

# **Bestuursverslag 2023**

**Stichting Arkin**





## Inhoud

	Voorwoord raad van bestuur	6
1.	Profiel Arkin	7
1.1	Samen Sterker!	7
1.2	Missie, kernwaarden en kernactiviteiten	9
1.3	Drie leidende thema's in 2023	9
1.4	Werkgebied	9
1.5	Governance	10
1.6	Juridische en groepsstructuur	10
1.7	Raad van bestuur	10
1.8	Organisatiestructuur	11
1.9	Medezeggenschap	11
1.10	Gesprekken over fusies en samenwerking	11
1.11	HKZ	11
2.	Toepassing Governancecode Zorg 2022 in 2023	12
2.1	Principe 1: De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten	12
2.2	Principe 2: De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie	12
2.3	Principe 3: De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden	13
2.4	De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie	13
2.5	Principe 5: De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijk doelstelling	13
2.6	Principe 6: De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie	14
2.7	Principe 7: De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid	14



3.	Korte schets van het jaar 2023	15
3.1	Goed werkgeverschap	15
3.1.1	Great place to work	15
3.1.2	Minder uitstroom medewerkers	15
3.2	Arkin is een eenheid van verbonden behandel- en expertisecentra	16
3.2.1	Vormgeving behandel- en expertisecentra	16
3.2.2	Arkin Atrium	17
3.2.3	Doelmatigheid, wachtlijsten, wachttijden	17
3.3	Arkin levert doelmatige zorg vanuit een innovatieve organisatie: Arkin Next Level	19
3.4	Digitale zorg	20
3.5	Zorgprestatie model	21
3.6	Horizontaal toezicht en Arkin	21
4.	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	22
4.1	Sociaal ondernemerschap	22
4.2	Dialoog met externe stakeholders	22
4.3	Integraal Zorgakkoord	22
4.4	ROAZ en Gmap	22
4.5	Duurzaamheid en vastgoed	22
4.6	Fraudebeleid	23
4.7	Sociale aspecten	24
4.7.1	Personele formatie	24
4.7.2	Scholing medewerkers	24
4.7.3	Sociaal plan	25
4.7.4	Mobiliteit & recruitment	25
4.7.5	Verzuim	25
4.8	Bezoldiging raad van toezicht en raad van bestuur	26
4.9	Evenwichtige verdeling van man en vrouw in Raad van toezicht en Raad van bestuur	26



5.	Zorg	27
5.1	Instroom	27
5.2	Kwaliteitscommissies	27
5.3	Cliënttevredenheid	27
5.4	Meting van het behandel-effect	28
5.5	Klachten cliënten	28
5.6	Verwijzers	29
5.7	Wachttijden	29
5.8	Kwaliteitsstatuut	29
6.	Wetenschappelijk onderzoek en beroepsopleidingen	31
6.1	Wetenschappelijk onderzoek	31
6.1.1	Meerjaren onderzoeksbeleid	31
6.1.2	Onderzoekslijnen	31
6.1.3	Onderzoeksproductie	32
6.1.4	Universitaire promoties	32
6.1.5	Wetenschapssymposium Arkin	32
6.1.6	Toegekende onderzoek-subsidies	32
6.2	Beroepsopleidingen	32
6.2.1	Opleiding psychiatrie	32
6.2.2	Opleiding psychologen	33
6.2.3	Opleiding tot verslavingsarts	33
6.2.4	Verpleegkundige opleidingen	33
7.	Financiën	34
7.1	Resultaat	34
7.2	Investeringen	34
7.3	Balansontwikkeling en ratio's	34
7.4	Liquiditeitsontwikkeling	35



8.	Voornaamste risico's en onzekerheden	36
	8.1 Risicomanagement	36
	8.2 Risicobereidheid	36
	8.3 Voornaamste risico's en onzekerheden	37
9.	Toekomst	40
	Vaststelling en goedkeuring bestuursverslag 2023 Stichting Arkin	42
	Bijlage I: Organigram	
	Bijlage II: Samenstelling en nevenfuncties raad van bestuur	
	Bijlage III: Verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur	



## Voorwoord raad van bestuur

Terugkijkend op 2023 zien we een aantal grote ontwikkelingen: Integraal Zorgakkoord, innovatie, Zorgprestatie model, krappe arbeidsmarkt, het handhaven van de balans in de organisatie en de inzet op verlaging van de kosten.

In 2023 heeft Arkin veel aandacht en energie gestoken in de concrete vertaling van het Integraal zorgakkoord: intern rond de vraag hoe de inhoud van het akkoord aansluit bij de strategie van Arkin en voor de concrete vertaling van het akkoord in overleg en afstemming met ketenpartners. Arkin ziet dat hier nog veel werk is te doen. Het is goed daarbij te zien dat de samenwerking goed is.

Arkin is zich erg bewust van de noodzaak van innovatie. Het eerder gestarte project is in 2023 voortgezet: het ophalen van ideeën over innovaties uit de organisatie, de weging en prioritering daarvan en de implementatie.

De weeffouten in het Zorgprestatie model hadden ook in 2023 aanzienlijke impact op de gehele sector en op Arkin. Arkin blijft landelijk aandacht vragen voor die weeffouten in het model. De opvang van de impact van die weeffouten is onderwerp van gesprek in bilaterale onderhandelingen met de financiers.

Door de dagelijks ervaren hoge werkdruk, de blijvend toenemende ernst van problemen van cliënten en het blijvend verhoogde verzuim staat de veranderkracht van de organisatie onder druk. In 2023 is daarom veel aandacht besteed aan de balans tussen verbetering van de financiële resultaten en het oog houden voor de draagkracht van de organisatie, het borgen van de kwaliteit van zorg en de verbetering van de toegankelijkheid.

En als voorbereiding op 2024 is veel aandacht uitgegaan naar een andere aanpak van het begrotingsproces: meer inbreng van de directies bij de uitgangspunten en de invulling van de begroting in de vorm van realistisch ambitieuze doelstellingen, gedifferentieerd per onderdeel van de organisatie.

Voor de toekomst zien we een krappere arbeidsmarkt en een aanhoudende druk op de sector. Ook daarom zal Arkin in 2024 de strategie actualiseren.

Veel dank aan de medewerkers en andere betrokkenen bij Arkin die zich zo hebben ingezet in 2023. Onze inzet als werkgever is erop gericht dat zij dit willen blijven doen in 2024 en verdere jaren.



## 1. Profiel Arkin

### 1.1 Samen Sterker!

Arkin is geworteld in Amsterdam en draagt met kennis en expertise over de mono- en multidisciplinaire GGZ actief bij aan het oplossen van grootstedelijke problemen. Die problemen vertalen zich voor een belangrijk deel in de complexiteit van de doelgroep.

Met 11 specialismen in de psychiatrie en verslavingszorg, beschikt Arkin over een schat aan expertise om mensen met verslaving, depressies, trauma's of andere ernstige psychiatrische aandoeningen te behandelen. De specialismen van Arkin bestrijken het hele gebied van curatieve zorg, de langer durende psychiatrie en verslavingszorg, de forensische en intensieve psychiatrie, reclasseringstoezicht en spoedeisende hulp.

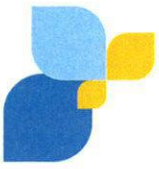
Wij richten ons hierbij op de mensen met complexe hulpvragen die specialistische geestelijke gezondheidszorg (sGGZ) nodig hebben en elders niet terecht kunnen. We gaan direct aan de slag met het werken aan herstel, bieden re-integratie, terugvalpreventie en begeleiden cliënten naar zelfstandig leven. Daarnaast ondersteunen we een psychisch gezond leven. Door (vroeg)signalering, preventief te werken en zichtbaar te zijn in de wijk. Vanzelfsprekend delen we onze kennis en expertise met onze ketenpartners. Bij Arkin zetten we stevig in op digitale zorg, innovatie en wetenschappelijk onderzoek. Want om onze opdracht te kunnen blijven uitvoeren, moet onze zorg niet alleen goed, maar ook efficiënt, doeltreffend en betaalbaar zijn.

Onze specialismen werken nauw samen en we bundelen onze krachten met bijvoorbeeld ketenpartners, gemeente, politie, het sociaalmaatschappelijk domein en informele zorgnetwerken. Samen met hen leveren wij een waardevolle bijdrage aan de maatschappij. Samen werken we aan een betere toekomst en gezondheid van onze cliënten, hun naasten en hun leefomgeving.

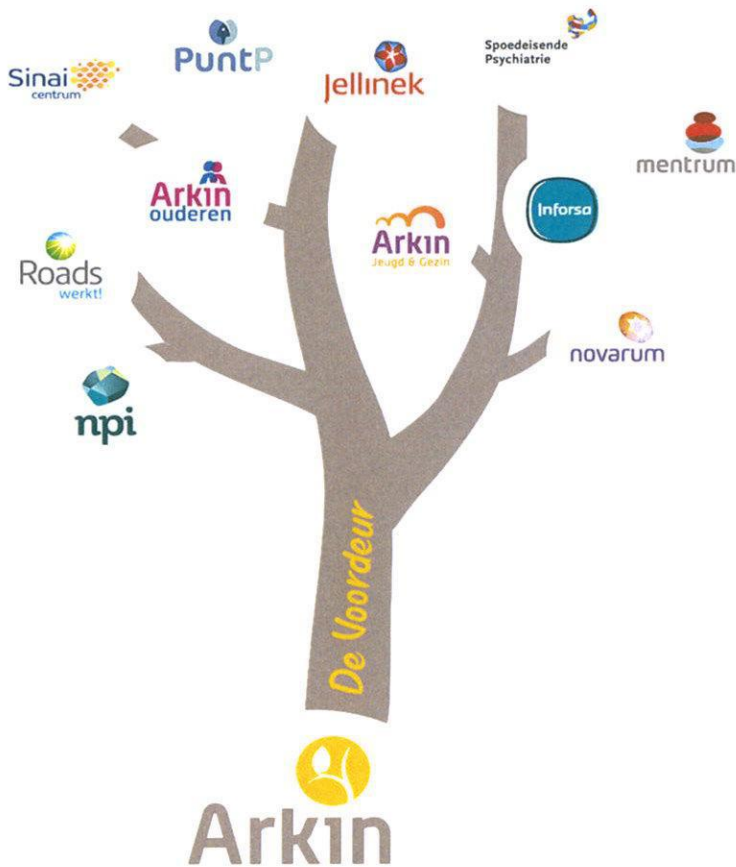
En Arkin is een vooraanstaand opleidingsinstituut voor psychiaters, psychologen, verslavingsartsen en verpleegkundigen.

### Kerncijfers 2023





Arkin is een stichting die eind 2023 de volgende specialismen omvatte, die worden doorontwikkeld tot behandel- en expertise centra (meer informatie op: [www.arkin.nl](http://www.arkin.nl)):



De volgende (onderdelen van) specialismen van Arkin hebben een Top-GGZ keurmerk: Jellinek (locatie Jacob Obrechtstraat), Mentrum (Herstelondersteunende vervolgeklinieken), Novarum, NPI en Sinai Centrum. TOPGGZ kent het keurmerk toe aan topklinische afdelingen die kunnen aantonen dat zij zeer gespecialiseerde patiëntenzorg combineren met het ontwikkelen van nieuwe behandelmethoden, wetenschappelijk onderzoek en structurele kennisoverdracht. Aan toekenning van het keurmerk gaat een zeer uitgebreide procedure vooraf, waarin wordt getoetst op strenge criteria op het gebied van hoogspecialistische- en innovatieve patiëntenzorg, wetenschappelijk onderzoek, opleiding en onderwijs. De toetsing wordt uitgevoerd door een onafhankelijke, landelijke visitatiecommissie.





## 1.2 Missie, kernwaarden en kernactiviteiten

### Missie

De missie van Arkin is:

“Samen zijn we Arkin, dé expert op het gebied van psychische zorg. Samen maken we ons sterk voor de mentale veerkracht van onze cliënten. We beschikken over een breed palet aan kennis en vaardigheden naar de laatste wetenschappelijke inzichten. We zijn in staat om deze, óók bij de meest ernstige problematiek en in de meest ingewikkelde situaties, praktisch en persoonlijk in te zetten voor onze cliënten én hun naasten. We lopen voorop als het gaat om innovatieve zorg en waarborgen daarmee toegankelijke, effectieve en betaalbare zorg voor onze cliënten en hun naasten.”

### Kernwaarden

De kernwaarden zijn:

- Nieuwsgierig zijn: Oprechte, warme belangstelling in de ander hebben. Met plezier blijven leren en ontwikkelen.
- Lef tonen: Eigenaarschap: verantwoordelijkheid nemen en van daaruit handelen, durven gaan voor wat goed is voor cliënten, hun naasten, collega's, de organisatie. Elkaar positief uitdagen.
- Verbinding maken: Samen sterker! Op alle aspecten en niveaus, zowel intern als extern. Tegelijkertijd zakelijk en persoonlijk betrokken. Ervoor kiezen om toegankelijk en transparant te zijn. Verschillen willen overbruggen.

### Kernactiviteiten

De drie kernactiviteiten zijn: het bieden van zorg, het bieden van beroepsopleidingen en het verrichten van onderzoek op het gebied van geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg.

Het strategische kader van Arkin 'Samen sterker' wordt in 2024 geactualiseerd.

## 1.3 Drie leidende thema's in 2023

Het strategisch kader van Arkin 'Samen sterker!' is in 2021 tussentijds aangescherpt. Daarbij is overwogen dat de zorgvraag toeneemt, zonder dat de middelen evenredig meestijgen en de arbeidsmarkt voor cruciale beroepsgroepen een structurele schaarste laat zien. Die drie factoren samen betekenen dat Arkin in een doorgaande transformatie zit om steeds doelmatiger te worden: meer cliënten (passend binnen het profiel van Arkin) zo goed mogelijk helpen binnen de middelen en mogelijkheden. Dat vraagt om het verdergaan met het slim(mer) inrichten van de zorg en de organisatie.

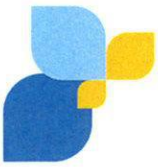
Dat heeft geleid tot de formulering van drie leidende thema's voor 2023 en verder, die elk bijdragen aan de verdere ontwikkeling van Arkin, aan de inhoud van de zorg en aan de doelmatigheidsopdracht:

- *Goed werkgeverschap*
- *Arkin is een eenheid van verbonden behandel- en expertisecentra*
- *Arkin levert doelmatige zorg vanuit een innovatieve organisatie*

Dit wordt nader uitgewerkt in hoofdstuk 3.

## 1.4 Werkgebied

Stichting Arkin biedt geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg in Amsterdam en Midden Nederland. Ook cliënten die elders wonen kunnen zich (laten) aanmelden voor een behandeling in het kader van de Zorgverzekeringswet binnen Arkin. De forensische en intensieve psychiatrie, het Centrum Bijzondere Tandheelkunde en Novarum hebben een landelijke functie.



## 1.5 Governance

De statuten en reglementen van Arkin zijn getoetst aan de WTZa en de WBTR en zijn waar nodig op basis daarvan bijgesteld. En de statuten en reglementen zijn overeenkomstig de Governancecode Zorg 2022. Hoe Arkin de 7 principes uit die code toepast wordt toegelicht in hoofdstuk 2.

De Governance binnen Arkin bestaat uit een raad van toezicht met diverse commissies en een raad van bestuur. De samenstelling en werkwijze van de raad van toezicht worden verder toegelicht in het separate jaarverslag 2023 van de raad van toezicht.

## 1.6 Juridische en groepsstructuur

Stichting Arkin is eind 2023 volledig aandeelhouder van Arkin Holding B.V. De raad van bestuur van Stichting Arkin en het bestuur van Arkin Holding B.V. vormen een personele unie.

