en biodiversiteit stimuleert. Als vervolg op het stedenbouwkundig plan wordt in 2026 gestart aan een aantal vastgoedprojecten op terrein Kloetinge, zoals een landschapsontwerp, een energieplan voor onze toekomstige energiehuishouding, de carrousel waarin de benodigde verhuizingen als concreet project worden opgepakt, en het initiatief voor de regionale hoofdlocatie Oosterschelde.

Voor het aangekochte pand in Middelburg aan de Roozenburglaan is er in 2025 een ontwerp gemaakt voor de regionale hoofdlocatie Walcheren. Naar verwachting wordt de locatie eind 2026 in gebruik genomen door de ambulante functies in de regio Walcheren.

6 Duurzaamheid



6 Duurzaamheid

Emergis investeert in duurzaamheid. In lijn met landelijke kaders en initiatieven zoals de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en de Groene GGZ werken wij aan zorg met een zo laag mogelijke impact op klimaat en leefomgeving. We erkennen het belang van groen en natuur voor mentale gezondheid en zetten in op onder andere duurzaam vastgoed, energiebesparing, circulariteit en gezondheidsbevordering.

In 2025 is een belangrijke stap gezet in de verankering van duurzaamheid binnen de organisatie. Met de aanstelling van een adviseur duurzaamheid is gewerkt aan de ontwikkeling van een duurzaamheidsbeleid om verdere invulling te geven aan de pijler 'Green' van onze Strategische Koers 2022 - 2026. Dit beleid is eind 2025 vastgesteld en vormt het kader voor onze ambities en maatregelen op het gebied van duurzaamheid. Daarbij sluiten we aan bij geldende wet- en regelgeving, de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en ons Strategisch Vastgoedplan. Hiermee zetten we niet alleen stappen richting een lagere ecologische voetafdruk, maar ook naar een gezonde, toekomstbestendige leef- en werkomgeving voor cliënten en medewerkers.

Concrete resultaten in 2025

CO₂-reductie

Emergis heeft in 2025 opnieuw aanzienlijke stappen gezet in het verminderen van de CO₂uitstoot. Op basis van energieverbruik is 220 ton minder CO₂ uitgestoten dan in 2024, een daling van ruim 8%. Deze reductie komt vooral door de uitvoering van erkende maatregelen (EML) op de hoofdlocatie in Kloetinge, zoals het toepassen van LEDverlichting en isolatie van appendages. Ook de ingebruikname van de nieuwe, volledig elektrische BWlocatie in Zierikzee heeft geleid tot energiebesparing, doordat oudere, minder duurzame panden konden worden afgestoten.

Om verdere energiebesparing te gaan realiseren in de toekomst werd in 2025 een nulmeting van alle technische installaties op het hoofdterrein in Kloetinge uitgevoerd. De uitkomsten bieden concrete 'quick wins' die in 2026 en 2027 worden opgepakt. Daarnaast is gestart met het opstellen van een energieplan voor het terrein in Kloetinge. Dit plan geeft richting aan het realiseren van onze ambitie om in 2050 een CO₂neutrale locatie te worden. Parallel hieraan is in 2025 begonnen met het actualiseren van onze CO₂routekaart. Deze routekaart wordt in 2026, in lijn met het energieplan, verder uitgewerkt en biedt inzicht in de maatregelen en investeringen die nodig zijn om onze langetermijnambitie te verwezenlijken.

Tot slot vroeg Emergis succesvol de DUMAVASubsidie aan voor de regionale hoofdlocatie Walcheren. Dit pand wordt in 2026 gerenoveerd tot een BijnaEnergieNeutraal Gebouw (BENG), wat opnieuw bijdraagt aan concentratie van functies en het afstoten van verouderd vastgoed.

Mobiliteit

Ook op het gebied van duurzame mobiliteit zijn stappen gezet. Per 1 juli 2025 werd de fietsleaseregeling ingevoerd binnen het programma Werken met plezier. Inmiddels maken al 103 medewerkers hiervan gebruik, wat bijdraagt aan zowel CO₂-reductie als vitaliteit.

Circulariteit

Op het gebied van circulariteit zijn diverse maatregelen genomen. Op veel afdelingen zijn herbruikbare Emergis koffiebekers ingevoerd om het gebruik van papieren bekertjes terug te dringen. Daarnaast werkten studenten van Scalda en HZ University of Applied Sciences aan opdrachten rondom circulair slopen. Hun bevindingen vormen input voor een oogstplan dat in 2026 wordt uitgewerkt.

Binnen Hospitality wordt voedselverspilling actief beperkt. Op de groepen wordt kleinschalig, afgestemd op het aantal cliënten gekookt, waar weinig restafval ontstaat. Ook in het restaurant wordt bewust afgemeten gekookt.

In totaal produceerde Emergis in 2025 23.482 kg minder afval dan in 2024, een afname van 5%. Het afvalscheidingspercentage daalde echter licht van 18,1% naar 17,8%. Op basis hiervan richten we ons in 2026 op het verbeteren van de afvalscheiding binnen Emergis en het verder terugdringen van reststromen.

Gezondheidsbevordering

Voeding

In 2025 is het vegetarische voedingsaanbod binnen Emergis verder uitgebreid. In het restaurant en op de afdelingen wordt nu twee dagen per week volledig vegetarisch gekookt. Hiermee dragen we bij aan het verminderen van de milieupact van voeding en stimuleren we bewuste en gezonde keuzes voor cliënten en medewerkers.

Healing environment

In 2025 werd Emergis Groene GGZpartner. We organiseerden twee inspiratiesessies voor medewerkers waarin de relatie tussen groen, natuur en mentale gezondheid centraal stond. Daarnaast vroegen we met succes de Groen voor Gezondheidvoucher van het ministerie van VWS aan. Met deze voucher zijn we eind 2025 gestart met het laten opstellen van een landschapsontwerp voor het terrein in Kloetinge, als uitwerking van het stedenbouwkundig masterplan. Met dit ontwerp versterken we de bijdrage van de buitenruimte aan vitaliteit en herstel voor cliënten en medewerkers.

Ook in het groenbeheer zijn stappen gezet. In 2025 hebben we het beheer uitbesteed aan H2Groen. Zij voeren vanaf 2026 een ecologisch maaibeleid in, waarbij zij minder frequent en selectief zullen maaien. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor bloemen, kruiden en struiken. Dit vergroot de biodiversiteit en transformeert de buitenruimten tot een natuurlijke, rijke omgeving.

Bewustwording & kennisdeling

In 2025 is binnen Emergis een belangrijke stap gezet in het vergroten van kennis en bewustwording rond duurzaamheid. Met het opstellen en bestuurlijk vaststellen van het duurzaamheidsbeleid zijn onze CO₂footprint, milieubelasting en belangrijkste duurzaamheidsthema's integraal in kaart gebracht. Dit vormt de basis voor verdere beleidsontwikkeling en maakt het mogelijk om de voortgang de komende jaren te monitoren.

Ook werd in 2025 voor het eerst een eigen hoofdstuk over duurzaamheid opgenomen in het bestuursverslag. Dit vergroot de transparantie naar interne en externe stakeholders en helpt duurzaamheid structureel te verankeren binnen Emergis.



7

(Zorg)inhoudelijke ontwikkelingen

YES!