Omdat deze B.V. 'leeg' is wordt overwogen deze op te heffen.

## 1.7 Raad van bestuur

### *Verantwoordelijkheid*

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie en het formuleren en realiseren van de strategische doelen. Om dit te bereiken worden jaarlijks kaders opgesteld ten aanzien van de kwaliteit en doelmatigheid van de zorg- en dienstverlening en de bedrijfsvoering, die vervolgens worden vertaald in de jaarplannen van de specialismen en de ondersteuning en in de jaarlijkse begroting.

Het behartigen van de organisatiebelangen in het kader van de maatschappelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van (externe) stakeholders behoort primair tot de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. De raad van bestuur richt zich op de hoofdlijnen en stuurt de organisatie op afstand aan. De besturingsprincipes zijn:

- centrale sturing op hoofdlijnen door de raad van bestuur;
- decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het primair proces;
- centralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de ondersteuning (voor een deel decentraal: onder andere de aansturing van de secretariaten);
- resultaatgericht management;
- duaal management en een platte organisatie;
- bij de inrichting van de organisatie staat het cliëntperspectief centraal.

De raad van bestuur draagt gezamenlijk integrale verantwoordelijkheid voor de verschillende specialismen en ondersteuning. Elk lid heeft een aantal directies (specialismen en ondersteuning) waarvoor hij/zij eerste aanspreekpunt is. De raad van bestuur deelt steeds perspectieven met elkaar en maakt over en weer gebruik van elkaars portefeuille-kennis, ervaringskennis en individuele kwaliteiten om vernieuwingen binnen specialismen en ondersteuning goed en in afstemming op elkaar te laten verlopen. Specifieke zaken binnen de 'normale bedrijfsvoering' worden opgepakt door het lid van de raad van bestuur met het betreffende aandachtsgebied.

### *Samenstelling*

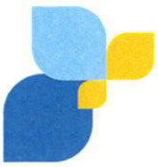
De raad van bestuur bestaat uit Dick Veluwenkamp (voorzitter) en Floor van Dijk (lid).

Nadere informatie over de samenstelling van de raad van bestuur en de nevenfuncties is opgenomen in **bijlage II**.

De verdeling van de aandachtsgebieden binnen de raad van bestuur in 2023 is opgenomen in **bijlage III**.

### *Nevenfuncties raad van bestuur*

Bij het aanvaarden van nevenfuncties wordt door de raad van bestuur getoetst of sprake kan zijn van verstrengeling van belangen. De uitkomst daarvan wordt voorgelegd aan de raad van toezicht. Bij elke



mogelijke schijn van conflicterende belangen wordt afgezien van het aanvaarden van de betreffende nevenfunctie.

#### *Declaraties*

De raad van bestuur heeft in 2023 onkosten gedeclareerd in overeenstemming met het door de raad van toezicht op 15-9-2014 vastgestelde 'Declaratiereglement Raad van Bestuur'. De representatiekosten bestaan uit kosten van zakelijke lunch- en dinerafspraken (waarbij in 2023 een bedrag van 60,- Euro per persoon per lunch/diner als leidraad geldt) en parkeerkosten. De declaraties van de raad van bestuur waren over 2023 als volgt:

<i>Categorie</i>	<i>Bedrag (Euro)</i>
Vaste onkostenvergoeding	0,00
Variabele onkostenvergoeding	0,00
Buitenlandse reizen	0,00
AMS & Opleidingskosten	9.486,44
Representatiekosten	740,00
Overige kosten	238,95

### **1.8 Organisatiestructuur**

Elk specialisme wordt aangestuurd door één of twee directeuren (behandelzaken en bedrijfsvoering of integraal) die rechtstreeks aan de raad van bestuur rapporteren.

Het primaire proces van Arkin kreeg in 2023 ondersteuning door de centrale stafeenheden, bestaande uit Staf raad van bestuur, Bureau Geneesheer-Directeur, Finance & Control, Mens & Organisatie, Zorgontwikkeling & Kwaliteit, Wetenschappelijk Onderzoek, Marketing & Communicatie, BITS<sup>1</sup>, Inkoop, Vastgoed en Geestelijke verzorging.

Het organigram is opgenomen in **bijlage I**.

### **1.9 Medezeggenschap**

De structuur van de medezeggenschap Arkin is ingericht voor: cliënten, naastbetrokkenen en medewerkers. Binnen Arkin functioneren drie Cliëntenraden: een Cliëntenraad voor Arkin als geheel met uitzondering van Roads en Sinai Centrum, een Cliëntenraad voor Roads en een Cliëntenraad voor Sinai.

De medezeggenschap medewerkers bestaat uit een OR, een aantal OR-commissies en een aantal onderdeelcommissies. Gewerkt wordt met het model van participatie medewerkers: het in een vroegtijdig stadium in de beleidsvorming actief betrekken van de medewerkers.

Voor de naasten is de Naastenraad actief.

Alle raden worden gefaciliteerd door ambtelijke ondersteuning en de medewerker-leden van de OR(-commissies) en onderdeelcommissies hebben een urenvrijstelling om het werk voor de raad en commissies te kunnen doen.

### **1.10 Gesprekken over fusies en samenwerking**

In 2023 zijn geen fusies voorbereid of tot stand gekomen.

### **1.11 HKZ**

Arkin beschikt over het HKZ certificaat.

<sup>1</sup> Beheer Informatievoorziening Technologie & Services.



## 2. Toepassing Governancecode Zorg 2022 in 2023

Per 1-1-2022 is de Governancecode Zorg 2022 (GCZ 2022) landelijk van kracht. De GCZ 2022 omvat 7 principes. De toepassing van die principes door Arkin wordt hieronder kort toegelicht.

### 2.1 Principe 1: De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten

Arkin biedt zorg in een grootstedelijke context. Vanuit die context werkt Arkin nauw samen met een veelheid aan externe partners, waarbij Arkin zich in het belang van de cliënten vanuit de eigen rol, expertise en verantwoordelijkheid richt op een zo goed mogelijke samenhang in de keten van zorg, wonen, dagbesteding etc.

Arkin richt zich op de optimale behandeling voor de best passende vergoeding. Het principe van 'Gepast gebruik' wordt toegepast: vroeg signaleren en behandelen van psychische klachten, inzet van herstelbenadering, gezamenlijke besluitvorming tussen cliënt en professional over de behandeling, gepersonaliseerde zorg en goede keuze-informatie voor mensen die psychische zorg nodig hebben. Interventies die niet (meer) effectief zijn worden stopgezet. Door zorginhoudelijk verantwoorde tijdige afsluiting van de behandeling wordt ingezet op verkorting van de behandelingsduur.

Het zorgmodel van Arkin richt zich op het zo goed mogelijk behandelen van de cliënten. Dat vertaalt zich in: *Kwaliteit van zorg*: Het verbeteren van de kwaliteit en effectiviteit van onze zorg door flexibel te werken op basis van zorgstandaarden en (multidisciplinaire) richtlijnen.

*Transparantie*: Het aan cliënten en naastbetrokkenen, medewerkers en teams, verwijzers en ketenpartners, financiers en toezichthouders inzichtelijk maken welke zorg we bieden.

*Kosteneffectiviteit*: Het vaststellen van de kosten én de effectiviteit van ons zorgaanbod per zorgpad, door effectmetingen (ROM) te koppelen aan de tijdsbesteding (vergoeding) in een zorgpad

*Planbare zorg*: Het beter planbaar en voorspelbaar maken van onze zorg, zowel inhoudelijk als in de uitvoering en logistiek.

*Normering van zorg*: Normering van de duur en intensiteit van het zorgaanbod in een zorgpad, en criteria voor opschalen en afschalen.

*Samenhang zorgaanbod*: Onderlinge afstemming van het zorgaanbod van de specialismen van Arkin (het zgn. 'portfolio') en ondersteunen van het proces van doorverwijzing binnen Arkin.

Arkin hanteert een Professioneel statuut en een Kwaliteitsstatuut.

De met de financiers gemaakte afspraken zijn gericht op toegankelijkheid, effectiviteit en betaalbaarheid van de zorg.

### 2.2 Principe 2: De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie

De kernwaarden van Arkin zijn verwoord in het strategisch kader 2019-2023 'Samen Sterker!': nieuwsgierig zijn, lef tonen en verbinding maken. De kernwaarden worden actief onder de aandacht gebracht en worden gebruikt als leidraad bij de uitwerking van beleid, ook voor wat betreft de samenwerking met externe partners en zijn de basis van de toezichtvisie van de raad van toezicht.

Binnen de organisatie is een open en op leren gerichte cultuur aanwezig. Bij de besluitvorming betreft de raad van bestuur verschillende deskundigheden en laat zich adviseren, waarbij de voor- en nadelen en de risico's van de diverse beleidsopties aan de orde komen. Belangenverstremming wordt voorkomen door een actieve toepassing van de inhoud van de reglementen raad van bestuur en raad van toezicht: bespreking van



de vraag of werkzaamheden van de leden van de raad van toezicht en nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur strijdig (kunnen) zijn met de belangen van Arkin. Als dat het geval is, worden passende maatregelen genomen.

### **2.3 Principe 3: De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden**

Arkin is sterk ingebed in de omgeving. Dat vertaalt zich in een uitgebreid en wijdvertakt overleg met ketenpartners en financiers. Daarin komen de inhoudelijke onderwerpen aan de orde, waarbij Arkin steeds probeert een constructieve bijdrage te leveren aan de verbetering van het zorgaanbod. Waar dat aan de orde is, stelt Arkin zich daarbij de vraag of Arkin de meest geëigende organisatie is om de zorg te bieden. Arkin zoekt de samenwerking met ketenpartners om in gezamenlijkheid het zorgaanbod verder te versterken in het belang van de cliënten.

De raad van bestuur heeft overleg met de vakgroepen binnen Arkin: Medisch specialistenoverleg (MSO), Psychologenoverleg Arkin (POA), de Vakgroep verpleegkundige specialisten (VVS) en de Verpleegkundige en Agogische Staf (VAS).

Intern faciliteert Arkin de medezeggenschapsraden voor cliënten, naastbetrokkenen en medewerkers, zodat zij zo goed mogelijk zijn toegerust voor hun taak. Het te voeren en gevoerde beleid is in de overleggen met de raden het onderwerp van gesprek.

Een delegatie van de raad van toezicht voert jaarlijks met de Cliëntenraad, Naastenraad en Ondernemingsraad formeel overleg (in aanwezigheid van de raad van bestuur) en informeel overleg (met medeweten van, maar buiten aanwezigheid van de raad van bestuur).

En de raad van toezicht voert in aanwezigheid van de raad van bestuur overleg met externe stakeholders. In 2023 is hier geen invulling aan gegeven. Wel is de raad van toezicht door de raad van bestuur in de vergaderingen bijgepraat over de relevante ontwikkelingen in het overleg en samenwerking met externe stakeholders. In 2024 wordt gezien hoe het gesprek tussen de raad van toezicht en externe stakeholders invulling te geven.

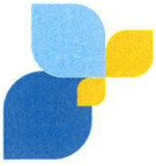
### **2.4 Principe 4: De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie**

De raad van toezicht en de raad van bestuur vullen in overeenstemming met de governancecode elk hun taken en verantwoordelijkheden in met inachtneming van de statuten en reglementen. Bij de evaluatie van de raad van toezicht/raad van bestuur wordt gekeken naar de taakuitoefening en de samenwerking.

### **2.5 Principe 5: De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijk doelstelling**

De raad van bestuur draagt gezamenlijk integrale verantwoordelijkheid voor de verschillende specialismen en ondersteuning. Elk lid heeft een aantal directies (specialismen en ondersteuning) waarvoor hij/zij eerste aanspreekpunt is. De raad van bestuur deelt steeds perspectieven met elkaar en maakt over en weer gebruik van elkaars aandachtsgebied-kennis, ervaringskennis en individuele kwaliteiten om vernieuwingen binnen specialismen en ondersteuning goed en in afstemming op elkaar te laten verlopen. Specifieke zaken binnen de 'normale bedrijfsvoering' worden opgepakt door het lid van het bestuur met het betreffende aandachtsgebied. Voor kwaliteit en veiligheid is dat mw. Van Dijk en voor financiën en personeel is dat de heer Veluwenkamp (zie ook **bijlage III**).

De informatievoorziening aan de raad van toezicht wordt uitgevoerd aan de hand van het Informatieprotocol, dat onderdeel is van het reglement raad van toezicht.



## **2.6 Principe 6: De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie**

Voor de invulling van vacatures in de raad van toezicht wordt gewerkt met een algemeen profiel voor de raad van toezicht en een specifiek profiel voor een vacature.

Het toezicht door de raad van toezicht is gericht op het belang van de organisatie en de centrale positie van de cliënt.

Voor de onkosten van de raad van bestuur wordt een door de raad van toezicht vastgestelde regeling gehanteerd.

## **2.7 Principe 7: De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid**

De raad van bestuur werkt aan de eigen ontwikkeling door onderlinge spiegeling, door scholing en persoonlijke ontwikkeling. De Remuneratiecommissie van de raad van toezicht voert elk jaar jaargesprekken met de raad van bestuur als geheel en met de leden van de raad van bestuur afzonderlijk. De commissie doet van de gesprekken mondeling verslag aan de voltallige raad van toezicht.

De raad van toezicht evalueert het eigen functioneren (periodiek ondersteund door een externe) en schoolt zich waar nodig.



### 3. Korte schets van het jaar 2023

Voor 2023 zijn de volgende drie strategische thema's geprioriteerd:

<i>Thema</i>	<i>Strategische doelstelling</i>
Goed werkgeverschap	Great place to work
	Minder uitstroom medewerkers
Arkin is een eenheid van verbonden behandel- en expertisecentra	Vormgeving Behandel- en expertisecentra
	Vormgeving Arkin Atrium
	Doelmatigheid, wachtlijsten, wachttijden
Arkin levert doelmatige zorg vanuit een innovatieve organisatie	Digitale zorg
	Zorgprestatiemodel

#### 3.1 Goed werkgeverschap

##### 3.1.1 Great place to work

Het werken aan een prettige werkomgeving draagt bij aan werkplezier en aan behoud van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt. Daar is het medewerkersonderzoek 'Great place to work' op gericht.

De onderliggende methode van dit onderzoek gaat uit van onderling vertrouwen als basis voor een bewezen succesvolle organisatie. Vertrouwen valt daarbij uiteen in vijf onderliggende dimensies: kameraadschap, geloofwaardigheid, respect, eerlijkheid en trots.

Minimaal eens per twee jaar wordt een vragenlijst onder alle medewerkers uitgezet om te meten wat de beleving rond deze thema's is. In 2023 heeft ruim 59% de vragenlijst ingevuld, daarover zijn we tevreden. De uitkomst was goed voor Arkin: 75% van de medewerkers gaf aan positief te zijn over de mate van vertrouwen. Dit was een toename van 3 procentpunt ten opzichte van de eerdere meting (2021: 72%) en Arkin behaalde het certificaat 'Great Place to Work' omdat de score hoger lag dan 70%. Op basis van de uitkomsten worden gerichte verbeteracties uitgevoerd, met name op teamniveau.

##### 3.1.2 Minder uitstroom medewerkers

Voor 2023 was de doelstelling om het verloop van medewerkers onder de 14,0% te houden. Dit is gelukt, het verlooppercentage in 2023 was 13,7%. Behoud van medewerkers is één van de belangrijkste speerpunten voor Arkin. De krapte op de arbeidsmarkt neemt toe en de stad Amsterdam kent een gemiddeld complexere zorgvraag en verhoudingsgewijs meer hoog-intensieve zorg. Het is belangrijk dat we hiervoor de capaciteit hebben om deze zorg te verlenen.

Arkin treft verschillende maatregelen om aantrekkelijk te blijven als werkgever:

- Vernieuwen van de 'werken bij arkin'-site en zorgen voor optimale vindbaarheid;
- Het werken met collega's als ambassadeurs voor Arkin;
- Samenwerken met Colourful people voor een breder bereik voor en meer diversiteit aan getalenteerde kandidaten;
- Het doen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek 'Great Place to Work' en daaraan opvolging geven d.m.v. interactieve sessies waarbij teams werken aan de verbeter- en trospunten;
- Het werken aan duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers met behulp van een vitaliteitsplan met interventies per doelgroep (leeftijd, risicogroep, functie) en een plan voor duurzame inzetbaarheid per specialisme;
- Gerichte aandacht hebben voor vitaliteit van de medewerkers. Dit varieert van workshops op het gebied van balans werk/privé tot onderwerpen als gezonde voeding;
- Pro-actief inzetten van het mobiliteitsbureau (loopbaancoaching) om medewerkers langer te behouden;



- Het opstellen van een mobiliteitsbeleid zodat spelregels voor interne doorstroom en 'een kijkje in de keuken bij een ander specialisme' duidelijk zijn;
- Inzichtelijke loopbaanpaden voor medewerkers, zodat zij zich blijvend kunnen ontwikkelen;
- Het aanbieden van een breed opleidingspakket en interessante en relevante e-learnings;
- Aanbieden van Nrgize, een aanbod gericht op verbinding en vitaliteit;
- Alle leidinggevendenden van Arkin nemen deel aan een leiderschapsprogramma en hiernaast vindt twee keer per jaar een managersevent plaats;
- Het aandacht schenken aan 'de dagen van..', zoals de dag van het werkplezier in de zorg of 'loop naar je werk-dag' om bij te dragen aan een cultuur van 'samen sterker';
- Het neerzetten van een stagebureau 2.0 om zo nog gericht jong talent te werven;
- Beroepsopleidingen die bijdragen aan het vernieuwen van het zorgaanbod, waarmee Arkin aantrekkelijker wordt als werkgever en een goede bron zijn van nieuwe medewerkers;
- Het blijven leren en verbeteren, wat zich ook vertaalt in de blijvende HKZ-certificering van Arkin;
- De blijvende aandacht en inzet voor innovatie, zo was er in 2023 Arkins grote innovatiechallenge Arkin Next Level;
- Stimulerende arbeidsvoorwaarden, zoals reiskostenvergoeding, een fietsregeling en het balansbudget.

In 2023 kende Arkin 799 vacatures, dit is 6,78% meer dan in 2022. We zien dat in beroepsgroepen die voor Arkin Arkin cruciaal zijn (artsen/psychiaters, gespecialiseerde psychologen, verpleegkundigen en agogen) de schaarste toeneemt. Daarbij zien we ook een toename in 'personeel niet in loondienst'. Dit is in lijn met het beeld van de branche als geheel, zeker in de Randstad.

### **3.2 Arkin is een eenheid van verbonden behandel- en expertisecentra**

#### **3.2.1 Vormgeving behandel- en expertisecentra**

Arkin is een eenheid van behandel- en expertisecentra:

- Arkin is er voor mensen met ernstige psychische ontregeling. In samenwerking met de eerstelijnszorg (huisartsen, wijk/ buurt/thuiszorg en gemeenten) dient instroom in zorg bij Arkin te worden gericht op de cliënten die dat het meest concreet en urgent nodig hebben. Instroom kan worden beheerst door goede afstemming en samenwerking met de eerstelijnszorg. Arkin kan door inzet van praktijkondersteuners en consulten op afroep expertise en vangnet bieden waardoor begeleiding en behandeling van cliënten laagdrempelig kan blijven en zorgaanbod van Arkin voldoende beschikbaar komt voor de overige populatie.
- Cliënten die de zorg van Arkin niet meer nodig hebben worden tijdig verwezen naar vervolgzorg of tijdens het behandeltraject geholpen door onze partners. Om dit te verbeteren werkt Arkin actief samen in de regio met tal van partners. Voorbeelden zijn samenwerkingsverbanden rondom wonen met instellingen voor begeleid wonen en rondom financiële gezondheid met schuldhulpverlening.
- Binnen Arkin wordt gewerkt aan een model om cliënten een zorgtraject te bieden zodat cliënten alleen als het echt niet anders kan worden doorverwezen voor een vervolgmodule van de behandeling bij een ander specialisme.
- Arkin blijft investeren in wetenschappelijk onderzoek naar effectiviteit van behandelmethoden en het innoveren van behandelmethoden om cliënten zo snel als mogelijk in staat te stellen te herstellen. Er lopen meerdere onderzoekstrajecten binnen de specialismen van Arkin. Het is de bedoeling het aantal Top GGZ erkenningen binnen Arkin uit te breiden.

Aan bovenstaande is in 2023 gewerkt en krijgt een vervolg in 2024.





Arkin onderscheidt een aantal specialistische centra, die in onderlinge samenhang nader worden ontwikkeld: Acute psychiatrie, Angst- en stemmingsstoornissen, Eetstoornissen, EOA (ontwrichting/ontregeling), Ernstige psychiatrische aandoeningen, Gezinsproblematiek, Ouderenpsychiatrie, Persoonlijkheidsstoornissen, Trauma en Verslaving.

### 3.2.2 Arkin Atrium

Het Arkin Atrium biedt bij een cliënt met een complexe zorgvraag expertise buiten het eigen specialisme. Het Arkin Atrium is een lerend programma in de vorm van een netwerk van professionals vanuit de specialismen, waarin we samen kennis en expertise delen. De gebundelde (hoog) specialistische kennis wordt ingezet bij het in de praktijk brengen van specifieke zorginhoudelijke activiteiten. Kenmerkend voor deze activiteiten is dat deze (nog) niet goed binnen één specialisme kunnen worden ondergebracht. De aanvraag wordt gedaan via een app.

De aanvraag kan gaan om consultatie, advies of second opinion en kan bijvoorbeeld gaan over het vastlopen van de behandeling, over behoefte aan meer informatie over een bepaalde behandelmethodiek of een vraag over verwijzing naar een kliniek. Het idee is dat daarna verder kan worden gegaan met de behandeling van de cliënt. Zo wordt samen de kwaliteit van zorg verbeterd.

In 2023 zijn drie projecten uitgerold:

- *Lancering consultatie app*  
Alle behandelaren binnen Arkin kunnen nu gebruik maken van de consultatie app.
- *Pilot hoogspecialistisch psychologisch onderzoek*  
Met een beperkt aantal cliënten zijn we gestart met de pilot hoogspecialistisch psychologisch onderzoek (HSPO). Deze pilot is voortgekomen vanuit de behoefte om psychodiagnostiek beter en handiger te organiseren.
- *Pilot generalistische intake*  
Als bij triage door de Centrale Aanmelding Arkin (CAA) niet duidelijk is bij welk specialisme de cliënt de beste zorg kan krijgen, kan de generalistische intake worden ingezet. Het doel ervan is onder meer het verkorten van de wachttijden.

### 3.2.3 Doelmatigheid, wachtlijsten, wachttijden

De uitdaging voor de komende jaren is om met de beschikbare middelen zoveel mogelijk cliënten goed te behandelen. Dat is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van Arkin als bijdrage aan het terugdringen van wachttijden binnen de GGZ en vertaalt zich naar o.a. de volgende punten:

- passende zorg organiseren rekening houdend met behoeften van cliënten en verwijzers en de schaarse capaciteit;
- verbreding van het digitaal zorgaanbod en doorontwikkeling daarvan;
- verdere uitbouw van de generalistische intake en diagnostiek (zie verder onder Arkin Atrium, 3.2.2.);
- vanuit een helder profiel werken aan robuustere ambulante teams;
- verbetering van de klinische zorg en betere samenwerking over de specialismen;
- verdere versterking van een moderne en verantwoorde inzet van mensen, middelen en vastgoed.

Een aantal elementen wordt kort toegelicht.

#### *Versterking van de eerstelijns zorg in de wijken*

Arkin heeft rond 85 POH's-GGZ (praktijkondersteuners van huisartsen) in dienst, gedetacheerd bij huisartsen. Zij werken in ruim 90 Amsterdamse gezondheidscentra en praktijken en zien jaarlijks zo'n 15.000 cliënten in 7.000 consulten. POH's hebben een belangrijke brug- en filterfunctie tussen huisarts en GGZ. Van alle mensen die de POH's-GGZ zien, wordt slechts 30 tot 50 procent doorverwezen naar de GGZ. Door de verbinding van de POH's-GGZ met Arkin zorgen we voor een goed kennisniveau over psychische



klachten en van alle mogelijkheden voor hulp en steun in de buurt, bv bij het welzijnsaanbod en de buurtteams. Daarnaast begeleiden de POH's-GGZ mensen steeds meer met en naar e-health-modules.

#### *Samenwerking met huisartsen*

De huisartsen zijn een belangrijke schakel in de toeleiding naar passende zorg. Arkin wil graag een goede partner voor hen zijn, zodat zij zelf hun patiënten maximaal kunnen ondersteunen en indien het nodig is gericht doorverwijzen. Wij onderhouden op verschillende manieren contact met huisartsen, onder andere via onze Huisartsenadviesraad en de Huisartsenalliantie. Daarnaast hebben ook onze collega's in het sociaal domein vragen over bewoners met mentale gezondheidsproblemen. Ook voor hen stellen we onze kennis en expertise beschikbaar in verschillende vormen.

Huisartsen kunnen dagelijks bij ons terecht voor consultatie en collegiaal overleg. Onze psychiaters en andere GGZ-professionals zijn alle werkdagen bereikbaar voor telefonische, digitale en fysieke consultatie, onder meer via onze Centrale Aanmelding. En daarbuiten uiteraard via de Spoedeisende Psychiatrie. Huisartsen weten ons goed te vinden. Tegelijkertijd zouden de consultatiemogelijkheden nog beter benut kunnen worden als de belemmerende financiering anders georganiseerd zou kunnen worden.

#### *Arkin in de wijk*

Met Arkin in de wijk zitten we laagdrempelig in de wijk, met aanbod dat is afgestemd op wat de wijk nodig heeft. Op deze manier ontsluiten we passende zorg, van inloof functies tot het organiseren van zorg voor zogenaamde 'zorgmijders'. Zo kunnen we iedereen zo snel mogelijk en direct helpen. Wij zijn met verschillende teams actief in de wijken, waaronder:

- Arkin Zorgtoeleiding (ZTL). Dit team biedt advies en spreekuur in de wijk, diagnostiek en zo nodig zorgtoeleiding naar passende zorg voor mensen met een vermoeden van een psychische kwetsbaarheid.
- FACT-teams. Deze teams behandelen en begeleiden mensen met een ernstige psychiatrische aandoening (EPA), die ook problemen hebben op andere levensterreinen. Zij pakken met de cliënt en omgeving de zorgvragen op de verschillende levensgebieden aan.
- De GGZ-coaches van Roads zijn een aanspreekpunt voor iedereen in de wijk. Zij geven consultatie en advies, en leiden de bewoners naar de juiste zorg en ondersteuning (huisarts, consult in de wijk, ZTL of preventie). De coaches creëren verbinding tussen de (welzijns)-organisaties, werkvelden en professionals, en vergroten de participatiemogelijkheden van bewoners.
- Overlegtafels. Samen met huisartsen, POH's-GGZ, vertegenwoordigers van het sociaal domein en onze verslavingszorg bespreken we met elkaar wie waar het beste kan worden geholpen. Een stevige samenwerking waarbij de cliënt centraal staat.

#### *Preventie in Amsterdam*

Met een breed spectrum aan activiteiten versterken we laagdrempelig de psychiatrische gezondheid. Zo bieden we via Arkin Preventie (voor volwassenen, jeugd & gezin en verslaving) jaarlijks meer dan 7.000 mensen in de wijk onder meer laagdrempelige adviesgesprekken en coaching, voorlichting, ondersteuningsgroepen en cursussen. En meer dan 80.000 mensen worden bereikt via ons online aanbod voor (zelf)hulp en zelftesten. Al deze activiteiten passen goed binnen de aanpak van het Integraal Zorgakkoord voor de Mentale Gezondheidsnetwerken.

#### *Verwijzing naar Arkin*

Alle cliënten die naar Arkin worden verwezen krijgen direct na de verwijzing toegang tot ons Warm Welkom (via de digitale omgeving Karify). Hiermee betreden zij als het ware de digitale voordeur van Arkin. De cliënten krijgen er informatie over het aanmeldproces, waar ze terecht kunnen met hun vragen, wat ze kunnen doen ter voorbereiding op hun behandeling en waar ze terecht kunnen als ze ook andersoortige ondersteuning nodig hebben op sociaalmaatschappelijk gebied. Cliënten kunnen direct aan de slag met zelfhulpmodules: van het herkennen van een burn-out en tips om gezond te eten tot hulp bij het stoppen met



roken. De cliënten beoordelen het Warm Welkom met een 7,5. 80 procent maakt er gebruik van. Zodra de cliënt een intake-afspraak heeft gemaakt bij een van de specialismen volgt in het Warm Welkom de informatie die iemand nodig heeft voor de volgende stap, bijvoorbeeld over hoe een intakegesprek gaat en hoe je je daarop kunt voorbereiden. We bouwen het Warm Welkom verder uit zodat het ook toegankelijker wordt voor anderstaligen, bv met filmpjes en er staat ook een Engelstalige versie in de planning.

#### *Indiceren voor passende zorg*

Als instelling voor specialistische geestelijke gezondheidszorg is Arkin er voor cliënten met complexe vragen en hun verwijzers. Vragen voor enkelvoudige zorg verwijzen wij naar onze collega-aanbieders. Ons triageteam (Centrale Aanmelding Arkin, als onderdeel van Voordeur Arkin) met behandelprofessionals van alle specialismen, en beoordeelt elke verwijzing (1.500 per maand). Vaak is aanvullende informatie van verwijzer en/of cliënt nodig. Zo wordt elke cliënt naar de juiste, passende zorg binnen onze specialismen geleid en zo nodig met een gericht advies buiten Arkin. Zo heeft Arkin ook een belangrijke zorgbemiddelende rol voor verwijzers en cliënten. Ook bij een opnameverzoek kijken psychiaters en andere ggz-professionals (onze zogenoemde poortwachters) of een opname echt noodzakelijk is of dat er nog andere vormen van zorgintensivering mogelijk zijn.

#### *Passende zorg*

Binnen de specialistische GGZ bieden wij aansluitend bij de inhoud van het Integraal Zorgakkoord op verschillende fronten passende zorg: zo kort als het kan, zo lang als het moet. Een aantal elementen van de aanpak passende zorg:

- Er wordt direct gewerkt aan herstel. Dit gebeurt door: triadisch werken, ondersteuningsaanbod voor naasten, cliënten begeleiden naar werk, opleiding of dagbesteding, werken met ervaringsdeskundigen en door ons ook voor onze EPA-cliënten te richten op maatschappelijk herstel.
- Onderzoek om onze behandelingen te evalueren en verbeteren, vanuit de Arkin-specialismen met het Top-GGZ keurmerk.
- Geleidelijke afschaling van zorg, met terugvalpreventie en nazorg(modules), intensieve monitoring en met hulp van de huisarts en naasten.
- Digitale zorg (zie 3.3.1).
- Ambulante behandeling als het kan. Zo heeft Arkin teams die cliënten intensieve behandeling thuis bieden (IBT). IBT voorkomt en verkort opname en is goedkoper.
- Binnen de acute opnameklinieken en herstelklinieken kijken we direct en permanent wat de cliënt nodig heeft om zo snel mogelijk thuis de draad van het leven weer op te pakken. We werken daarbij actief samen met alle aanbieders voor begeleid wonen en zoeken bij lacunes in het woonaanbod actief naar oplossingen.