7.1 Zorginhoud

Kwaliteitskader Woonzorg

In 2025 is er binnen Emergis gestart met de implementatie van het Kwaliteitskader Woonzorg in de langdurige ggz met als doel het bieden van een gedeelde visie op wonen, welzijn en kwaliteit van leven, ter bevordering van (herstelondersteunende) zorg, samenwerking en continue verbetering.

Suïcidepreventie

Suïcidepreventie is een belangrijk speerpunt binnen Emergis. We werken volgens de richtlijn suïcidaliteit en richten ons op goede zorgoverdracht, vroegsignalering en het betrekken van familie en naasten. De suïcidepreventiecommissie geeft richting aan dit werk en bundelt de belangrijkste thema's in een themaplan. Samen met 113 verzorgen we scholing voor medewerkers via klassikale trainingen, elearning en binnenkort een verdiepende module over persisterende suïcidaliteit. Deelname wordt geregistreerd in het Learning Management System (LMS), waardoor kennisborging goed is geborgd. Daarnaast breiden we het aantal interne trainers uit voor duurzame kwaliteit. Ook ontwikkelen we een digitale module suïcidepreventie voor cliënten binnen het nieuwe modulaire en transdiagnostische behandelaanbod. De betrokkenheid van naasten blijft een belangrijk aandachtspunt, onder andere via onze actieve familie- en naastenraad. Verder werken we intensief samen met regionale partners, waaronder Stichting HerstelTalent, om herstel en veerkracht te versterken.

In-, door- en uitstroom

Binnen Emergis zijn in 2025 de afspraken over in-, door- en uitstroom én het aanmeldproces opnieuw tegen het licht gehouden. Met deze herijking werken we gericht aan het toegankelijk houden – en waar mogelijk verder verbeteren – van onze zorg voor inwoners die ondersteuning nodig hebben. Daarbij kijken we niet alleen naar wat goede zorg betekent voor de individuele cliënt, maar maken we steeds vaker een bredere afweging: wat is er nodig om ook de mensen die nog wachten sneller passende zorg te kunnen bieden? Door die dubbele blik – op kwaliteit én op toegankelijkheid – ontstaat een evenwichtiger en toekomstbestendiger toegang tot onze zorg.

Maatschappelijk plan

Sinds april 2023 maakt Emergis een maatschappelijk plan voor elke cliënt die in verplichte zorg dreigt te komen. Het betreft een project/pilot van drie jaar. Het project loopt af in april 2026. Emergis werkt toe naar een structurele bekostiging die nodig is om duurzaam uitvoering te geven aan het maatschappelijk plan. Het doel is om in die overbruggingsperiode toe te werken naar meer inbedding bij de gemeenten. Emergis kijkt in die periode naar borging van de activiteiten en taken bij Emergis.

Transdiagnostisch werken

Transdiagnostisch werken betekent dat we niet alleen kijken naar afzonderlijke diagnoses, maar naar de onderliggende processen en patronen die bij verschillende psychische problemen een rol spelen. Veel klachten – zoals angst, somberheid, piekeren of impulsiviteit – hangen immers samen of versterken elkaar. Door deze overeenkomsten centraal te stellen, kunnen we sneller tot passende behandeling komen, eenvoudiger samenwerken binnen teams en beter aansluiten bij de behoeften van de cliënt. Deze manier van werken ondersteunt vroegtijdige herkenning, biedt meer ruimte voor maatwerk en draagt bij aan continuïteit van zorg, ook wanneer de problematiek complex of veranderlijk is.

7.2 Wet verplichte ggz

Het jaar 2025 laat opnieuw zien dat verplichte zorg dynamisch blijft en nauw verweven is met maatschappelijke ontwikkelingen, behandelcapaciteit en de complexiteit van psychiatrische problematiek.

Opvallend waren dit jaar onder meer de stijging van het aantal juridische maatregelen bij de Ouderenpsychiatrie, de toename van intramusculaire medicatie, en tegelijkertijd de voortdurende daling van het aantal cliënten dat is ingesloten — een positieve ontwikkeling die past binnen onze organisatiebrede inzet op vermindering van dwang. De verdere professionalisering van registratie in de ambulante teams heeft geleid tot betere zichtbaarheid van verplichte zorg buiten de kliniek, wat essentieel is voor een rechtmatige en transparante uitvoering van de Wvvgz.

Vanaf 2024 wordt binnen Emergis structureel gewerkt met verbeterde Wvvgz-monitoring, waarbij de geregistreerde verplichte zorg wordt vergeleken met de aangezegde vormen van verplichte zorg en de geldende juridische kaders.

Dankzij de doorontwikkeling van de Wvvgz-dashboards, de nauwe samenwerking tussen Bureau Geneesheer-Directeur, Business Intelligence en de behandelafdelingen, beschikt Emergis over betrouwbare stuurinformatie, waardoor de gepresenteerde cijfers een realistisch beeld geven van de toepassing van verplichte zorg binnen onze organisatie. Deze datakwaliteit maakt het mogelijk om trends te duiden, gericht beleid te ontwikkelen en bij te dragen aan verdere verbetering van kwaliteit en rechtszekerheid voor cliënten.

Crisismaatregelen (CM), Voortgezette crisismaatregelen (VCM) en Zorgmachtigingen (ZM)

Hieronder het aantal afgegeven juridische maatregelen in 2025 ten opzichte van de voorgaande jaren.

	Totaal aantal 2021	Vershil in aantallen 2025 t.o.v. 2021	Totaal aantal 2022	Vershil in aantallen 2025 t.o.v. 2022	Totaal aantal 2023	Vershil in aantallen 2025 t.o.v. 2023	Totaal aantal 2024	Vershil in aantallen 2025 t.o.v. 2024	Totaal aantal 2025
CM	214	48 = daling van 22,5%	185	19 = daling van 10%	176	10 = daling van 5,7%	155	11 = stijging van 7%	166
VCM	148	23 = daling van 15,5%	130	5 = daling van 3,8%	125	0 = gelijk	110	15 = stijging van 13,6%	125
ZM	245	31 = daling van 12%	239	25 = daling van 10%	231	17 = daling van 7%	218	4 = daling van 1,4%	215
Totaal	607	102 = daling van 16,6%	554	49 = daling van 8,6%	532	27 = daling van 5%	438	22 = stijging van 4,7%	506

Tabel 1, totaal aantal machtigingen in 2025 ten opzichte van voorgaande jaren

Het aantal zorgmachtigingen is nagenoeg gelijk gebleven in vergelijking met 2024. Door de stijging van het aantal crisismachtigingen is de daling van het totale aantal machtigingen, zoals we die in de voorgaande jaren gekend hebben tot stilstand gekomen.

Wel hebben we in het toepassen van verplichte zorg , dit jaar opnieuw een daling gezien in het aantal uren insluitingen

Invulling van de wederkerigheid in de wvvgz is in het tweede projectjaar bij Emergis verder vormgegeven door het Maatschappelijk Plan, met subsidie van het Innovatiefonds Zeeuws College Zorg en Welzijn. Hiermee worden cliënten die verplichte zorg ontvangen vanuit een Zorgmachtiging gestimuleerd tot maatschappelijke participatie en herstel. Met de 13 Zeeuwse Gemeenten wordt toegewerkt naar de uitvoering van de adviezen uit het maatschappelijk plan, waarbij de projectmatige aanpak ruimte biedt voor maatwerk en verdere borging in de reguliere zorgprocessen.

7.3 Audits

In ons beleid en in de ontwikkelthema's van Emergis staat beschreven wat we verstaan onder goede zorg en ondersteuning. De uitvoering hiervan ligt bij de lijnorganisatie. Om te kijken of dit in de praktijk ook echt goed gebeurt, en om te zien of er misschien toch nog onderdelen zijn die extra aandacht nodig hebben, maken we gebruik van 'ogen van buiten': externe én interne audits. Die extra blik geeft ons een belangrijke waarborg, zeker in een periode waarin we te maken hebben met personeelstekorten en hoge werkdruk.

Interne audits

Emergis voert regelmatig interne audits uit om goed voorbereid te zijn op externe audits. Door tijdig knelpunten en verbeterpunten te signaleren, kunnen we proactief werken aan de kwaliteit en veiligheid van onze zorg. Interne audits vergroten bovendien het bewustzijn en de betrokkenheid van medewerkers, waardoor kwaliteitsnormen beter worden nageleefd. Ze helpen om processen efficiënter in te richten en mogelijke tekortkomingen te verhelpen. Zo dragen interne audits bij aan continue kwaliteitsverbetering en een succesvolle certificering. Zo dragen interne audits bij aan voortdurende kwaliteitsverbetering en een succesvolle certificering. Om de interne audits beter aan te laten sluiten bij de normen van Qualicor en HKZ, is in 2024 de auditstructuur vernieuwd. Sindsdien werken we met een driejarencyclus waarin thematische audits worden uitgevoerd. Op deze manier komt ieder thema op elke afdeling aan bod. De audits worden uitgevoerd door de dienst mens, kwaliteit & ontwikkeling (MK&O). Alle bezochte locaties hebben een terugkoppeling ontvangen van de bevindingen.

Externe audits - Qualicor

In januari 2025 vond de eerste sequential assessment van Qualicor plaats. Een team van auditoren bezocht Emergis om de normensets Governance, Excellente zorg en Infectiepreventie en bestrijding te toetsen. Het auditteam complimenteerde Emergis onder andere met:

- bevlogen en zeer betrokken medewerkers;
- focus op Positieve Gezondheid (missie en visie, jaargesprekken, bekendheid met en gebruik van het spinnenweb);
- het uitgangspunt familie doet ertoe;
- een respectvolle overdracht binnen de het zorgonderdeel ouderen ggz;
- de adequate aanpak en snelle handelingswijze van Medium Care 1 tijdens de uitbraak van het norovirus;
- de gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid en betrokkenheid binnen de werkleerbedrijven.

Naast deze positieve punten signaleerde het auditteam ook enkele aandachtspunten. Deze hadden betrekking op infectiepreventie en bestrijding, de scholing en training van medewerkers over het ethisch kader van de organisatie, en de scholing en training rondom het herkennen en omgaan met palliatieve zorg en stervensbegeleiding.

Als ook dat teams nog duidelijker meetbare doelstellingen kunnen formuleren voor kwaliteitsverbeteringsinitiatieven. In juni 2026 staat de volgende (tweede) sequential assessment gepland.

Externe certificering - DEKRA

In de periode van 10 tot en met 13 november 2025 vond de externe audit door DEKRA plaats voor HKZ Maatschappelijke Opvang, HKZ Reclassering en het Normenkader Veiligheid. De lead auditor bezocht daarbij de teams sociaal pensions Hulst en Oostburg, verslavingsreclassering, maatschappelijk juridische dienstverlening, veilige opvang Zeeuws-Vlaanderen en social casemanagement. De auditor sprak veel waardering uit voor de enthousiaste, bevlogen en kundige medewerkers van alle bezochte teams.

Een tweede auditor voerde online gesprekken met de directeur maatschappelijke zorg, opvang & veiligheid, de teamleider van het plan- & flexbureau, de personeels- en salarisadministratie en recruitment, de betrokken beleidsmedewerker kwaliteit, veiligheid & innovatie, en een projectmanager van vastgoed, beheer en onderhoud.

Naast de complimenten benoemde DEKRA ook enkele aandachtspunten en werden twee tekortkomingen uitgeschreven op het gebied van risicoscreening, de organisatie van bedrijfshulpverlening en de risicoinventarisatie en evaluatie (RI&E). Deze tekortkomingen worden het komende jaar aangepakt via een verbeterplan.

Keurmerk Veiligheid in de Vrouwenopvang

Tijdens dezelfde auditperiode vond ook de renewal audit plaats voor het normenkader Veiligheid in de Vrouwenopvang versie 2.1:2025. De conclusie van DEKRA was dat het systeem voldoet aan alle beoordeelde eisen van het normenkader.



7.4 Cliënttevredenheid

Ook in 2025 hebben wij onze cliënten gevraagd hoe zij onze ondersteuning en behandeling ervaren. Het luisteren naar hun ervaringen helpt ons te begrijpen wat goed gaat en waar verbetering nodig is. In 2024 waardeerden cliënten onze zorg gemiddeld met een 7,7; in 2025 is dit cijfer uitgekomen op een 7,5. Dat betekent een lichte daling. We plaatsen dit in het licht van de bredere transformatie waarin Emergis zich bevindt. Veranderingen in werkwijzen, teams en processen vragen tijd — zowel van cliënten als van medewerkers — en dat kan merkbaar zijn in de dagelijkse praktijk.

Tegelijkertijd laat een 7,5 zien dat cliënten onze inzet nog steeds positief beoordelen. Dat waarderen we. Hun feedback gebruiken we om verder te verbeteren, juist in deze periode van verandering. Voor de ambulante onderdelen van de organisatie wordt gebruik gemaakt van de nieuwste versie van de CQ-index voor ggz ambulant. Voor de klinische setting wordt gebruik gemaakt van de CQI-GGZ-klinisch.

*HKZ = Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector

*MIB = Meldingen Incidenten Informatiebeveiliging

*CQI 2025 = Algemene tevredenheid behandeling Emergisbreed

7.5 Incidentmeldingen

In 2025 is opnieuw een stijging te zien in het aantal meldingen via Veilig Incident Melden (VIM). Na een eerdere daling in 2023 en een stijging in 2024, nam het totale aantal meldingen in 2025 verder toe naar 3.277, tegenover 2.343 in 2024. Deze groei wordt met name verklaard door de extra aandacht en voorlichting die is gegeven over het belang van melden. Medewerkers weten de weg beter te vinden en ervaren dat melden bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van zorg.