### **3.3 Arkin levert doelmatige zorg vanuit een innovatieve organisatie: Arkin Next Level**

Arkin heeft de maatschappelijke opdracht om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. Dat is een grote uitdaging bij een toenemende zorgvraag en schaarste in mensen en middelen. In lijn met het strategisch speerpunt 'doelmatige zorg vanuit een innovatieve organisatie' ziet Arkin innovatie als een belangrijke oplossingsrichting om slimmer om te gaan met de beschikbare capaciteit en technologie én om het werken bij Arkin leuker te maken. De afgelopen jaren zijn al verschillende innovaties doorgevoerd. Arkin is eind 2022 gestart met het programma Next Level om zich verder te kunnen ontwikkelen als innovatieve organisatie. Samen met de medewerkers en onder begeleiding van externe experts, leert Arkin over het managen van het innovatieproces. Dat gaat over het verzamelen van ideeën die bijdragen aan de strategische doelstellingen en een zorgvuldige ontwikkel- en implementatie methodiek om deze ideeën ook daadwerkelijk te realiseren. In het eerste kwartaal van 2023 zijn in de Arkin Innovatie Challenge meer dan 300 ideeën opgehaald. Daaruit zijn 10 ideeën gekozen die in de Arkin Innovatie Accelerator, samen met de indieners, verder zijn uitgewerkt. De ideeën gaan onder andere over technische toepassingen die ervoor zorgen dat de capaciteit



beter wordt benut en het werk gemakkelijker en leuker maken maar ook over manieren om medewerkers met elkaar te verbinden en ruimte te geven aan de volgende generatie GGZ medewerkers.

De aanpak Next Level zorgt ervoor dat enerzijds de ideeën daadwerkelijk gerealiseerd worden en dat anderzijds geleerd wordt over de werkzame elementen in het managen van het innovatieproces. Zo bouwt Arkin, samen met de medewerkers aan een lerende innoverende omgeving. Uit de tussentijdse evaluaties blijkt dat de medewerkers enthousiast zijn over innovatie, hier graag Arkinbreed met elkaar aan werken en meer over willen leren.

2024 staat in het teken van de verdere ontwikkeling en implementatie van de ideeën maar ook in het structureel organiseren van innovatie binnen Arkin zodat de ideeënstroom op gang blijft en Arkin een evenwichtige innovatieportfolio ontwikkelt die bijdraagt aan een toekomstbestendige organisatie.

### 3.4 Digitale zorg

Iedere cliënt die digitale zorg wil (er is een face to face alternatief), heeft daar recht op. Arkin biedt daarom deze laagdrempelige vorm van zorg en contact als vanzelfsprekende mogelijkheid. We zetten hier breed op in. Onze digitale zorg heeft acht pijlers:

1. Recht op digitale zorg
2. Toegankelijke zorg door e-health
3. Zorg dicht bij huis
4. Een goede verbinding met het sociale domein
5. Meer zorg met dezelfde middelen
6. E-basis op orde
7. Eigen regie stimuleren
8. Kennis en expertise delen

Een belangrijk onderdeel van onze digitale zorg is het Virtuele Arkin Huis, onze geheel digitale locatie. Na verwijzing komen (potentiële) cliënten door de digitale voordeur binnen. Net als op de fysieke locaties voelt de cliënt zich hier gezien en welkom. De tijd tot de intake kunnen cliënten zinvol besteden in de digitale wachtkamer, met bijvoorbeeld zelfhulpmodules en een voorbereiding op de behandeling. Na de intake gaan de cliënten naar een specialisme van Arkin; alle specialismen hebben zorg in het Virtuele Arkin Huis. Na de behandeling krijgt de cliënt digitale tools mee om geestelijk gezond te blijven. Ook naasten en ketenpartners krijgen binnenkort digitale ondersteuning, advies en zorg.

Met het Virtuele Arkin Huis sluit onze zorg nog beter aan op de behoefte van de cliënten en hebben zij sneller toegang tot zorg. Tegelijkertijd kunnen we de wachtlijsten beheersen en de GGZ toegankelijker, doelmatiger, betaalbaarder en beter maken. Inmiddels bezoekt ongeveer 55 procent van onze cliënten in een jaar het Virtuele Arkin Huis.

Fysiek contact en aanbod blijft uiteraard bestaan: ons doel is 'blended aanbod', waarbij al onze cliënten, hun naasten en behandelaren de digitale zorg als een logisch onderdeel van onze hulp zien.

Voorbeelden van (onderzoek naar) digitale zorg:

- Voor forensisch-psychiatrische cliënten in een klinische setting kan de stap naar geautoriseerd verlof veel spanningen opleveren. Met VRlof onderzoeken we of Virtual Reality (VR) kan helpen om geautoriseerd verlof minder stressvol te maken. Met interactieve en gepersonaliseerde Virtual Reality kan de cliënt in een veilige omgeving samen met de behandelaar oefenen met verlof, de nieuwe omgeving, triggers en onverwachte situaties. Dit maakt de stap naar echt verlof minder groot.
- Bij Novarum onderzoeken we of zorgrobot Tessa een aanvulling kan zijn op het behandelaanbod voor eetstoornissen. Tessa kan cliënten ondersteunen bij hun herstel door verbale begeleiding met haar eigen stem. Ze is via een app op afstand in te stellen met berichten, instructies, vragen en muziek.
- Digitale pre-intake bij NPI. Cliënten vullen eerst zelf een digitaal format in. Daarna hebben ze een gesprek met een regiebehandelaar. Door deze pre-intake kunnen we 20 procent van de cliënten die na



een intake niet verdergaat met een behandeling, eerder identificeren en naar de juiste vervolgzorg begeleiden. De cliënten die wel binnen NPI verdergaan, krijgen beter maatwerk. Hierdoor kunnen cliënten met een duidelijke diagnose sneller in behandeling komen en kunnen cliënten met complexe problematiek uitgebreider worden gezien. De pre-intake levert ongeveer een uur tijdswinst per cliënt op. Die tijdswinst gebruiken we om de wachtlijsten te verkorten.

In 2023 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Opschaling gerealiseerd van de gefaseerde intake NPI
- PuntP is live met Warm Welkom en pre-intake
- Opschaling van Warm Welkom, pre-intake en digitale delictanalyse Inforsa
- Pilot naar de inzet van BeterDichtbij als communicatieplatform naar cliënten
- Diverse interne podcasts over het virtuele Arkin huis
- IZA Snelle toets ingediend voor doorontwikkeling van het virtuele Arkin huis en is goedgekeurd
- Afronding van het programma Digitale Zorg

### **3.5 Zorgprestatie­model**

De invoering van het Zorgprestatie­model per 1-1-2022 heeft brede en diepgaande gevolgen. Een inhoudelijk knelpunt in het model is naar voren gekomen: de normering van de indirecte tijd. Dat vraagt blijvende aandacht voor de bijstelling daarvan en in afwachting daarvan het zo goed mogelijk hanteren van die knelpunten en het monitoren van de impact van die knelpunten en het met zorgverzekeraars vinden van een financiële oplossing daarvoor.

### **3.6 Horizontaal toezicht en Arkin**

Vanaf 2023 is met zorgverzekeraars overeengekomen dat het convenant horizontaal toezicht van toepassing is op Arkin. En met de belastingdienst is het convenant horizontaal toezicht in 2023 geactualiseerd, uitgebreid en opnieuw bekrachtigd voor Arkin. In beide gevallen wordt daarmee invulling gegeven aan verantwoordingsafspraken.



## 4. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

### 4.1 Sociaal ondernemerschap

Arkin staat door de aard van het zorgaanbod en de daarbij betrokken doelgroep midden in de maatschappij en werkt samen met een diversiteit aan partners: gemeente, politie, woningcorporaties, justitie, college-instellingen. Arkin helpt en ondersteunt cliënten, vanuit hun wensen en mogelijkheden verder bij hun genezing c.q. herstel. In Arkin vinden medewerkers steeds weer uitdaging, motivatie en waardering in het leveren van hun persoonlijke en gezamenlijke bijdrage hieraan.

Vooraf vanuit de wens een bijdrage te leveren aan sociaal ondernemerschap spant Arkin zich in om mogelijkheden te creëren voor medewerkers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt en omarmt Arkin het werken met ervaringswerkers. Arkin koopt zoveel als mogelijk producten in bij de sociale firma's van Roads.

### 4.2 Dialoog met externe stakeholders

Arkin heeft een wijdvertakt overleg met ketenpartners en financiers op diverse niveaus: raad van toezicht, raad van bestuur en directies. Dit overleg is steeds gericht op het in het belang van de cliënten in gezamenlijkheid verder versterken van het zorgaanbod.

### 4.3 Integraal Zorgakkoord

De overheid en de partijen in de zorg hebben in 2022 het Integraal Zorgakkoord (IZA) ondertekend. Arkin ziet meerwaarde in het IZA als in slagvaardige samenwerking met samenwerkingspartijen wordt gekomen tot invulling van de doelen van het IZA. In 2023 heeft Arkin ruime aandacht besteed aan de dialoog en samenwerking met de externe stakeholders voor de uitwerking van de doelen uit het Integraal Zorgakkoord. Arkin ziet als hoofddoelen uit het IZA:

- passende zorg (zie voor de aanpak van Arkin onder 3.2.3)
- minder wachtenden en wachttijd voor zorg (zie voor de aanpak van Arkin onder 3.2.3)
- behoud van de cruciale infrastructuur: Arkin heeft zijn inbreng gehad in 2023 in de gesprekken over de vraag wat als cruciale infrastructuur moet worden aangemerkt en over de verdere invulling daarvan. Dit krijgt in 2024 e.v. zijn concrete vertaling.

In samenwerking met partijen is bepaald wat de cruciale infrastructuur is en heeft de ontwikkeling van mentale gezondheidscentra (in Amsterdam omgedoopt tot Mentale gezondheidsnetwerken, waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande initiatieven) ruime aandacht gehad.

### 4.4 ROAZ en GMAP

In 2023 zijn twee belangrijke documenten opgeleverd, waaraan Arkin haar bijdrage heeft geleverd: het ROAZ-beeld en het ROAZ-plan voor de regio Amsterdam-Amstelland. Voor 2024 staan pilots op de agenda voor beoordelingen vanuit de SPA op de SEH van Amsterdam UMC (locatie AMC) en OLVG (locatie Oost). Deze pilots maken onderdeel uit van het ROAZ-plan.

Daarnaast is er in het kader van de GMAP (Generieke Module Acute Psychiatrie) een belangrijke mijlpaal bereikt: de ondertekening van een samenwerkingsconvenant met onze ketenpartners voor de uitvoering van de GMAP: Amsterdam UMC, OLVG en GGZ inGeest.

### 4.5 Duurzaamheid en vastgoed

In januari 2023 is het Plan van aanpak Duurzaamheid Arkin vastgesteld. De operationele uitvoering is in handen van een Coördinator Duurzaamheid (0,6 fte).

Uit de in december 2023 vastgestelde CO<sub>2</sub> reductietool blijkt dat de totale uitstoot van Arkin 10,9 miljoen kg CO<sub>2</sub> op jaarbasis is. Dat staat gelijk aan 56 miljoen benzineautokilometers (1.400 keer om de aarde).



Energie (gas en elektra) heeft met 50% het grootste aandeel. Woon-werkverkeer (31%) en voeding (15-20%) zijn de overige twee grootste aandachtsgebieden. Voor elk van de aandachtsgebieden is een plan opgesteld dat vanaf 2024 verder wordt uitgewerkt en geïmplementeerd.

Vanaf 2011 heeft Arkin ingezet op het realiseren van energiebesparende maatregelen. Het resultaat hiervan is dat 22.930 m<sup>2</sup> van het vastgoed in eigendom energielabel A heeft, 18.849 m<sup>2</sup> label B, 11.923 m<sup>2</sup> label C en 4.699 m<sup>2</sup> label D. Het aandeel eigendomsvastgoed bedraagt circa 65% van de totale vastgoedportefeuille.

Arkin zal zich in de toekomst meer inzetten op het eigenstandig produceren van energie door het plaatsen van zonnepanelen. Afhankelijk van de technische ontwikkelingen zal in de toekomst ook worden ingezet op warmte- en koudeopslag ter vervanging van gasgestookte installaties. Hiermee voldoet Arkin ook aan de Erkende Maatregelen Lijst (EML) van RVO.

Evenals in 2022 heeft Arkin ook in 2023 ingeschreven op de DUMAVA subsidieregeling. Een aantal door Arkin ingediende projecten is ingeloot, maar is nog niet definitief toegekend.

Arkin ontkomt niet aan de stijging van de energiekosten door de wereldwijde prijsinflatie. Voor zover het verantwoord is in het zorg- en behandelproces voor kwetsbare cliënten, is de verwarming ook in 2023 in alle panden 'een graadje lager' gezet. Dat heeft niet alleen een positief effect op de energierekening (1 graad Celsius lager = 4,5% lagere energiekosten) maar ook op de carbon-footprint van Arkin. Ook door het aanpassen van de stookuren is de energieconsumptie van Arkin verlaagd.

Medio 2023 is Arkin begonnen met het scheiden van afval aan de bron. Met het in 2023 contracteren van een nieuwe afvalverwerker worden de afvalstromen separaat vanaf de bron in de keten verder verwerkt. In 2024 zijn alle gebouwen aangesloten op het nieuwe contract. De bewustwording van de afvalverwerking binnen de organisatie begint haar vruchten af te werpen. Vanaf 2019 is de totale afvalstroom van Arkin met 12% afgenomen. Hiervan is het aan de bron gesorteerde afval met 10%-punt toegenomen van 22% naar 32% in 2022.

In 2023 is Arkin voor de afvalverwerking overgestapt naar een andere leverancier. De contractvorm is hierbij significant gewijzigd. In tegenstelling tot de vorige afvalverwerker weegt de in 2023 gecontracteerde afvalverwerker de daadwerkelijke ingezamelde hoeveelheid afval in plaats van een gemiddelde inschatting. De verwachting is dat vanaf 2023 de totale hoeveelheid ingezamelde afval fors lager zal zijn. De doelstelling van Arkin is om het aandeel van het ongesorteerde afval te laten afnemen: van 42 % in 2026 naar 25 % in 2030.

Arkin is een grootgebruiker Single Used Plastic (SUP). Vanaf 1 januari 2024 voldoet Arkin aan de ingevoerde wetgeving door de introductie van de herbruikbare polycarbonaatbeker. Als dagbestedingsactiviteit zorgen deelnemers van Roads voor het vervoer en de centrale reiniging van de herbruikbare bekere.

Voor haar kantoor- en poliklinische activiteiten huurt Arkin gebouwen in haar verzorgingsgebied. Het uitgangspunt bij het (her)onderhandelen van de huurperiode is het realiseren van Energielabel A, ook al is label C wettelijk voldoende.

Naast de CO<sub>2</sub> besparing op vastgoed gerelateerde zaken participeert Arkin ook in het gemeentelijk overleg voor de aanpak van het woon-werkverkeer en de bereikbaarheid van de stad voor zorgmedewerkers.

#### **4.6 Fraudebeleid**

Door middel van systeemrichtingen, controle technische functiescheiding en het meer-ogen-principe wordt preventief gestuurd op het voorkomen van fraude. Achteraf wordt door middel van een geïntegreerd systeem van interne controlemaatregelen vastgesteld of er onrechtmatige handelingen hebben plaatsgevonden. In 2023 zijn op basis hiervan geen gevallen van fraude geconstateerd.