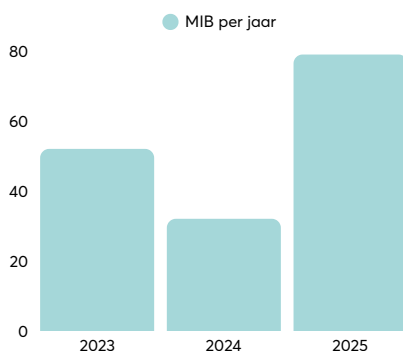
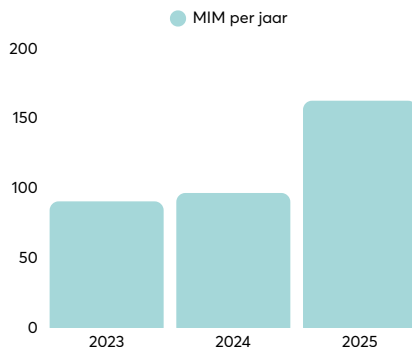
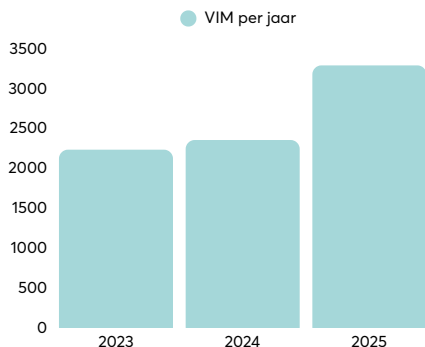
De verdeling van de meldingen laat een herkenbaar beeld zien. De top vijf categorieën is de afgelopen drie jaar onveranderd gebleven. De meeste meldingen vallen opnieuw binnen de categorie agressie en grensoverschrijdend gedrag, gevolgd door medicatie-incidenten.

Naast VIM kunnen medewerkers ook Medewerkers Incidenten (MIM) melden: situaties waarbij geen cliënt betrokken is, maar waarbij medewerkers schade hebben opgelopen of hadden kunnen oplopen. Ook hier zien we sinds 2023 een stijgende lijn. Net als bij de VIM-incidenten speelt toegenomen bekendheid met het meldsysteem een belangrijke rol. Medewerkers herkennen beter welke situaties gemeld moeten worden en weten de route te vinden.

Ook op het gebied van informatieveiligheid is in 2025 een toename van meldingen zichtbaar. Van alle meldingen betreft ongeveer 70% een datalek. De overige meldingen vallen niet onder de formele definitie van een datalek en zijn meestal minder ernstig of snel opgelost. De cijfers laten zien dat meldebewustzijn en alertheid onder medewerkers toenemen, wat bijdraagt aan het veilig omgaan met (gevoelige) gegevens.

De stijging in incidentmeldingen over de volle breedte zien we als een positief signaal: het toont aan dat medewerkers actief bijdragen aan een open en lerende organisatiecultuur. Door te blijven melden en analyseren, vergroten we de veiligheid voor cliënten én medewerkers en kunnen we gericht werken aan structurele verbeteringen in (zorg)processen, werkklimaat en informatieveiligheid.





7.6 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.

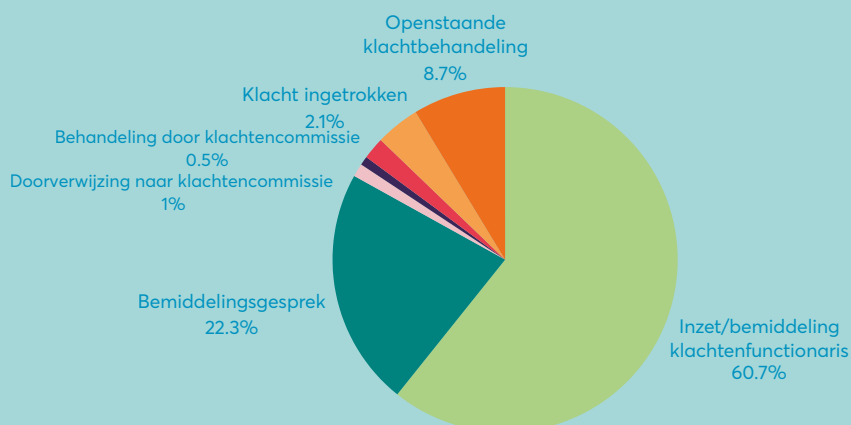
In 2025 ontving de klachtenfunctionaris 222 schriftelijke klachten (2024: 188) over onder andere communicatie, behandelaanbod, privacy en veiligheid. Deze klachten geven inzicht in signalen en tendensen, die jaarlijks worden besproken met de raad van bestuur, cliëntenraad, familieraad en kwaliteitscommissies. 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 2025 ontving de commissie twee Wkkgzklachten. Eén klacht is ontvankelijk verklaard, de andere nietontvankelijk en daarom niet verder behandeld. De ontvankelijk verklaarde klacht had betrekking op de wijze van omgaan met en behandelen van de klager tijdens een opname. De commissie heeft over deze klacht advies uitgebracht aan de raad van bestuur. In dit advies werd voorgesteld de klacht deels gegrond en deels ongegrond te verklaren. De raad van bestuur heeft dit advies beoordeeld en besloten de klacht in zijn geheel ongegrond te verklaren.

In 2025 ontving de commissie twee Wkkgzklachten. Eén klacht is ontvankelijk verklaard, de andere nietontvankelijk en daarom niet verder behandeld. De ontvankelijk verklaarde klacht had betrekking op de wijze van omgaan met en behandelen van de klager tijdens een opname. De commissie heeft over deze klacht advies uitgebracht aan de raad van bestuur. In dit advies werd voorgesteld de klacht deels gegrond en deels ongegrond te verklaren. De raad van bestuur heeft dit advies beoordeeld en besloten de klacht in zijn geheel ongegrond te verklaren.

Klachtbemiddeling 2025



7.7 Regionale klachtencommissie

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.

In 2025 behandelde de commissie zes klachten van Emergis-cliënten. De klachten gingen allen over verplichte medicatie. Van de klachten is er één gegrond verklaard, één deels gegrond/deels ongegrond en vier ongegrond. 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.

7.8 Commissies voor personeel

Bij Emergis zijn drie commissies actief die medewerkers ondersteunen bij vragen of geschillen rondom hun werk. De klachtencommissie personeel biedt medewerkers een vertrouwelijke plek wanneer zij te maken krijgen met ongewenst gedrag. Zij kunnen hiervoor terecht bij een interne of externe vertrouwenspersoon of bij de onafhankelijke commissie.

De interne bezwarencommissie FWG behandelt bezwaren van medewerkers die het niet eens zijn met besluiten over hun functiebeschrijving, functiewaardering of functieindeling binnen FWG 3.0. De adviescommissie sociaal plan adviseert, op verzoek van werkgever of werknemer, over de toepassing van het sociaal plan bij reorganisaties.

In 2025 waren er voor geen van deze commissies zaken te behandelen. Er zijn geen klachten, bezwaren of adviesverzoeken ingediend en er vonden geen bijeenkomsten plaats die in dit verslagjaar vermeld hoeven te worden.

8

Bedrijfsmatige ontwikkelingen



8.1 Financiële ratio's

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

	Doelstelling	2025	2024
Resultaat			
Resultaat ratio	1,5% - 2%	1,3%	1,7%
Personeel ratio (kosten personeel in loondienst/opbrengsten)		63%	63%
Resultaat		€ 1.863.000	€ 2.291.000
Opbrengsten		€ 145.488.000	€ 137.063.000
Personeelskosten		€ 91.320.000	€ 86.647.000
Liquiditeit			
Current ratio	> 1,0 - 1,5	1,7	1,6
DSCR	> 1,4	4,7	5,6
Solvabiliteit			
Solvabiliteitsratio	> 25%	39%	38%
Eigen vermogen		€ 36.804.000	€ 34.940.000
Balanstotaal		€ 94.258.000	€ 91.625.000

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 en kan per risicocategorie verschillen. Geconstateerde risico's worden zoveel als mogelijk gemitigeerd.

9.1 Verankering risicomanagement in de organisatie

Wij zetten risicomanagement in om de doelstellingen 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 Emergis brede doelen die een periode van twee jaar beslaan. Om de doelen en ontwikkelingen te realiseren maken wij gebruik van portfolio- en programma- en projectmanagement. Het doel van programmamanagement is het faciliteren van een tijdelijke manier van samenwerkeng gericht op het nastreven van doelen die bijdragen aan het behalen van de strategische doelen. Door de inzet van portfoliomanagement selecteren en prioriteren we door middel van een afwegingskader de projecten binnen de programma's op basis van de beschikbare middelen. We stellen voor elk programma een programmaplan op en voor elk project een projectplan. 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 de (meerjaren)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, directeuren van de divisies en diensten en 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 worden de belangrijke kansen en risico's tijdig in kaart gebracht en gerapporteerd zodat we hier opvolging aan kunnen geven. Emergis heeft een (integraal) risicomanagement beleidskader waarin staat hoe we risicomanagement inzetten om onze organisatiedoelstellingen te realiseren. Periodiek herijken en classificeren wij de strategische risico's door gebruik te maken van een strategische risico kaart.

Fraude risicoanalyse

Emergis heeft een frauderisicoanalyse die jaarlijks wordt herijkt. Ook hebben wij beleid opgesteld hoe om te gaan met een vermoeden van fraude.

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 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 worden. We zetten hier de transformatiemiddelen van het Integraal Zorg Akkoord voor 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 o.a. het strategische 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.

Financiële verslaggeving

De (externe) verantwoording in de ggz-sector 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

De ggz is continu onderhevig aan wijzigingen in wet- en regelgeving. We verwachten dat in de financiering van de ggz 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 worden continu gemonitord en beheerst door de aangewezen functionarissen.

Emergis beschikt over een NEN 7510-certificering, gebaseerd op de ISO 27001-norm, waarmee informatiebeveiliging structureel is geborgd. In 2025 hebben zich geen noemenswaardige cyberincidenten voorgedaan, wat de effectiviteit van dit beleid onderstreept. We streven naar het voldoen aan de meest recente normenkaders vanuit de NEN 7510, waarmee we ook goed voorbereid zijn op de aankomende NIS2-wet- en regelgeving.

In boekjaren 2025 en 2026 wordt de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) strenger gehandhaafd. Alleen zelfstandigen die aantoonbaar aan de wet voldoen, kunnen onder strikte voorwaarden worden ingezet. Bij Emergis is een werkgroep opgericht om inhuur waar mogelijk te beperken. Indien inhuur toch noodzakelijk blijkt, hebben we maatregelen geïmplementeerd om inzet in de kaders van de geldende wet- en regelgeving te borgen. De afspraak is dat we binnen de kaders van de huidige wet- en regelgeving opereren. Desondanks blijft er een (financieel) risico verbonden aan mogelijke non-compliance op de Wet DBA.



9.3 Maatregelen voornaamste risico's en onzekerheden

In de tabel beschrijven we welke risico's wij zien en wat gedaan wordt om te voorkomen dat het risico zich voordoet. De impact van onderstaande risico's op de resultaten of financiële positie wordt 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 en de druk op het exploitatieresultaat. In het begrotingsproces houden we rekening met deze risico's en in de maandrapportages wordt de verwachte impact van deze risico's financieel vertaald.

Soort risico	Risico	Omschrijving	Doel	Beheersmaatregelen
Strategisch	Arbeidsmarkt	Tekort aan gekwalificeerde medewerkers door krapte op de arbeidsmarkt	Beheersen	Digitaliseren en verbeteren processen. Programma werken met plezier met initiatieven gericht op terugdringen uitstroom en verhogen instroom.
Financieel	Resultaten	Niet realiseren van de begrote financiële resultaten	Beheersen	Maandelijke monitoring relevante KPI's. Op basis van rendementen tijdig bijsturen in kosten.
Financieel	Ratio's	Niet voldoen aan de bankconvenanten	Elimineren en beheersen	Maandelijke monitoring DSCR, liquiditeit en andere relevante ratio's. Maandelijke liquiditeitsprognoses om tijdig te anticiperen. Uitvoering geven aan interne treasury statuut en -jaarplan.
Operationeel	Vastgoed	Vatgoedportefeuille sluit niet aan bij organisatie.	Beheersen	Besluitvorming in lijn met strategisch vastgoedplan in investeringsstatuut.
Operationeel	Digitalisering	Beschikbare hard- en software sluit niet aan bij gewenste digitalisering	Beheersen	Stuurgroep digitalisering en uitrol diverse projecten om aansluiting te realiseren.

Soort risico	Risico	Omschrijving	Doel	Beheersmaatregelen
Operationeel	Verzuim	Hoog ziekteverzuim leidt tot hoge kosten en minder goede zorg	Beheersen	In het programma werken met plezier initiatieven gericht op het verhogen inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim.
Compliance	Zorgregistratie	Zorg voldoet niet aan wet- en regelgeving rondom registratie en declaratie	Elimineren en beheersen	Interne controles op de juiste registratie en declaratie van zorg. Verantwoordingsafspraken met verzekeraars via Horizontaal Toezicht.
Compliance	Kwaliteitseisen	Zorg voldoet niet aan de kwaliteitseisen	Elimineren en beheersen	Veilig Incidenten Melden (VIM), aangesloten bij klachtencommissies en interne klachtenfunctionaris. Kwaliteitsstatuut en interne en externe audits op kwaliteit en veiligheid. Meten cliënttevredenheid als onderdeel van beleidscyclus.
Compliance	Informatie-veiligheid	Geen adequate informatieveiligheid	Elimineren en beheersen	Uitvoeren interne- en externe audits informatieveiligheid NEN 7510 certificering.
Compliance	Duurzaamheid	Niet voldoen aan wet- en regelgeving rondom vastgoed	Beheersen	Uitvoering geven aan strategisch vastgoedplan. Periodiek overleg met relevante instanties.
Compliance	Schijnzelf-standigheid	Niet voldoen aan wet- en regelgeving rondom inzet van ZZP'ers	Beheersen	Uitvoering geven aan eigen beleid rondom inzet ZZP'ers. Periodiek overleg met relevante instanties.

Medezeggenschap



10.1 Centrale cliëntenraad Emergis

In 2025 kende de cliëntenraad een wisselende bezetting en sloot het jaar af met vier leden: drie vaste leden en één aspirantlid. Dankzij een vaste voorzitter en vicevoorzitter bleef de continuïteit in het werk gewaarborgd.

De cliëntenraad kwam dit jaar 21 keer bijeen voor reguliere vergaderingen. Daarnaast vonden vier formele overleggen plaats met de raad van bestuur, waarvan twee in aanwezigheid van de raad van toezicht. Ook waren er meerdere informele afstemmomenten. Om voeling te houden met de praktijk bezocht de cliëntenraad ieder kwartaal een locatie van Emergis. In 2025 waren dat onder meer de beschermende woonvormen in Zierikzee, Opril Westwal, Kloetinge, Hof van Sint Pieter en de Koestraat.