## 4.7 Sociale aspecten

### 4.7.1 Personele formatie

Het aantal personeelsleden in loondienst was in 2023 gemiddeld 3.945, verdeeld over gemiddeld 3.136,4 fte. Dit is een kleine daling ten opzichte van 2022: toen was het aantal personeelsleden in loondienst gemiddeld 4.009, verdeeld over 3.203 fte.

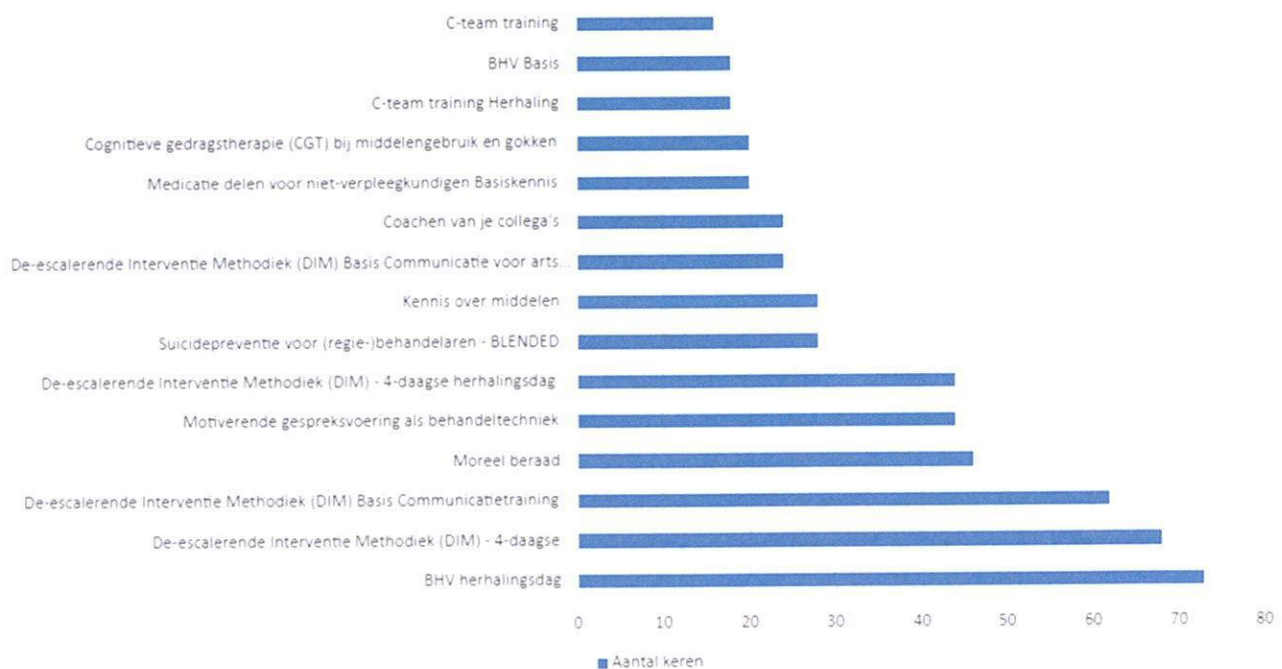
### 4.7.2 Scholing medewerkers

Arkin besteedt ruim aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers en kent een groot aanbod van trainingen en e-learning modules. Dit wordt aangeboden in de Arkin Academie (gelanceerd in november 2022). Via één portal hebben medewerkers en leidinggevenden inzicht in ons aanbod van e-learnings en trainingen. Daardoor is het mogelijk om inzicht te krijgen in compliance t.a.v. verplicht gestelde trainingen en e-learnings. De Arkin Academie is in 2023 nog ruim in ontwikkeling. In 2024 wordt gestart met de invoer van profielen in het systeem, waardoor medewerkers en managers snel zicht hebben op wat er van hen verwacht wordt op het gebied van training en e-learnings in een bepaalde functie. Ook worden in 2024 leerlijnen voor schaarse functies in de Arkin Academie getoond. Dit geeft medewerkers inzicht in ontwikkelmogelijkheden vanuit hun huidige functie.

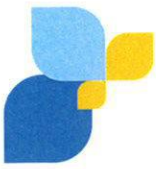
In 2023 hebben 62 blended trainingen (deels online, deels live) plaatsgevonden, 470 trainingen live (klassikaal), er zijn 7 webinars gegeven en er is gebruik gemaakt van 156 e-learnings (134 GGZAcademy en 22 Arkin) met meer dan 6.000 inschrijvingen. Daarnaast is gebruikt gemaakt van 140 direct learnings van GoodHabit.

Onderstaand een overzicht van de top 15 gevolgde trainingen in 2023. De BHV training komt het vaakst voor. Op nummer twee staat de DIM 4-daagse. Deze training is een zeer belangrijke veiligheidstraining voor medewerkers in de klinieken en is ontwikkeld én wordt gegeven door interne DIM trainers. De DIM Basiscommunicatie training is een veiligheidstraining voor medewerkers van poliklinieken en het ambulante werkveld.

Top 15 Trainingen 2023







#### Leiderschapsprogramma

In het najaar van 2023 is gestart met het Leiderschapsprogramma voor managers van het 3<sup>e</sup> echelon. Het programma is verplicht gesteld. Managers bedrijfsvoering, behandelen zaken en stafmanagers doen hieraan mee. In totaal gaat het om 150 managers, die gedurende 1,5 jaar dit programma doorlopen.

Doel van het programma is persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling van leiderschapscompetenties, onderlinge verbinding en het ontwikkelen van gemeenschappelijke taal om ontwikkeling van leiderschap verder vorm te geven binnen Arkin. Het programma behelst vier trainingdagen en twee intervisies en er wordt gewerkt in kleine groepen (max. 10 personen) om de interactie te bevorderen en openheid te stimuleren en vertrouwelijkheid te waarborgen.

#### Onboardingscarrousel voor nieuwe leidinggevenden

Naast de standaard introductiedag (onboarding) voor alle nieuwe medewerkers, organiseert Arkin sinds 2019 iedere maand een speciale onboardingscarrousel voor nieuwe leidinggevenden. Deze carrousel is bedoeld voor nieuwe leidinggevenden die van buiten Arkin komen en voor collega's die intern zijn doorgegroeid naar een managementrol. In drie dagdelen worden nieuwe leidinggevenden wegwijs gemaakt op inhoudelijk vlak, met name informatie over de diensten van ondersteunende afdelingen.

De onboardingscarrousel wordt door deelnemers enorm gewaardeerd en bijkomend voordeel is dat managers direct bouwen aan hun interne netwerk. In 2023 werden 6 onboardingscarrousel georganiseerd waaraan in totaal 28 managers hebben meegedaan. Het programma wordt jaarlijks geëvalueerd en op onderwerpen bijgesteld.

### **4.7.3 Sociaal plan**

Arkin heeft een Sociaal plan, dat waar nodig bij reorganisaties wordt toegepast.

### **4.7.4 Mobiliteit & recruitment**

Arkin biedt de medewerkers ondersteuning bij loopbaanoriëntatie of een heroriëntatie op hun huidige baan. Dit kan vrijwillig, maar het kan ook noodzakelijk zijn vanwege boventaligheid of re-integratie. In 2023 hebben 194 medewerkers een traject doorlopen bij mobiliteit. De meerderheid van deze medewerkers heeft zichzelf vrijwillig aangemeld. De minderheid (slechts 3%) kwam bij het mobiliteitsbureau vanuit boventaligheid en 44 personen (27%) kwam vanwege re-integratie.

Voor de medewerkers die in 2023 op een passende andere werkplek moesten re-integreren is dit in 36% van de gevallen gelukt op een vaste werkplek, 8% is uit dienst gegaan via een WIA/IVA en het overige deel is nog lopend in 2024.

In 2023 vond ook de eerste editie van 'de dag van de carrière' plaats, waar 86 collega's op af kwamen. Op de dag van de carrière konden medewerkers zich opgeven voor diverse workshops zoals: intern solliciteren, werk/privé-balans, wat is mijn kompas?, grip op je werk en een Arkingame. Tussen de workshops door was het mogelijk om rond te struinen op de banenmarkt waar de diverse specialismen van Arkin vertegenwoordigd waren. De dag werd gewaardeerd met een 7,5 door de deelnemers.

De afdeling recruitment heeft in 2023 799 vacatures (966,4 FTE) vervuld.

### **4.7.5 Verzuim**

In 2023 is het ziekteverzuim 7,63% en dit is een daling ten opzichte van 2022 (8,60%). Wel is de meldfrequentie vrij hoog, namelijk 1,73. Arkin volgt de dalende trend in de branche en scoorde in 2023 op verzuim iets hoger dan het branchegemiddelde. Eind 2023 nam dit verschil af, dus Arkin scoort nu bijna op



benchmarkniveau. In 2024 blijft Arkin inzetten op vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim.

#### **4.8 Bezoldiging raad van toezicht en raad van bestuur**

Het besluit van de raad van toezicht over de vergoeding van de raad van toezicht heeft een looptijd t/m 2023. In dat besluit is het advies van de NVTZ volledig overgenomen. In 2024 zal de raad van toezicht zich beraden op de vergoeding voor 2024 e.v. en daarover het besluit nemen.

De bezoldiging van de raad van bestuur is ingericht volgens de WNT en daar waar dat aan de orde is wordt het overgangsrecht conform de WNT toegepast. De specificaties zijn opgenomen in de jaarrekening 2023.

#### **4.9 Evenwichtige verdeling van man en vrouw in raad van bestuur en raad van toezicht**

De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen regelt dat grote vennootschappen ernaar streven dat ten minste 30% van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen wordt bezet door vrouwen en ten minste 30% van de zetels door mannen. Hoewel deze bepaling op Arkin niet van toepassing is, streeft Arkin wel naar die percentages. Voor de raad van bestuur is dat streefpercentage over 2023 ruimschoots gehaald. Dat percentage is eind 2023 ook gehaald voor de raad van toezicht.



## 5. Zorg

### 5.1 Instroom

De ambulante instroom, het aantal verwijzingen van nieuwe cliënten is op Arkinniveau ten opzicht van vorig jaar gedaald. De afname qua verwijzingen komt vooral door de afbouw van Arkin Basis GGZ curatief. Voor cliënten met lichtere problematiek zijn alternatieven buiten Arkin beschikbaar, voor complexere cliënten veel minder. Dat maakt dat wij een verzwaring zien van de problematiek in de verwijzingen, zowel wat betreft psychiatrie als andere problemen, bv op sociaalmaatschappelijk vlak. Ongeveer 30% van de verwijzingen van 2023 heeft niet tot een intake geleid. De hoofdoorzaken hiervan: de triage aan de Voordeur die leidt tot een ander verwijsadvies, focus op inzet ondersteuning door preventie/sociaal domein, wachtlijstplaatsingen en no show. Ook zien we het effect van een hoger ziekteverzuimpercentage onder het personeel en onder cliënten (no show).

### 5.2 Kwaliteitscommissies

De kwaliteitscommissies richten zich op het verhogen van de kwaliteit en veiligheid van belangrijke thema's binnen Arkin door bewaking, ontwikkeling, signalering en advisering. De kwaliteitscommissies zijn beleidsvoorbereidend en formuleren Arkin-brede kaders voor de specialismen en centrale stafeenheden. Binnen Arkin zijn de volgende kwaliteitscommissies actief:

- Geneesmiddelen commissie
- Cliëntveiligheid commissie
- Somatiekcommissie, met als subcommissie de Hygiëne- en Infectiepreventiecommissie
- Dossiercommissie;
- Diagnostiek commissie;
- Commissie Verplichte zorg;
- Suïcidepreventiecommissie;
- Ethiek commissie;
- Raad voor Verslavingskunde.

### 5.3 Cliënttevredenheid

Het doel is om structureel cliëntervaringen te meten, mee te nemen bij zorgontwikkelingen en – verbeteringen en hierover het inhoudelijk gesprek te voeren en om uitkomst informatie beschikbaar te stellen voor cliënten bij de zoektocht naar een behandeling.

Ook in 2023 is de cliënttevredenheid gemeten binnen Arkin. Dit gebeurt o.a. door het afnemen van de CQi (Customer Quality Index). Dit is een gestandaardiseerde vragenlijst die cliënttevredenheid meet. Bij alle curatieve specialismen wordt deze CQi aan het einde van de behandeling naar de cliënt toegestuurd. Bij een aantal klinieken wordt tijdens en/of aan het einde van de opname de klinische CQi afgenomen. Er zijn in 2023 2.623 vragenlijsten over ambulante zorg ingevuld. Het gemiddeld rapportcijfer was een 8. Bij een aantal afdelingen zijn feedbackbijeenkomsten en spiegelgesprekken georganiseerd. Een spiegelgesprek is een vorm van directe cliëntenfeedback, dat als waardevolle bron van kwalitatieve informatie kan fungeren. De Cliëntenraad Arkin heeft op een aantal afdelingen d.m.v. cliëntenpanels de cliënttevredenheid uitgevraagd.

Cliënten worden gewezen op de mogelijkheid om online via Zorgkaart Nederland een oordeel over de behandeling te geven ([www.zorgkaartnederland.nl](http://www.zorgkaartnederland.nl)). In 2023 zijn er 255 beoordelingen ingevuld met een gemiddelde waardering van 8,7.



#### 5.4 Meting van het behandel-effect

De structurele terugkoppeling naar de behandelaren per specialisme werd vanaf 2022 geïntensiveerd. Bij de meeste specialismen worden professionals gestimuleerd om de ROM-resultaten voor de behandelplanning en evaluatie te gebruiken in 'de spreekkamer'. De meetresultaten worden besproken en volgens de principes van shared decision making worden beslissingen genomen over het verdere verloop van de behandeling (stoppen, onveranderd continueren, opschalen, afschalen). Als maat voor het behandel-effect wordt bij de meeste specialismen de Delta T gebruikt. Uitzonderingen zijn Inforsa waar wordt gekeken naar afname van recidiverisico en Jeugd en Gezin waar doelrealisatie de voornaamste indicator van de behandeluitkomst is. In 2023 zijn bij zo'n 17.000 cliënten behandelingen afgesloten. Het percentage behandelingen waarvan de uitkomst is bepaald met gevalideerde meetinstrumenten is verder toegenomen en van 40% van alle cliënten is in 2023 een begin- en eindmeting ROM met hetzelfde meetinstrument beschikbaar. Het rapportcijfer dat cliënten aan Arkin toekennen over behandeling en bejegening volgens de Consumer Quality Index (CQI) is gunstig (gemiddeld 7.9). De behandel-effectiviteit uitgedrukt in Delta T ligt bij de teams van de specialismen tussen de 3 en 13. Het percentage cliënten dat na de behandeling is verbeterd loopt uiteen van 35% tot 75% (of dit een gunstige uitkomst is, is mede afhankelijk van de doelstelling van de behandeling: verbetering of stabilisatie). Arkin ambieert in de nabije toekomst het percentage gemeten cliënten verder op te hogen naar 70-75%.

#### 5.5 Klachten cliënten

Sinds 2017 is elke medische organisatie volgens de Wkkgz verplicht om een klachtenfunctionaris voor cliënten en/of naasten beschikbaar te stellen. Arkin heeft twee klachtenfunctionarissen voor de Wkkgz klachten in dienst. De klachtenfunctionarissen hebben de klachtenbehandeling verdeeld over de verschillende specialismen van Arkin.