Daarnaast nam de cliëntenraad deel aan diverse werkgroepen en bijeenkomsten, zoals de suïcidepreventiecommissie, de ethische commissie, de Groene GGZ en strategische sessies. Er waren bovendien waardevolle overleggen met de ondernemingsraad en de familie en naastenraad.

Om de eigen rol verder te versterken, volgde de cliëntenraad dit jaar een training via het LOC. Deze ging in op de WMCZ, verbouw en nieuwbouw, verhuizingen en de positie van een medezeggenschapsorgaan. Aan het einde van het jaar vond een terugkombijeenkomst plaats. De training werd door de raad als zeer nuttig ervaren.

In totaal behandelde de cliëntenraad 19 advies en instemmingsaanvragen. De raad werkt deze aanvragen zorgvuldig af: door vragen te stellen, locatieraden te betrekken en waar nodig aanvullend onderzoek te doen, zoals bij het contantloos restaurant. Wanneer nieuwe informatie beschikbaar komt, kan een eerder advies worden heroverwogen.

Van de 19 aanvragen waren er 13 adviesaanvragen. Tien keer bracht de raad een positief advies uit; éénmaal werd een aanvankelijk negatief advies na heroverweging positief; één advies bleef negatief; en één keer werd afgezien van advies. Daarnaast waren er zes instemmingsaanvragen: vier keer gaf de raad instemming, éénmaal volgde instemming na heroverweging en éénmaal werd geen instemming gegeven.

Tot slot bracht de cliëntenraad in 2025 één ongevraagd advies uit over het klachtenreglement. Aan het einde van het jaar was nog niet bekend of de voorgestelde wijziging wordt overgenomen.

10.2 Familie- en naastenraad

De familie- en naastenraad is in 2025 verder uitgebreid en bestond aan het einde van het jaar uit zes leden. Er is nog ruimte voor één nieuw lid om de raad volledig te maken.

Per 1 juli 2025 heeft de raad een nieuwe naam gekregen: familie- en naastenraad. Deze naam sluit beter aan bij de rol van de raad, die zich richt op zowel familieleden als andere naasten van cliënten.

Aan het begin van het jaar voerde de raad gesprekken met aandachtsfunctionarissen familiebeleid. In totaal werden 19 medewerkers gesproken. De bevindingen uit deze gesprekken zijn gedeeld met de raad van bestuur en directie en hebben geleid tot concrete acties. Zo is Emergis gestart met de ZAGgesprekken en vond er een brede bijeenkomst plaats voor alle aandachtsfunctionarissen. De raad is blij met deze stappen en zet dit traject in 2026 voort.

Daarnaast startte de familie- en naastenraad dit jaar met het uitbrengen van een nieuwsbrief, die twee keer per jaar verschijnt en op de website van Emergis wordt geplaatst. Ook nam de raad deel aan verschillende werkgroepen en bijeenkomsten, zowel binnen Emergis als landelijk, en was aanwezig tijdens diverse familiedagen. Deze momenten boden waardevolle kansen om in contact te komen met de achterban.

In 2025 kwam de familie- en naastenraad elf keer bijeen voor een vergadering. Daarnaast vonden vier overleggen plaats met de raad van bestuur en directie. Onder begeleiding van het projectenbureau werkte de raad aan het formuleren van een missie en visie en het opstellen van een meerjarenplan, inclusief het jaarplan voor 2026. Dit draagt bij aan de verdere professionalisering van de raad.

De raad bracht in 2025 adviezen uit: tien keer werd akkoord gegeven en éénmaal werd geen akkoord gegeven op een adviesaanvraag.

Tot slot hebben Renske van Dorssen en Ralph Gillissen in december de taart van het jaar ontvangen. Dit jaar is er gekozen om de taart aan hen uit te reiken voor hun inzet rondom het betrekken van familie- en naasten.

10.3 Ondernemingsraad

2025 was voor de ondernemingsraad een jaar waarin complexe dossiers, organisatorische veranderingen en financiële onzekerheden samenkwamen. Deze omstandigheden vroegen om zorgvuldigheid, inhoudelijke scherpste en een bewuste manier van werken. De ondernemingsraad heeft in dit jaar gekozen voor rust, voorbereiding en timing, met oog voor zowel de belangen van medewerkers als de continuïteit van de organisatie.

De ondernemingsraad staat voor transparantie, vertrouwen en openheid. De raad gelooft dat effectieve medezeggenschap ontstaat wanneer informatie volledig wordt gedeeld, besluitvorming inzichtelijk is en ruimte bestaat voor het open gesprek. In 2025 heeft de ondernemingsraad deze waarden verder verankerd in zijn werkwijze, waarbij niet het volume van het overleg centraal stond, maar de kwaliteit van de bijdrage.

Naast inhoudelijke ontwikkelingen kende 2025 ook veranderingen in de samenstelling van de ondernemingsraad. Enkele OR-leden hebben in de loop van het jaar hun lidmaatschap beëindigd. De ondernemingsraad spreekt zijn waardering uit voor hun inzet en betrokkenheid in de afgelopen periode. In dit kader is een nieuw OR-lid benoemd, met ingang van 1 januari 2026. Hiermee wordt de basis gelegd voor verdere continuïteit en versterking van de ondernemingsraad. De ondernemingsraad start 2026 met negen leden, waarmee een stevige basis voor de komende periode is gelegd.

De ervaringen uit 2025 vormen het vertrekpunt voor hoe de ondernemingsraad in 2026 werkt. In een tijd van versnelling en voortdurende verandering wil de ondernemingsraad niet alleen reageren op voorstellen, maar eerder anticiperen op dossiers en ontwikkelingen.

Daarom zet de ondernemingsraad in 2026 sterk in op vroegtijdige betrokkenheid: tijdig signaleren, eerder het gesprek aangaan en zo meebewegen met het tempo van de organisatie, zonder concessies te doen aan zorgvuldigheid en kwaliteit. Transparantie, vertrouwen en openheid blijven daarbij leidend.

Met deze werkwijze wil de ondernemingsraad ook in 2026 het verschil blijven maken: rustig, inhoudelijk en met oog voor duurzame besluitvorming. "Een goede ondernemingsraad maakt niet het meeste lawaai, maar het meeste verschil." In 2025 heeft de ondernemingsraad zich gebogen over zestien adviesaanvragen en zes instemmingsaanvragen. Alle adviezen zijn meegenomen in de definitieve besluitvorming en met één instemmingsaanvraag heeft de OR niet ingestemd.

10.4 Professionele staf

Voor de professionele staf stond 2025 in het teken van opbouw, kennismaking en het vormgeven van de nieuwe rol binnen Emergis. De staf kreeg dit jaar de ruimte om zich te scholen, de werkwijze te ontwikkelen en elkaar als verschillende disciplines beter te leren kennen. Daarmee is een basis gelegd voor de jaren die komen.

In 2025 ontving de staf de eerste adviesaanvragen. Deze zijn zorgvuldig besproken en beantwoord, met de duidelijke intentie om tot een goed onderbouwd advies te komen, terwijl een passende werkwijze nog in ontwikkeling was. Hiermee kreeg de staf de gelegenheid om ervaring op te doen en tegelijk zichtbaar te maken hoe kan worden bijgedragen aan inhoudelijke keuzes binnen Emergis.