Voor alle specialismen van Arkin is één gezamenlijk klachtenreglement opgesteld. De opzet van het reglement is, dat klachten zo laagdrempelig mogelijk worden afgehandeld. De klachtenfunctionarissen hebben een bemiddelende rol. Zij zijn onpartijdig en onafhankelijk. Als een klacht niet door bemiddeling naar tevredenheid kan worden opgelost, informeert de klachtenfunctionaris de klager over verdere mogelijkheden. Bij blijvende onvrede kan de klacht ter beoordeling aan de directeur van het specialisme worden voorgelegd. Na een oordeel van de directie is het klachtetraject binnen Arkin afgerond. Na dat de volledige klachtenprocedure is doorlopen, heeft een klager de mogelijkheid om de klacht voor te leggen aan de Geschillencommissie.

De klachtenfunctionarissen ervaren een welwillende medewerking bij de behandeling van de klachten. Als de klachtenfunctionaris een trend in de klachten signaleert, geeft de klachtenfunctionaris dit signaal door aan het betreffende management binnen Arkin.

De klachtenfunctionarissen registreren alle gemelde klachten. Vanuit de registratie worden geanonimiseerde rapportages opgesteld.

In 2023 zijn 227 klachten gemeld. Dit is een lichte daling t.o.v. het aantal klachten in 2022 (231 klachten).

jaar	aantal klachten
2018	169
2019	193
2020	213
2021	196
2022	231
2023	227

Klachten met betrekking tot de aanvraag en/of uitvoering verplichte zorg (Wvvgz) worden behandeld door de Klachtencommissie GGZ Amsterdam e.o. De klachtenfunctionaris speelt bij deze klachtenbehandeling geen



rol: cliënt kan worden bijgestaan door een Patiënt Vertrouwens Persoon. De Klachtencommissie GGZ Amsterdam e.o. behandelt ook klachten m.b.t. de jeugdzorg (Jeugdwet).

## 5.6 Verwijzers

De Voordeur van Arkin bestaat uit een centrale toegang voor verwijzers en hun cliënten, preventie en POH GGZ. Belangrijk voor onze verwijzers is een inhoudelijk adequate, snelle verwerking van de verwijzingen, het bieden van laagdrempelig consultatie, advies en service en uiteraard een goede samenwerking en communicatie rond gezamenlijke cliënten. De afgelopen jaren investeren we structureel in het relatiebeheer met onze verwijzers. Dat doen we op verschillende niveaus: op clientniveau door informatie-uitwisseling tussen huisarts en behandelaar te verbeteren, op teamniveau door aan te schuiven bij regionale huisartsenoverleggen en op Arkinniveau door onder andere onze Huisartsenadviesraad waar zij ons gevraagd en ongevraagd advies geven. Op stedelijk, bestuursniveau werkt Arkin nauw samen met de huisartsenvertegenwoordigers en is in gezamenlijkheid een nieuw format voor verwijzingen en terugkoppeling gemaakt. Ook onze POH's spelen een belangrijke rol in de brug- en filterfunctie tussen verwijzers en Arkin. POH's zijn in 2022 en 2023 extra getraind in netwerkvorming, hoe werk je als POH samen met het sociaal domein, hoe kun je zo goed mogelijk overzicht houden van en samenwerken met het aanbod van voorzieningen rondom de praktijk. Daarnaast is ook extra geïnvesteerd in het werken met e-health bij de POH GGZ.

In verband met Corona hebben wij in 2022 geen separaat onderzoek gedaan naar verwijzerstevredenheid, dat hebben we verplaatst naar eind 2023. In 2024 zullen de resultaten bekend zijn.

## 5.7 Wachttijden

Wachttijden voor intake en behandeling kunnen van grote invloed zijn op instroom, de cliënt- en verwijzerstevredenheid, bedrijfsvoering en het leveren van gepaste zorg. Lange wachttijden zijn voor cliënten, hun naasten, verwijzers en behandelaren een zware last. Problematiek kan verergeren en overbruggingsmogelijkheden zijn helpend maar uiteraard geen alternatief voor een sGGZ-behandeling.

Arkin heeft de afgelopen jaren veel maatregelen genomen om de wachttijden te verminderen. Zowel inhoudelijke interventies, zoals het sturen op korte behandelduur, het ontwikkelen van nieuw behandel aanbod, extra consultatiemogelijkheden, procesoptimalisatie van intake- en behandellogistiek, uitbreiding van onze capaciteit, als acties gericht op behoud en werving van personeel, verbeteren van interne en externe samenwerking en innovatie op onder andere digitaal vlak. In 2022 zijn extra maatregelen genomen om het aantal interne verwijzingen te verminderen zodat cliënten intern minder hoeven te wachten. Daarnaast is bij een aantal specialismen ingezet op het verminderen van de wachttijd tot intake (W3) zodat cliënten na hun intake vrijwel direct kunnen starten met hun behandeling.

Het beeld over 2023 is dat het aantal wachtenden op intake (W1) is toegenomen en het aantal wachtenden op behandeling (W3) en intern wachtenden is afgenomen. Verschillen tussen de specialismen zijn groot. Arkin publiceert maandelijks actuele wachttijden op websites, Zorgdomein en het NZa-zorgbeeld.

## 5.8 Kwaliteitsstatuut

Arkin heeft per 1 juli 2022 een nieuw Kwaliteitsstatuut gepubliceerd zoals landelijk is vereist.

Aanleiding is dat er nieuwe landelijke eisen zijn vastgelegd in het Landelijk Kwaliteitsstatuut (LKS).

Het Landelijk Kwaliteitsstatuut GGZ beschrijft de kwaliteitsnormen waaraan een zorgaanbieder moet voldoen om de zorg voor de individuele cliënt in de curatieve GGZ te organiseren.

De nadruk ligt daarbij op de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de indicierend en coördinerend regiebehandelaar en van andere zorgverleners in de verschillende onderdelen van het zorgproces.

Naast deze nieuwe eisen, is er ook een veldafpraak opgesteld. Reden daarvoor is dat voor bepaalde onderdelen van het LKS doorontwikkeling nodig is en afstemming met het Zorgprestatie model gemist wordt.

De veldafpraak voorkomt interpretatieverschillen en biedt als het gaat om de bekostiging duidelijkheid aan zorgaanbieders en zorgverzekeraars.



Arkin maakt gebruik van de veldafspraken 'Tijdelijke invulling regiebehandelaarschap in 2022 en 2023'. Naast deze veldafspraken gaat Arkin uit van de Wet BIG, geldende beroepsprofielen, richtlijnen, zorgstandaarden en generieke modules en juiste zorg op het juiste moment vanuit de best passende regiebehandelaar. Het Kwaliteitsstatuut is opgesteld in samenhang met het Professioneel Statuut.



## 6. Wetenschappelijk onderzoek en beroepsopleidingen

Naast het bieden van zorg heeft Arkin twee kernactiviteiten: het doen van wetenschappelijk onderzoek en het bieden van beroepsopleidingen voor professionals in de geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg.

### 6.1 Wetenschappelijk onderzoek

#### 6.1.1 Meerjaren onderzoeksbeleid

De belangrijkste uitgangspunten voor onderzoeksprojecten zijn vastgelegd in het onderzoeksbeleid van Arkin:

- onderzoeken zijn vraag gestuurd, gericht op innovaties en de praktijk van de specialismen;
- onderzoeken hebben een strategische meerwaarde;
- onderzoeken hebben een meerwaarde voor cliënten;
- onderzoeken zijn relevant, haalbaar en betaalbaar.

Het routinematig verzamelen van data (Reguliere Outcome Monitoring, ROM) verdient alle aandacht. De doelstelling daarvan is stelselmatig de effectiviteit van zorgpaden, modules en interventies te monitoren. Dit wordt bewerkstelligd door de ROM-effectmetingen te koppelen aan structurele terugkoppeling van de behandelresultaten aan de cliënt, de behandelaar, de teams en de specialismen van Arkin. Daarmee wordt de transparantie vergroot, de eigen verantwoordelijkheid van de cliënten bevordert en het behandelresultaat geoptimaliseerd. Door de verbinding van onderzoek, behandelresultaten en kwaliteitsverbetering wordt de kern van de GGZ zorg geraakt. Op die manier verhoogt het doen van cliëntgericht klinisch onderzoek de kwaliteit van het primaire proces, maakt wetenschappelijk onderzoek Arkin als werkgever voor de professionals aantrekkelijker en kan met de onderzoeksbevindingen de meerwaarde van de geestelijke gezondheidszorg voor de samenleving worden aangetoond.

#### 6.1.2 Onderzoekslijnen

Arkin kende in 2023 negen onderzoekslijnen:

- Werkingsmechanismen en Behandeling van Verslavingsgedrag (Prof. dr. A. Goudriaan, Amsterdam UMC);
- Ernstige Psychotische Aandoeningen (Prof. dr. L. de Haan, Amsterdam UMC);
- Forensische Zorg (Prof. dr. A. Popma, Amsterdam UMC);
- Effectiviteit Psychologische Interventies en Psychotherapie (Prof. dr. J. Dekker, Amsterdam UMC);
- ROM (Prof. dr. E. de Beurs, Universiteit Leiden);
- Persoonlijkheidsstoornissen (Dr. H.L. Van en Prof dr. A. Arntz, Universiteit van Amsterdam);
- Trauma (Dr. K. Thomaes);
- Eetstoornissen (Dr. E. van den Berg);
- Kwetsbare gezinnen (Prof. dr. C.M. Middeldorp, Amsterdam UMC).

De onderzoekslijnen worden geconcretiseerd in negen academische werkplaatsen. De Academische Werkplaats Effectiviteit Psychologische Interventies en Psychotherapie is opgesplitst in twee kenniscentra met als focus a) stemming en- angsstoornissen en b) spoedeisende psychiatrie. Iedere academische werkplaats wordt aangestuurd door een (bijzonder) hoogleraar of Principal Investigator (PI). Hierbij wordt nauw samengewerkt met de beide Amsterdamse Universiteiten en de Universiteit van Leiden.

In 2023 is vanuit de Voordeur Arkin, in samenwerking met Amsterdam UMC, gewerkt aan het opzetten van een *Academische Werkplaats 'Innovation Lab Mental Health'* op inhoud en organisatie. Deze Academische Werkplaats gaat per 1 januari 2024 van start, onder leiding van Prof. dr. C. Bockting verbonden aan het Urban Mental Health Centre van het Amsterdam UMC).



### 6.1.3 Onderzoeksproductie

In 2022 introduceerde Arkin de externe website [onderzoek.arkin.nl](https://onderzoek.arkin.nl) waarop naast informatie over de kenniscentra, ook alle publicaties en alle lopende en afgeronde onderzoeken te vinden zijn.

In 2023 voerde Arkin 57 wetenschappelijke onderzoeken uit verdeeld over de verschillende kenniscentra. Arkin faciliteert en participeert in nationaal en internationaal onderzoek en er is een nauwe samenwerking met de betrokken universiteiten. Naast de leeropdracht van de hoogleraren van Arkin, presenteerden de junior en senior onderzoekers in vele nationale en internationale conferenties hun bevindingen, discussieerden op symposia over hun resultaten en participeerden in workshops en seminars. Het aantal publicaties in wetenschappelijke tijdschriften, in professionele bladen en in online journals is omvangrijk en veelvoudig. In 2023 zijn 53 publicaties uitgebracht in peer reviewed tijdschriften.

### 6.1.4 Universitaire promoties

In 2023 promoveerde een Arkin medewerker aan de Vrije Universiteit en een Arkin medewerker aan de Universiteit van Leiden.

In 2023 waren bij de negen academische werkplaatsen van Arkin 28 promovendi actief.

### 6.1.5 Wetenschapssymposium Arkin

Jaarlijks wordt het Wetenschapssymposium 'Onderzoek bij Arkin: So what?' gehouden. In korte presentaties ('elevator pitches') presenteren de wetenschappers verschillende studies variërend van kleinschalig praktijkonderzoek, promotieonderzoeken tot grootschalig internationale multisite studies.

### 6.1.6 Toegekende onderzoek-subsidies

In 2023 werden meerdere subsidieaanvragen ingediend waarvan 3 gehonoreerd werden, te weten: (1) Project Forensische Maatjes, (2) Samen voor Complexe gezinnen en (3) Preventie van kansspelverslaving. De uitvoering van de onderzoeken werd gestart en zullen in de komende jaren worden afgerond.

## 6.2 Beroepsopleidingen

Het bieden van beroepsopleidingen door Arkin geeft een impuls aan de vernieuwing van het zorgaanbod, het maakt Arkin aantrekkelijker als werkgever en legt een basis voor de instroom van nieuwe professionals. Arkin beschikt over de volgende beroepsopleidingen: opleiding psychiatrie, opleiding psychologen, de opleiding tot verslavingsarts en verpleegkundige opleiding.

### 6.2.1 Opleiding psychiatrie

Arkin heeft sinds 2022 een erkenning voor onbepaalde tijd voor de opleiding tot psychiater en sedert 2023 voor de stage psychiatrie i.h.k. de opleiding tot klinisch geriater. Er stromen jaarlijks 6 of 7 eerste jaar aios in die de volledige opleiding psychiatrie bij Arkin lopen. Daarnaast zijn er op jaarbasis ongeveer 20 aio's van andere instellingen die doorstroomstages bij Arkin doen, vooral bij SPA, NPI en zijn er erkende stages voor psychiaters in opleiding tot psychiater uit Vlaanderen en uit Suriname. In totaal zijn daardoor ongeveer 40 aio's in dienst. Over de afgelopen 5 jaar is 75% van de afgestudeerde aios als psychiater bij Arkin gebleven. Er zijn stageplekken bij alle specialismen en voor beleid bij de raad van bestuur/Zorg & kwaliteit en bij bureau GD. Daardoor is een differentiatie mogelijk en kunnen de opleidingstrajecten gepersonaliseerd worden vormgegeven.

De opleiding maakt deel uit van het Opleidingsconsortium Noord-Holland en vormt daarin een netwerk met andere GGZ instellingen in de regio en met AUMC en OLVG ten behoeve van onderwijs, stage uitwisselingen en soms onderzoek.





### 6.2.2 Opleiding psychologen

In 2023 waren in totaal 101 psychologen in opleiding bij de P-opleidingen van Arkin. Hiervan waren er 69 in opleiding tot GZ-psycholoog, 6 tot psychotherapeut en 26 tot klinisch psycholoog/specialist.

Bij de tweejarige GZ opleiding begonnen 20 master psychologen en orthopedagogen met de opleiding tot GZ psycholoog, er stroomden 2 GZ psychologen in bij de driejarige part time psychotherapieopleiding en 6 GZ psychologen begonnen met de vierjarige opleiding tot klinisch psycholoog.

In 2023 rondden 17 psychologen de opleiding tot GZ psycholoog succesvol af. Hiervan hebben er 11 een baan een baan bij Arkin gevonden.

5 GZ psychologen rondden de opleiding tot Klinisch psycholoog/specialist af. Hiervan hebben er 3 een baan gevonden binnen Arkin. In 2023 rondde 1 psychotherapeut de opleiding af. Deze persoon is elders gaan werken.

### 6.2.3 Opleiding tot verslavingsarts

In 2023 zijn drie nieuwe AIOS gestart die hun volledige opleiding tot verslavingsarts binnen Arkin volgen.

Twee AIOS volgen een deel van hun opleiding bij Arkin. In totaal waren er in 2023 twaalf AIOS in opleiding bij Arkin. Er zijn twee verslavingsartsen afgestudeerd die inmiddels werkzaam zijn bij Arkin.

De AIOS lopen het grootste deel van hun opleiding stage op verschillende afdelingen van Jellinek.

Voorkeuzestages kunnen ze ook bij andere specialismen binnen en buiten Arkin terecht. In 2023 heeft een AIOS stage gelopen bij SPA Mentrum.

### 6.2.4 Verpleegkundige opleidingen

De opleidingen bestaan uit initiële opleidingen (MBO-V en HBO-V) en vervolgopleidingen (master opleiding).