Samen met de raad van bestuur en de directies heeft de staf zich aan het einde van het jaar gebogen over visie en positie: wat betekent het om één gezamenlijke professionele staf te zijn in een organisatie die volop in ontwikkeling is? Hoe wordt geborgd dat de stem van professionals stevig is verankerd in beleid en strategie? Dit vraagt ook in 2026 om verdere ontwikkeling.

Binnen de staf zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd, waaronder de vaktherapeutische, psychologische, verpleegkundige en ervaringsdeskundige discipline. De medische professionals ontbreken op dit moment nog. De staf was gedurende 2025 in de opstartfase, waardoor de vertegenwoordiging in aantallen nog groeiende is. In 2026 wordt ingezet op verdere versterking en verbreding van de vertegenwoordiging.

In 2025 werd de staf praktisch ondersteund door een secretaresse. Vanaf 2026 wordt de staf bovendien bijgestaan door een ambtelijk secretaris.

Met de oprichting van de professionele staf is een nieuwe fase begonnen. 2025 was een jaar van leren, opstarten en bouwen en tegelijk het jaar waarin de staf de rol kon inzetten voor het verbeteren van beleid en de kwaliteit van zorg. In 2026 zet de staf deze lijn voort.

Governance



11.1 Raad van toezicht

Het reglement van de raad van toezicht, de statuten van de organisatie, de Governancecode Zorg en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) beschrijven de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht. Daarnaast beschikt de raad over een toezichtvisie waarin is vastgelegd hoe het toezicht zich verhoudt tot het bestuur, de organisatie en andere betrokkenen. De raad kijkt regelmatig kritisch naar de eigen werkwijze om te beoordelen of het toezicht nog voldoende aansluit bij de ontwikkelingen binnen Emergis en de zorg- en welzijnssector. Het afgelopen jaar heeft de raad opnieuw ervaren dat heldere rolafspraken en een open dialoog met het bestuur essentieel zijn voor effectief toezicht.

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht telde in 2025 zes leden. Op 17 september 2025 trad Adriaan Jansen af; hij werd opgevolgd door Naomi Tas. De eerstvolgende wijziging is in juni 2026 voorzien. Voor deze vacature wordt geen nieuw lid geworven: de raad heeft besloten de werkzaamheden vanaf dat moment met vijf leden voort te zetten. De keuze om met vijf leden verder te gaan, heeft de raad bewust gemaakt door reflectie op de benodigde expertise, competenties, de werkbelasting en de onderlinge samenwerking. De raad verwacht dat deze omvang past bij de manier van werken van de raad en ruimte biedt voor slagvaardigheid. Alle leden opereren volledig onafhankelijk van Emergis en hebben geen andere belangen, bijvoorbeeld via verbonden partijtransacties.

Samenstelling raad van toezicht inclusief hoofd- en nevenfuncties per 31 december 2025.

Naam	Hoofd- en nevenfuncties
Judith Koole Voorzitter per 8-11-2023	Hoofdfunctie Eigenaar ZM Management en Advies en directeur Ontwikkeling & Realisatie bij Ennatuurlijk Nevenfunctie: Voorzitter Raad van Commissarissen van de Westerscheldetunnel (WST) N.V. Voorzitter Raad van Commissarissen van Valleï Auto Groep (VAG)
Carin Biesterbosch Vicevoorzitter per 26-06-2018	Hoofdfunctie: Rector het Goese Lyceum tot 01-08-2025, Interim directeur Praktiq vanaf 01-08-2025 Nevenfunctie: geen
Eric van Furth Lid per 18-05-2024 op voordracht CCE	Hoofdfunctie: Klinisch psycholoog, GGZ Rivierduinen Hoogleraar emeritus eetstoornissen, LUMC Nevenfuncties: Lid Raad van Commissarissen Stichting The Model's Health Pledge
Jamil Meusen Lid per 24-04-2023	Hoofdfunctie Commissaris van Politie eenheid Limburg Nevenfunctie: • Lid Adviesraad Kwaliteitsbevordering Nederlandse Veiligheidsbranche • Voorzitter stichting Jean Meusen-Kinderen Baruipur/Igatpuri India
Johan Schudde Lid per 24-04-2023	Hoofdfunctie Directeur-bestuurder HW Wonen gemeente Hoeksche Waard Nevenfunctie: • Lid Raad van Toezicht Stichting Verhalenhuis Belvédère • Bestuurslid Stichting Monument Kaap Belvédère • Lid NBA Sectorcommissie Woningcorporaties • Lid Stuurgroep Corporaties in Beweging
Naomi Tas Lid per 17-09-2025	Hoofdfunctie Geen Nevenfuncties: • Voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Jeugdteams Leidse Regio
Adriaan jansen Lid tot 01-01-2020 17-09-2025 afgetreden	Nevenfunctie: • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Zozijn, Wilp • 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

Vergaderingen

De raad van toezicht vergadert ongeveer eens per twee maanden. In 2025 vonden zes reguliere vergaderingen plaats met de raad van bestuur. Voorafgaand aan iedere vergadering hield de raad een kort vooroverleg om de focus per bijeenkomst te bepalen. De externe accountant was aanwezig bij de vergadering waarin de jaarrekening werd besproken. De samenwerking met de accountant verliep ook in 2025 goed. De aandachtspunten uit de managementletter zijn tijdens de vergadering besproken.

Belangrijke onderwerpen die in 2025 zijn besproken:

- Cultuur, leiderschap en ondernemerschap medewerkers
- Verloop en verzuim medewerkers
- Leerstrategie en visie op leiderschap
- Kwaliteit van zorg
- Invoering nieuw elektronisch cliëntendossier
- Diverse deepdives over de Zeeuwse Zorg Coalitie
- Realisatie bedrijfsvoering 2026
- Financieel verbeterplan 2025-2026
- Strategisch vastgoedplan
- Ontwikkelplan 2025-2026
- Bezoldiging raad van bestuur en raad van toezicht 2026
- Goedkeuring jaarrekening en jaarverslag
- Goedkeuring begroting
- Goedkeuring investeringsstatuut
- Goedkeuring treasuryjaarplan
- Goedkeuring nadere overeenkomst ondersteuningsorganisatie Zeeuwse Zorg Coalitie
- Goedkeuring verkoop pand Karnmelksevaart, Zierikzee
- Goedkeuring procesvoorstel evaluatie accountant

Naast deze onderwerpen zijn diverse overige besluiten genomen, die zijn vastgelegd in de besluitenlijsten. Terugkijkend constateert de raad dat vooral onderwerpen als cultuur en leiderschap aandacht vroegen. De raad ervaart dat de kwaliteit van de gesprekken met het bestuur hierin verder is verdiept.

Commissies

De raad van toezicht kent drie commissies:

- **Renumeratiecommissie** – richt zich op de werkgeversrol, de voorbereiding van evaluaties, regelingen en procedures van de raad en het HRthema.
- **Commissie Kwaliteit & Veiligheid** – richt zich op het kwaliteits- en veiligheidsbeleid van zorg.
- **Auditcommissie** – richt zich op de (externe) financiële informatievoorziening en bedrijfsvoering, de interne risicobeheersings- en controlesystemen, fiscaliteit en de jaarrekeningcontrole door de externe accountant.