#### *Initiële opleidingen*

In 2023 waren gemiddeld 95 leerling-verpleegkundigen in dienst, waarvan 50 MBO-V en 45 HBO-V. Van deze groep kregen 19 leerlingen in 2023 het diploma en moesten we van 9 HBO- en 9 MBO-leerlingen voortijdig afscheid nemen (van deze groep stoppers zijn 7 medewerkers op basis van onderliggend diploma of werkervaring behouden voor Arkin). Van de 19 gediplomeerde verpleegkundigen vonden 15 een baan bij Arkin.

Vanuit de innovatiechallenge Arkin Next Level is ervoor gekozen om leerlingen een vaste coach te bieden van instroom tot 2 jaar na diplomering. Het idee is dat deze coach helpt uitval tijdens de opleiding te beperken en verpleegkundigen na diplomering te behouden voor Arkin.

#### *Vervolgopleidingen*

In 2023 waren gemiddeld 23 VIOS in dienst, waarvan er 10 de 2-jarige opleiding aan de Hogeschool Utrecht (HU) volgden en 13 de 3-jarige variant bij Opleidingsinstelling GGZ VS. In 2023 ontvingen 7 VIOS hun diploma waarvan er 5 bij Arkin hun carrière als VS GGZ vervolgden. Door verschillende omstandigheden hebben in 2023 3 VIOS hun opleidingstraject voortijdig moeten stopzetten.

In 2023 werd voor het derde jaar de Master GGZ Verpleegkunde aangeboden in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam, een tweejarige deeltijdopleiding voor HBO-V met ambitie om verdieping te zoeken in hun vak. In september 2023 ontvingen 2 medewerkers hun masterdiploma en gingen binnen Arkin als Master Verpleegkundige aan de slag en startten 4 medewerkers met de opleiding en 2 stroomden door naar het tweede studiejaar.

In september 2023 sloten 6 medewerkers het Talent Ontwikkel Programma voor HBO-Vers (TOP HBO-V) af en zijn 5 medewerkers gestart met het éénjarige interne opleidingsprogramma gericht op ontwikkeling van HBO-Vers met de ambitie om zich tot verpleegkundig specialist, manager of onderzoeker te ontwikkelen. In november 2023 is Arkin herstart met het opleiden tot Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige (SPV), een 18 maanden durende opleiding in samenwerking met de HU. Eind 2023 zijn 3 Arkin medewerkers gestart met deze opleiding.



## 7. Financiën

### 7.1 Resultaat

Het netto resultaat bedraagt € 3,3 mln. positief (0,9% van de totale opbrengsten), bij een begroot resultaat van € 3,6 mln. positief (1,05% van de totale opbrengsten). In 2022 was het resultaat € 0.67 mln. positief (0,2% van de totale opbrengsten). Het genormaliseerde resultaat over 2023 bedraagt € 1,5 mln. negatief.

In verhouding tot vorig jaar is de totale omzet gestegen met € 18,50 mln. (5,5%). De omzet zorgverzekeringswet is toegenomen met € 15,01 mln. (6,6%), voornamelijk door indexatie van de tarieven. De omzet Wlz is met € 1,44 mln. (5,8%) toegenomen. De omzet forensische zorg is gestegen met € 1.48 mln. (4,3%), met name door toename van indexatie van de tarieven.

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn gedaald met € 0,46 mln. (-5,5%). De opbrengsten Jeugdwet zijn nagenoeg gelijk gebleven.

De personele lasten bedragen € 292,1 mln. (2022 € 281,6 mln.). De stijging van € 10,5 mln. wordt veroorzaakt door:

- € 5,67 mln. cao stijging en zwaarder loongebouw (functiemix)
- -/- € 3,05 mln. lagere sociale lasten
- € 4,94 mln. toename personeel niet in loondienst
- € 2,53 mln. toename andere personeelskosten (deels incidenteel)

De toename van het uitbesteed werk en andere externe kosten (€ 15,72 mln.), bestaat uit een toename van kosten personeel niet in loondienst (€ 4,94 mln.) en een toename van uitbesteed werk en externe kosten (€ 10,78 mln.) die voor een groot deel voortkomt uit een reclassificatie van deze kostenpost. Er is een toename te zien van de materiële en huisvestingskosten € 45,4 mln. in 2023 tegen € 40,3 mln. in 2022.

Per saldo zijn de totale kosten in 2023 € 347,3 mln. tegen € 331,1 mln. in 2022.

### 7.2 Investerings

Totaal investeringen 2023 bedragen € 7,55 mln. (2022 € 11,2 mln.) waarvan € 2,94 mln. in gebouwen (renovaties, verduurzaming en verbouwingen), € 1,93 mln. in inventarissen en € 2,68 mln. in ICT.

### 7.3 Balansontwikkeling en ratio's

Onderstaand overzicht toont de ontwikkeling van de belangrijkste ratio's t.o.v. 2022.

Balansratio's Arkin

Ratio	Betekenis	Norm	2023	2022
Solvabiliteit = eigen vermogen/ totaal vermogen	Mate waarin we in staat zijn om korte zowel als langlopende schulden te voldoen	>0,25	0,35	0,33
Current ratio = vlottende activa/ kortlopende schulden	Mate waarin de onderneming in staat is op korte termijn aan haar schulden te voldoen	>1,2	1,10	1,07
Rendement = netto winst/ bedrijfsopbrengst	Netto resultaat ten opzichte van totale bedrijfsopbrengst. Negatief = verlies	>1,00%	0,94%	0,20%
Loan to value = langlopende leningen/ materiële vaste activa	Mate waarin verdiencapaciteit van het vastgoed in (gezonde) verhouding staat tot de schuldpositie	<0,6	0,34	0,36
EBITDA = resultaat voor interest + afschrijvingen	Winst na aftrek overheadkosten, maar voor aftrek van interest en afschrijvingen		14.801	11.757
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)= EBITDA/netto rentelast + aflossing	Onze betalingscapaciteit in verhouding tot de financiële verplichtingen	> 1,2	3,26	1,99
Senior Net Leverage (SNL) = Rentedragende schulden -/- liquide middelen/EBITDA	Het aantal jaar waarin de langlopende leningen kunnen worden afgelost met de vrije kasstroom	<4,0	0,0	1,2



De normen inzake solvabiliteit, DSCR en SNL zijn overeengekomen met de bank. De overige normen komen voort uit financieel beleid van Arkin.

Arkin voldoet aan de met de huisbankier afgesproken normen zoals in bovenstaande tabel zijn gemeld.

De financiële gezondheid van Arkin is over 2023 goed te noemen. Er zijn geen langlopende leningen aangegaan in 2023, en zijn in omvang verder afgenomen t.o.v. de boekwaarde van de activa. Door aflossing van de leningen daalt de rentelast verder. Dit heeft een positief effect op de EBITDA.

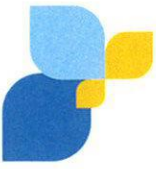
#### **7.4 Liquiditeitsontwikkeling**

Het liquiditeitssaldo van Arkin is in 2023 met € 12,2 mln. gegroeid tot € 33,8 mln. Deze positieve ontwikkeling is veroorzaakt door het steeds verder op orde krijgen van de zorgfacturatie na de implementatie van het ZPM. Arkin factureert maandelijks de gerealiseerde productie, met nagenoeg geen uitval. Ontvangst en beoordeling van verrekening door de zorgverzekeraars zijn afgelopen jaar ook verbeterd. Per maart 2024 is alle productie over 2023 gefactureerd.

In februari 2024, is de facturatie over 2024 opgestart.

De investeringskalender is in 2023 uitgevoerd conform planning en prognose.

Arkin heeft een kredietfaciliteit van € 30 mln. Deze is in 2023 niet aangesproken.



## 8. Voornaamste risico's en onzekerheden

### 8.1 Risicomanagement

Vanuit de maatschappelijke taak en het principe van 'goed bestuur' houdt Arkin zich bezig met het beheersen van de risico's die zijn verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van de organisatie. Het risicomanagement binnen Arkin vindt plaats op verschillende niveaus. Het is een concernbreed proces dat onderdeel is van de bedrijfsmatige en primaire zorgprocessen en zich richt op strategische, tactische en operationele risico's en een toereikende en passende beheersing daarvan.

De strategische doelstellingen worden via de jaarlijkse kaderbrief en begroting vertaald naar jaarplannen per organisatieonderdeel. Analyse van de risico's, die de haalbaarheid van deze plannen kunnen beïnvloeden, zijn onderdeel van de afwegingen en voorstellen tot besluitvorming aan de raad van bestuur en de goedkeuring van de raad van toezicht. Daarnaast voert Arkin periodiek thema-onderzoeken uit, audits en controles vanuit de invalshoek van HKZ, de verschillende kwaliteitscommissies en het team Interne Controle, retrospectieve Prisma's en prospectieve risico-inventarisaties (PRI's). Bij de planning, sturing en verantwoording van activiteiten wordt samenhang bewaakt tussen de geformuleerde doelstellingen, de te monitoren componenten en maandelijkse rapportage daarover, inclusief de risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen.

Arkin heeft de afgelopen tijd verschillende initiatieven genomen voor het verder vormgeven en verbeteren van risicomanagement (waaronder een onafhankelijke review van de huidige opzet, inrichting en uitvoering van het risicomanagement) en in 2023 is een start gemaakt met integraal risicomanagement. De kern van de aanpak blijft dat risicomanagement primair een rol en verantwoordelijkheid is van 'de lijn' waarbij de integraliteit nadrukkelijk wordt nagestreefd en de onafhankelijke ondersteuning daarbij signalerend en adviserend is. In lijn met de geactualiseerde aanpak zijn brainstormsessies gehouden om op strategisch niveau de belangrijkste risico's te inventariseren en inzicht te krijgen in de bepaling van een generieke risicobereidheid. Hierbij is vanuit risicodomeinen, die ontleend zijn aan het model van de American Society for Health Care Risk Management, gekeken naar onderwerpen en aandachtsgebieden zoals kwaliteit van zorg, patiëntveiligheid, imago- en marktrisico's, financiële risico's, compliance (waaronder naleving wetgeving privacy), arbeidsmarkt en beschikbaarheid personeel, informatiebeveiliging en cyber security, vastgoed, duurzaamheid (ESG) en fraude.

Arkin heeft in de loop van 2023, in het belang van een gezonde exploitatie in 2024 en daarna ter ondersteuning van de realisering van de begrotingsdoelstellingen van 2024, verschillende oplossingsrichtingen bepaald om de financiële positie van de organisatie duurzaam te verbeteren. In de uitwerking van de hoofdlijnen zijn de principes van risicomanagement meegenomen. In de loop van 2024 zal de bredere basis en borging van integraal risicomanagement verder vormgegeven worden.

### 8.2 Risicobereidheid

Zoals elke zorgorganisatie hanteert ook Arkin een relatief conservatieve houding ten opzichte van risicobereidheid. Er is een terughoudendheid bij het nemen van risico's gezien de context van de organisatie (voor een deel ook verplicht vanuit de maatschappelijke taak), maar voor specifieke risicogebieden kan worden afgeweken van de generieke risicobereidheid.

In het kader van risicobereidheid zijn de financiële normen voor een belangrijk deel bepaald op basis van de eisen van financiers (banken, zorgverzekeraars, gemeenten etc.), toezichhoudende partijen (IGJ en de NZa) en de WfZ. Zie hiervoor o.a. de balansratio's (jaarrekening Arkin 2023) waar Arkin concreet op stuurde. Risico's worden afgedekt met financiële reserves en voorzieningen voor zover in beeld en kwantificeerbaar en de verslaggevingsregels dat toelaten.



### 8.3 Voornaamste risico's en onzekerheden

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste (strategische) risico's 2023 die doorlopen in 2024 en wat we doen om ze te beperken of te voorkomen.

#### *Personeel*

Arkin is sterk afhankelijk van (hoog)gekwalificeerd en toegewijd personeel om kwalitatief goede en passende zorg te leveren. De arbeidsmarkt is krap en komt steeds meer onder druk te staan (o.a. door aanscherpingen in kaders op het gebied van ZZP'ers in de zorg) en daarnaast is het verzuim in de organisatie aanhoudend hoog. De uitdagingen op het gebied van werving en behoud van gekwalificeerd personeel kunnen leiden tot personeelstekorten, hogere kosten voor inzet van tijdelijk personeel, hoge werkdruk en impact op de wachtlijsten.

Arkin voert een proactief personeelsbeleid (en verzuimbeleid) en heeft als maatregel ingezet op behoud, ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers en vergroting van aantrekkelijkheid als werkgever (o.a. d.m.v. Great Place To Work).

#### *Toegankelijkheid van zorg*

De impact van de toename van wachtlijsten is de toename van de wachttijd voor cliënten. Deze problematiek speelt al lang en vraagt dus om maatschappelijke discussie en dialoog en nieuwe vormen van samenwerking. Arkin heeft als maatregel ingezet op uitbreiding van het digitaal zorgaanbod, versterken van de voordeur, consultatiefunctie, stimuleren en organiseren van doorstroom en uitstroom, verbetering van de klinische zorg, betere samenwerking over de specialismen en inzet van IZA-transformatiegelden om wachtlijsten te reduceren. Zie verdere toelichting in paragraaf 5.7 'Wachttijden'.

#### *Kwaliteit van zorg*

De kwaliteit en veiligheid van onze zorgactiviteiten en diensten moeten gewaarborgd zijn. Incidenten in de zorg kunnen leiden tot ernstige gevolgen voor onze cliënten en de reputatie van onze instelling en we streven ernaar om continu verbeteringen door te voeren in ons zorgproces, inclusief het implementeren van 'evidence-based' zorgactiviteiten en het handhaven van strikte protocollen voor risicobeheer en kwaliteitscontrole. Arkin is HKZ gecertificeerd en werkt continu aan de kwaliteit van zorg door toepassing van het kwaliteitsstatuut, het werken met kwaliteitscommissies en de monitoring van het methodisch werken conform de kwaliteitsnormen en -standaarden. Er is een geïntegreerd systeem voor het melden van incidenten, de cliënttevredenheid wordt gemeten en via de kwaliteitsmonitor wordt periodiek gerapporteerd aan de RvB en RvT. Zie verdere toelichting in hoofdstuk 5 'Zorg'.

#### *Fraude*

Het frauderisico binnen Arkin kan zich op verschillende gebieden uiten waaronder werknemersfraude, zorgfraude, inkoopfraude en verslaggevingsfraude. Ter preventie van fraude en corruptie streeft Arkin naar een toereikende interne beheersomgeving waar, voor de Zorgverzekeringswet, horizontaal toezicht is ingericht. Naast een adequaat ingerichte AO/IB (incl. functiescheiding en vier-ogenprincipe) heeft de organisatie een geïntegreerd incidentmeldingsysteem, gedragscode, klokkenluidersregeling, klachtenafhandelingsproces en het team Interne Controle dat gevraagd en ongevraagd processen onder de loep neemt. Zie verdere toelichting in paragraaf 4.6 'Fraudebeleid'.

#### *Informatiebeveiliging en privacy*

Als zorginstelling verwerken we gevoelige persoonlijke gezondheidsinformatie van onze cliënten, wat ons blootstelt aan risico's met betrekking tot gegevensinbreuken en schendingen van privacyregelgeving. Het niet voldoende geborgd zijn van informatiebeveiliging kan leiden tot ernstige incidenten die gevolgen hebben voor de bedrijfsprocessen. Arkin werkt met robuuste informatiesystemen, nalevingsprogramma's en trainingen voor medewerkers om de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van patiëntgegevens te



waarborgen en om te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van gegevensbescherming.