De commissies vergaderden gemiddeld drie tot vier keer per jaar. In 2025 stelde de raad één uniform reglement vast voor alle commissies; de afzonderlijke reglementen zijn daarmee komen te vervallen. De raad ziet dit als een stap naar meer consistentie, duidelijkheid en samenwerking tussen de commissies.

Verdiepend gesprek en voortgang

In elke vergadering is tijd ingeruimd voor een verdiepend gesprek tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht over een specifiek thema. In deze bijeenkomsten komt vooral de klankbord- en adviesrol van de raad tot zijn recht. De raad ervaart deze verdiepende gesprekken als zeer waardevol. Ze helpen om trends, risico's en onderliggende dynamieken beter te begrijpen. Onderwerpen waren onder meer:

- Governance en samenwerkingsvorm binnen de Zeeuwse Zorg Coalitie
- De bijdrage van Emergis aan de strategienota Samen voor een mentaal gezonder Nederland in 2035
- Risicomanagement & -analyse
- Sociale veiligheid

Daarnaast ontving de raad tweemaandelijks een voortgangsrapportage met relevante ontwikkelingen en lopende thema's voor het toezicht.

Verbinden met interne stakeholders

Een delegatie van de raad van toezicht is tweemaal aangesloten bij de vergaderingen met de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Alle leden van de raad van toezicht hebben de strategische bijeenkomst voor alle leidinggevenden, medezeggenschapsraden, professionele staf, opleiders specialistische vervolgopleidingen van Emergis in december 2025 bijgewoond. De raad van toezicht heeft de directie van de divisie jeugd, volwassenen & ouderen, de directie van de divisie maatschappelijke zorg, opvang & veiligheid, de directie van mens, kwaliteit & ontwikkeling en de directie van informatisering & automatisering als gast verwelkomt voorafgaand aan een van zijn vergaderingen.

In de commissie kwaliteit & veiligheid sluiten periodiek gasten aan. Zo is er een kennismaking geweest met de leden van de professionele staf, een gesprek met de geneesheer-directeuren en een gezamenlijk gesprek met de klachtenfunctionaris, de familievertrouwenspersoon en de patiëntenvertrouwenspersoon. Iedere vergadering worden en ook thema's besproken zoals Positieve Gezondheid, vermindering registratielast en Enter.

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 voerde samen met de raad van bestuur een verdiepend gesprek met Peter van den Berg en Joris Ament, beiden lid van de kerngroep van de Zeeuwse Zorg Coalitie.

De voorzitter woonde een bijeenkomst bij voor voorzitters van raden van toezicht en raden van commissarissen van de portefeuillehouders van de Zeeuwse Zorg Coalitie, waarin zij werden bijgepraat over de stand van zaken in de samenwerking.

De gesprekken met partners binnen de Zeeuwse Zorg Coalitie hebben de raad opnieuw doen beseffen hoe cruciaal samenwerking is voor toekomstbestendige zorg in Zeeland. De raad ziet dat Emergis hierin een actieve en verbindende rol vervult, maar ook dat de complexe samenwerking blijvend aandacht vraagt.

Bezoldiging raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht ontvangen een vergoeding gebaseerd op de adviesregeling van de NVTZ. De raad stelt deze vergoeding vast in overeenstemming met de principes van de Governancecode Zorg. In een sector waar de financiële marges heel klein zijn, hebben de raad van toezicht en de raad van bestuur er bewust voor gekozen om bij de bezoldiging van de raad van bestuur structureel 4% onder het maximum van de toepasselijke WNTklasse te blijven. Dit vormt tevens het uitgangspunt voor de bezoldiging van de raad van toezicht. De raad blijft zich bewust van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die gepaard gaat met bezoldiging in de zorg. De keuze om onder het WNT maximum te blijven past bij de wens om hierin zorgvuldig te handelen.

Deskundigheidsbevordering raad van toezicht

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 2025 hebben alle leden het vereiste aantal punten behaald.

Ontwikkel-/beoordelingsgesprek met raad van bestuur

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. De gesprekken richten zich op het individu, het collectief en wederzijdse verwachtingen. De belangrijkste observaties en bevindingen worden door de voorzitter teruggekoppeld in een reguliere vergadering.

Zelfevaluatie

De raad voerde in 2025 de jaarlijkse zelfevaluatie uit met behulp van de vragenlijst van PwC, ditmaal onder begeleiding van een externe adviseur. Op basis van de belangrijkste conclusies, opvallende bevindingen en 360gradenfeedback vond een verdiepend gesprek plaats met de raad van bestuur. De raad ervaart een stevige en open basis in de onderlinge communicatie en is over het algemeen tevreden over de samenwerking onderling als met de raad van bestuur en de wijze van toezicht houden. Vier aandachtspunten werden nadrukkelijk benoemd:

- de kwaliteit en frequentie van informatievoorziening en rapportages
- de rolverdeling tussen commissies en de voltallige raad
- verdere ontwikkeling van de adviserende rol van de raad
- het versterken van het team, mede gezien het relatief nieuwe ledenbestand

De raad ziet de genoemde aandachtspunten als concrete aanknopingspunten om het toezicht in 2026 verder te versterken. De raad is zich ervan bewust dat goed toezicht voortdurende reflectie vraagt en blijft daarom investeren in de ontwikkeling als team.

11.2 Raad van bestuur

De samenstelling van het bestuur in 2025 is ongewijzigd ten opzichte van 2024. Sabien Raams en Gerco Blok vormen samen een collegiale raad van bestuur zondervoorzitter. 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 tabel

Sabien Raams	Gerco Blok
• Bestuurslid – Mental Health Europe • Voorzitter raad van toezicht - GGZ-VS (Opleidingsinstelling Verpleegkundig Specialist) • Voorzitter Platform Internationaal Verbinden - de Nederlandse ggz • Voorzitter GLAG-Mental Health - Global Leadership Exchange • Arbitrator (categorie bestuurders) namens de Nederlandse ggz - Scheidsrecht gezondheidszorg • Lid rvt Zeeuwse Museumstichting	• Voorzitter raad van toezicht Amarant • Bestuurslid van de Nederlandse ggz per 22-08-2025

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 geneesheerdirecteuren, de transitie manager, het hoofd communicatie, de bestuurssecretaris en de strategisch adviseurs van de raad van bestuur. In dit team komen visie, expertise en uitvoeringskracht samen om richting te geven aan de toekomst van Emergis.

In het strategisch overleg bespreken we de centrale ontwikkelingslijnen van de organisatie: hoe we onze zorg en bedrijfsvoering blijven verbeteren, hoe we onze samenwerking met ketenpartners versterken en hoe we organisatiebrede thema's integraal oppakken. Waar nodig sturen we bij en nemen we gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het realiseren van onze strategische ambities. Door samen vooruit te kijken en de koers consistent te verbinden met de behoeften van cliënten, medewerkers en onze omgeving, bouwen we verder aan toegankelijk, beschikbaar en toekomstbestendig Emergis.

Colofon

Werkgroep

Karin Lund, bestuurssecretaris

Ewout Blom, teamleider
concern- en businesscontrol

Adriënne Piketh,
communicatieadviseur

Ontwerp en vormgeving

dienst communicatie

Algemene gegevens

Stichting Emergis, centrum voor
mentale gezondheid & welzijn

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