Arkin is NEN 7510 gecertificeerd, waaruit blijkt dat de informatie toegankelijk, vertrouwelijk en goed beveiligd is, en blijft doorlopend aandacht houden voor een adequate inrichting van het managementsysteem voor informatiebeveiliging.

#### *Cyber security*

De afhankelijkheid van IT wordt steeds groter en daarmee neemt ook de dreiging toe van cyberrisico's, waaronder ransomware, DDoS-aanvallen en malware. Arkin is in hoge mate geautomatiseerd en het risico bestaat dat operationele processen stilvallen door interne en externe factoren (gijzelingssoftware, ontvreemden van gevoelige data etc.). Om de weerbaarheid tegen cybercriminaliteit zo sterk mogelijk te maken en om te blijven voldoen aan vigerende wet- en regelgeving besteedt Arkin continu aandacht aan technieken, processen en beheersmaatregelen op het gebied van informatiebeveiligingscontinuïteit en privacybescherming die zijn ontleend aan het informatiebeveiligingsbeleid, het normenkader voor Informatiebeveiliging (NEN7510-2017) en de AVG. Arkin is NEN 7510 gecertificeerd en heeft beheersmaatregelen getroffen om cyberaanvallen te mitigeren en te voorkomen, zodat de eventuele schade beperkt kan blijven.

Het beleid is gericht op een juiste awareness (de organisatie houdt o.a. regelmatig oefeningen met gecontroleerde 'phishing'-aanvallen), om systemen en maatregelen zo actueel mogelijk te houden (altijd voorzien van de laatste firmware- en software updates) en op informatiebeveiligingscontinuïteit (o.a. back-up en recovery procedures).

Naast deze beheersmaatregelen geeft de aanstelling van een CISO, samen met de kennis van de beheerders en de mogelijkheid om bij een calamiteit een beroep te doen op het Z-Cert, voldoende mate van vertrouwen dat de organisatie bij een cyberinbreuk een goede inschatting kan maken van de impact van een dergelijke calamiteit.

In 2023 zijn geen versturende en/of ernstige cyberinbreuken en/of ransomware-aanvallen geconstateerd en zijn er geen noodzakelijke meldingen nodig geweest.

#### *Bedrijfsvoering*

Als organisatie hebben we te maken met de complexiteit en onvoorspelbaarheid van financieringsstromen in de GGZ. Het potentieel voor veranderingen in wet- en regelgeving en een ontoereikende informatievoorziening kunnen de resultaten negatief beïnvloeden. Er kan onzekerheid ontstaan bij het achterblijven van de productiviteit en het volledig bekostigd krijgen van de geleverde zorg. Onderregistratie, onjuist- en/of onrechtmatigheden in de gedeclareerde zorg kunnen ertoe leiden dat de zorgverlening niet vergoed wordt door de financiers en ontoereikende kostenbeheersing kan leiden tot lage marges.

Arkin blijft continu in gesprek met financiers om de door ons geleverde zorg volledig bekostigd te krijgen en streeft naar een adequate bedrijfsvoering met een gedegen financieel beheer, inclusief het implementeren van kostenbesparende maatregelen om onze financiële positie duurzaam te verbeteren. Monitoring en verantwoording vindt plaats d.m.v. maand- en kwartaalrapportages per bedrijfs onderdeel over o.a. gerealiseerde productie, declarabiliteit, wachttijden, bedbezetting, aantal cliënten en controle op de uitputting van de budgetten per financier. De kwaliteit en registratie van de zorg worden continu gemonitord door audits en controles op het productieregistratieproces. Juistheid, tijdigheid en volledigheid van administraties worden geborgd door control frameworks en vanuit de verantwoordingsafspraken o.b.v. horizontaal toezicht hebben zorgverzekeraars en belastingdienst inzicht in onze registratie- en beheerssystemen en krijgen daarmee meer zekerheid over de omzet en fiscale afwikkeling.



*Financieel / financiële instrumenten*

Arkin hanteert financiële ratio's en heeft hierover afspraken met haar financiers. Zie hiervoor ook paragraaf 7.3 van dit verslag. Uit deze ratio's blijkt dat Arkin een gezonde financiële positie heeft, maar dat het rendement onder druk staat. Risico hierbij is dat Arkin op termijn niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen en dat financiers hun kredietfaciliteiten opeisen. Voor Arkin gaat het dan om langlopende leningen en om een rekeningcourantfaciliteit. Arkin hanteert in haar treasurybeheer, conform haar treasurystatuut, geen andere financiële instrumenten dan deze. Arkin monitort haar financiële ratio's nauwlettend en voert actief beleid om financieel gezond te blijven. De oorzaken van de huidige financiële druk worden veroorzaakt door systeemfouten in de product- en tariefstructuur van het ZPM. Daarnaast zijn de personele en materiële kosten de afgelopen tijd fors gestegen door cao-afspraken en inflatie. Deze knelpunten worden extern actief geadresseerd in het belang van landelijke oplossingen. Daarnaast probeert Arkin om bovengenoemde ontwikkelingen in contract- en bevoorschottingsafspraken af te dekken. Intern stuurt Arkin stevig op kostenbeheersing en voert scherp liquiditeits- en debiteurenbeheer om de liquiditeitspositie op orde te houden. In hoofdstuk 9 komen de maatregelen in de context van de begroting 2024 nog nader aan de orde.



## 9. Toekomst

### Actualisatie van het strategisch beleid

In 2024 wordt het strategisch beleid van Arkin geactualiseerd. Daarbij wordt op basis van externe ontwikkelingen en interne ontwikkelingen en afwegingen de koers van Arkin uitgezet voor de komende jaren, met als uitgangspunt een robuust en wendbaar Arkin.

### Integraal zorgakkoord

Arkin zal in 2024 samen met de ketenpartners verdere, concrete invulling geven aan de hoofddoelen van het IZA:

- passende zorg;
- minder wachtenden en wachttijd voor zorg;
- behoud van de cruciale infrastructuur: Arkin zal zijn inbreng hebben in de in 2024 te voeren gesprekken over de vraag hoe vorm en invulling te geven aan de cruciale infrastructuur.

### Innovatie: Arkin Next level

Arkin werkt in 2024 verder aan de innovatieve organisatie.

### Strategische vastgoed plan

De ontwikkelingen in de zorg en de financiering daarvan vragen om een gerichte en efficiënte inzet van vastgoed die past bij de zorgverlening en bij de flexibele wijze waarop wordt gewerkt. Arkin zal daarom in 2024 een strategisch vastgoed plan vaststellen.

### Krapte op de arbeidsmarkt en goed werkgeverschap

De krapte op de arbeidsmarkt zal zich naar verwachting verder verscherpen. De over 2023 beschreven inzet voor goed werkgeverschap zal dan ook zeker worden voortgezet, waarbij ook in 2024 kernpunten zijn: betrokkenheid & binding, ontwikkeling en vitaliteit. Dit wordt in de toekomst waar nodig versterkt.

### Financiën

De bedrijfsvoering van Arkin staat financieel in het teken van hoge kosten door inflatie, cao ontwikkelingen en krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn de systeemfouten van ZPM landelijk nog niet opgelost. In afspraken met financiers over 2024 heeft Arkin zoveel mogelijk dekking proberen te vinden voor bovengenoemde uitdagingen. Aanvullend heeft Arkin in aanloop naar 2024 een aantal verbeterlijnen geïntroduceerd om de kwaliteit en de doelmatigheid van de bedrijfsvoering te verbeteren. Het gaat dan met name om het verhogen van de cliëntentijd per behandelaar, het efficiënter maken van dienstroosters van behandelaren, het verlagen van kosten voor inhuur personeel en voor ondersteunende functies en het effectiever gebruiken van de vierkante meters.

Bovengenoemde interventies hebben voor 2024 geleid tot een begroting met een positief resultaat van € 1 miljoen. Het investeringsniveau in 2024 is begroot op € 10 miljoen voor ICT en vastgoed voor resp € 3 miljoen en € 7 miljoen.

Gegeven de actuele omstandigheden is dit voor 2024 een verantwoord en ook maximaal haalbare uitkomst, die tegelijkertijd te dun is voor een duurzaam gezonde situatie.

Arkin zet in 2024 verder in op strategische keuzes met mogelijke gevolgen voor haar portfolio. Het kostenniveau zal verder worden geanalyseerd en geobjectiveerd en gereduceerd.





De meerjarige investeringsbehoefte van Arkin is significant vanwege vernieuwplannen, noodzakelijke renovaties en onderhoud en vanwege de gewenste doorontwikkeling van automatisering, digitalisering en innovatieve toepassingen. De plannen worden momenteel geactualiseerd en meerjarig doorgerekend. Als de plannen kansrijk en rendabel blijken te zijn, dan zal dit leiden tot een additionele financieringsbehoefte en -vraag aan banken en vergelijkbare geldverstrekkers.



## Vaststelling en goedkeuring bestuursverslag 2023 Stichting Arkin

De raad van bestuur van Stichting Arkin heeft het bestuursverslag over 2023 opgemaakt en is door de raad van bestuur vastgesteld en getekend op 17 mei 2024.

Het bestuursverslag 2023 is goedgekeurd en getekend door de raad van toezicht op 23 mei 2024.

### Raad van bestuur

drs. D.W. Veluwenkamp  
Voorzitter

*w.g.*

Mw. drs. F.A. van Dijk, psychiater  
Lid

*w.g.*

### Raad van toezicht

Mw. mr. B. van der Kolff  
Voorzitter

*w.g.*

drs. C.B. van Boven  
Vice voorzitter

*w.g.*

dr. M.B.J. Blom  
Lid

*w.g.*

ir. S.F. Chan  
Lid

*w.g.*

Mw. drs. D. Cheng RA  
Lid

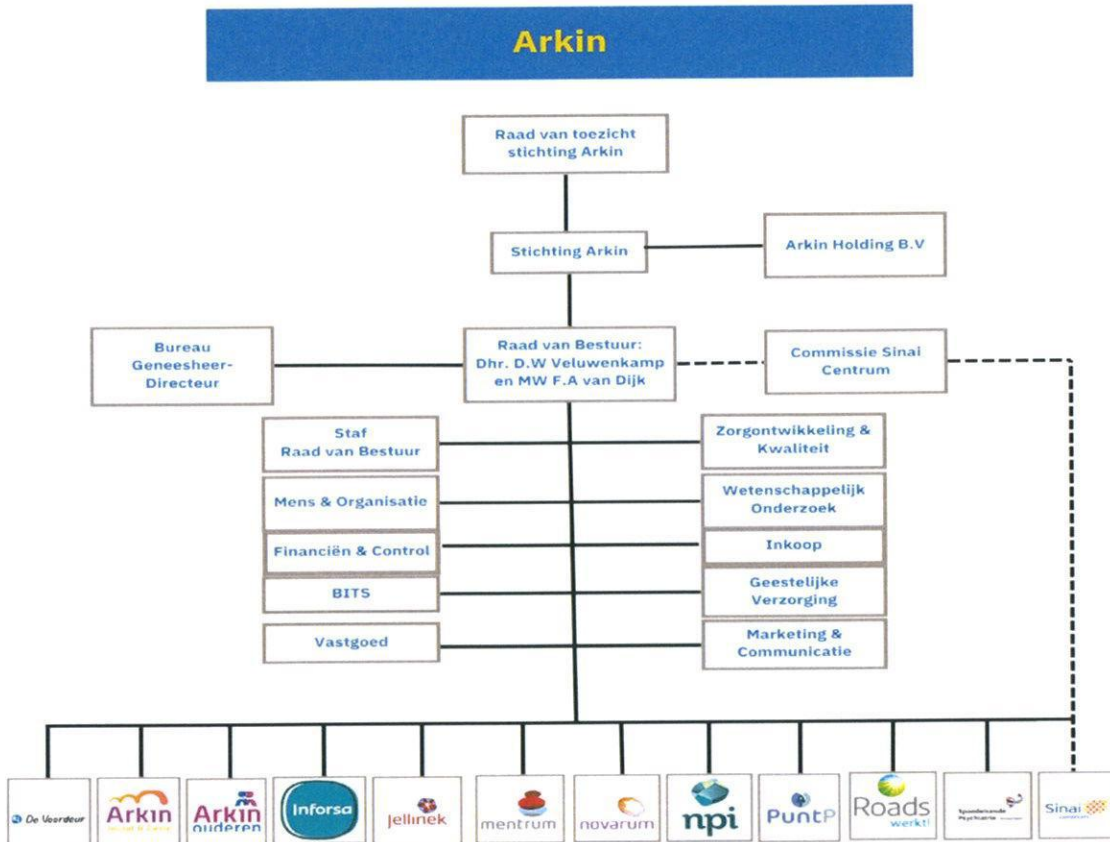
*w.g.*

P.M. Kole  
Lid

*w.g.*



Bijlage I: organigram





**Bijlage II: samenstelling en nevenfuncties raad van bestuur**

<b>Naam</b>	<b>Bestuurs-Functie</b>	<b>Nevenfuncties in 2023</b>
drs. D.W. Veluwenkamp	Voorzitter	Lid raad van toezicht Stichting De Rijnhoven
Mw. drs. F.A. van Dijk, psychiater	Lid	Lid raad van toezicht Expertisecentrum Forensische Psychiatrie



### Bijlage III: Verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur

In het reglement raad van bestuur is geregeld dat de raad van bestuur onderling een verdeling van taken en aandachtsgebieden maakt. Onderstaand de verdeling van aandachtsgebieden zoals die in 2023 van kracht was.

### Verdeling eerste aanspreekpunten raad van bestuur en Governancecode Zorg 2022

Op basis van onderstaande is in overeenstemming met artikel 5.1.2. van de Governancecode Zorg 2022 de verdeling als eerste aanspreekpunt als volgt:

Kwaliteit en veiligheid	Van Dijk
Financiën	Veluwenkamp
Personeel	Veluwenkamp

#### 1. Verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur: zorg

Voordeur Arkin	Van Dijk
PuntP	Veluwenkamp
Arkin Jeugd & Gezin	Veluwenkamp
Jellinek	Veluwenkamp
Novarum	Veluwenkamp
NPI	Veluwenkamp
Sinai Centrum	Veluwenkamp
Arkin Ouderen	Van Dijk
Spoedeisende psychiatrie Amsterdam (SPA)	Van Dijk
Mentrum	Van Dijk
Roads	Van Dijk
Inforsa	Van Dijk

#### 2. Verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur: staf en ondersteuning

Beroepsopleidingen	Van Dijk
Bureau Geneesheer-directeur	Van Dijk
Finance	Veluwenkamp
Informatiemanagement en ICT (BITS)	Veluwenkamp
Mens & Organisatie	Veluwenkamp
Marketing & Communicatie	Veluwenkamp
Onderzoek	Van Dijk
Staf raad van bestuur	Veluwenkamp
Vastgoed	Veluwenkamp
Zorg & Kwaliteit	Van Dijk
Zorgverkoop (onderdeel van Finance)	Veluwenkamp



### 3. Verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur: medezeggenschap

Voor het overleg met de medezeggenschap is een bestuurder het eerste aanspreekpunt/overlegpartner. Zo mogelijk is ook de andere bestuurder aanwezig.

Cliëntenraad	Van Dijk
Ondernemingsraad	Veluwenkamp
Naastenraad	Van Dijk

### 4. Verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur: vakgroepen

Voor het overleg met de vakgroepen is een bestuurder het eerste aanspreekpunt/overlegpartner.

Medisch specialistenoverleg (MSO)	Van Dijk
Psychologenoverleg Arkin (POA)	Van Dijk
Vakgroep verpleegkundige specialisten (VVS)	Van Dijk
Verpleegkundige en Agogische staf (VAS)	Van Dijk