

Bestuursverslag 2024

Stichting Arkin



Arkin



Inhoud

	Voorwoord raad van bestuur	6
1.	Arkin	7
1.1	Profiel	7
1.2	Missie, kernwaarden en kernactiviteiten	9
1.3	Drie leidende thema's in 2024	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	Certificering	11
2.	Toepassing Governancecode Zorg 2022 in 2024	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 2024	15
3.1	Strategische organisatieontwikkeling	15
3.2	Goed werkgeverschap	16
3.2.1	Medewerkerstevredenheid	16
3.2.2	Minder uitstroom medewerkers	16
3.3	Arkin is een eenheid van verbonden behandel- en expertisecentra	17
3.3.1	Vormgeving behandel- en expertisecentra	17
3.3.2	Arkin Atrium	17
3.3.3	Doelmatigheid, wachtlijsten, wachttijden	18
3.4	Arkin levert doelmatige zorg vanuit een innovatieve organisatie: Arkin Next Level	20
3.5	Digitale zorg	21
3.6	Zorgprestatie­model	22
4.	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	23
4.1	Sociaal ondernemerschap	23
4.2	Dialogoog met externe stakeholders	23
4.3	Integraal Zorgakkoord	23
4.4	ROAZ en ZAP	23
4.5	Duurzaamheid en vastgoed	23
4.6	Fraudebeleid	25
4.7	Sociale aspecten	25
4.7.1	Personele formatie	25
4.7.2	Scholing medewerkers	25
4.7.3	Sociaal plan	26
4.7.4	Mobiliteit	27
4.7.5	Verzuim	27
4.8	Bezoldiging raad van toezicht en raad van bestuur	27
4.9	Evenwichtige verdeling van man en vrouw in raad van toezicht en raad van bestuur	27



5.	Zorg	28
5.1	Instroom	28
5.2	Kwaliteitscommissies	28
5.3	Cliënttevredenheid	28
5.4	Meting van het behandel-effect	29
5.5	Klachten cliënten	29
5.6	Verwijzers	30
5.7	Wachttijden	30
5.8	Kwaliteitsstatuut	31
6.	Wetenschappelijk onderzoek en beroepsopleidingen	31
6.1	Wetenschappelijk onderzoek	32
6.1.1	Meerjaren onderzoeksbeleid	32
6.1.2	Onderzoeklijnen	32
6.1.3	Onderzoeksproductie	33
6.1.4	Universitaire promoties	33
6.1.5	Wetenschapssymposium Arkin	33
6.1.6	Toegekende onderzoek-subsidies	33
6.2	Beroepsopleidingen	33
6.2.1	Opleiding psychiatrie	33
6.2.2	Opleiding psychologen	34
6.2.3	Opleiding tot verslavingsarts	34
6.2.4	Verpleegkundige opleidingen	34
7.	Financiën	35
7.1	Resultaat	35
7.2	Investeringsen	36
7.3	Balansontwikkeling en ratio's	36
7.4	Liquiditeitsontwikkeling	36



8.	Voornaamste risico's en onzekerheden	37
	8.1 Risicomanagement	37
	8.2 Voornaamste risico's en onzekerheden	37
9.	Toekomst	41

	Vaststelling en goedkeuring bestuursverslag 2024 Stichting Arkin	42
--	--	----

Bijlage I: samenstelling en nevenfuncties raad van bestuur per eind 2024

Bijlage II: verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur eind 2024

Bijlage III: declaraties 2024 raad van bestuur

Bijlage IV: organigram



Voorwoord raad van bestuur

Terugkijkend op 2024 zien we dat binnen Arkin een belangrijke stap is gezet om Arkin meer toekomstgericht te ontwikkelen. De afgelopen jaren vroeg de actualiteit in de organisatie continue veel aandacht, in het bijzonder de Covid-periode met enorme blijvende impact op vitaliteit, de invoering van een nieuwe financieringssysteem en een kostenstijging door inflatie met een forse CAO-stijging.

Het jaar startte daarom met een sterke focus op de financiële gezondheid. In een Arkinbreed traject met kostenbesparing en versterking van verdienend vermogen, door te schrijven wat we doen, is een goede impuls gegeven aan het financiële evenwicht.

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. Echter de uitdagingen voor de zorg in de nabije toekomst maken het noodzakelijk ook vooruit te denken en een verandering in gang te zetten. In Arkin hebben we dit vormgegeven in een breed programma van strategische organisatieontwikkeling waar de komende jaren gefaseerd aan wordt gewerkt.

Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn dat we Arkin verder willen ontwikkelen als een netwerkorganisatie met een verschuiving van individueel naar meer afstemming tussen de specialismen. Toegewerkt wordt naar een meer uniforme werkwijze in de basis en maatwerk als nodig. Door samen te werken aan gemeenschappelijke thema's die bijdragen aan toegankelijke goede geestelijke gezondheidszorg nu en in de toekomst bouwen we een netwerk met elkaar intern en met al onze partners.

Tegelijkertijd heeft Arkin veel aandacht en energie gestoken in de vertaling van het Integraal zorgakkoord naar de regio en naar intern beleid. Als kerninstelling is er sinds 2023 een nieuwe verantwoordelijkheid aan Arkin toebedeeld, namelijk om een organiserende rol te spelen in de ontwikkeling van het zorglandschap samen met de eerste verzekeraar. Dit vraagt een investering in de samenwerking met alle partners in de regio Amsterdam. In de regio Midden Nederland en Utrecht sluiten de specialismen van Arkin aan bij de regionale ontwikkeling die is geïnitieerd door de regionale kerninstelling.

Arkin is zich erg bewust van de noodzaak van innovatie als belangrijk hulpmiddel bij de vraagstukken in het heden en de toekomst. Het eerder gestarte project is voortgezet: het ophalen van ideeën over innovaties uit de organisatie, de weging en prioritering daarvan en de implementatie. Verschillende ideeën van collega's zijn tot ontwikkeling gebracht. Er is ook gewerkt aan een plan voor de ontwikkeling van het Virtuele Arkin huis. Het is de omgeving waarbinnen digitaal behandeling wordt geboden in alle variaties, tal van preventieve modules beschikbaar zijn en veel informatie beschikbaar is voor cliënten en hun naasten.

Kortom het was een jaar waarin we de basis hebben versterkt en bouwen aan de toekomst. Veel dank aan alle medewerkers en andere betrokkenen bij Arkin die zich zo hebben ingezet in 2024. In dit verslag is te lezen dat vele acties zijn ingezet om te stimuleren dat die inzet voor 2025 en verdere jaren doorgaat.

Dick Veluwekamp en Floor van Dijk,

Raad van bestuur Arkin



1. Arkin

1.1 Profiel

Arkin is een behandel- en kennisorganisatie in geestelijke gezondheid.

Met 11 specialismen in de psychiatrie en verslavingszorg, beschikt Arkin over veelzijdige expertise om mensen met een psychische kwetsbaarheid door bijvoorbeeld gevoeligheid voor psychose, verslaving, stemmingontregelingen te behandelen en te ondersteunen in hun herstel. De specialismen van Arkin bestrijken het hele gebied van curatieve zorg, de langerdurende psychiatrie en verslavingszorg, de forensische en intensieve psychiatrie, reclasseringstoezicht en spoedeisende hulp.

Arkin richt zich hierbij op de mensen met complexe hulpvragen die specialistische geestelijke gezondheidszorg (sGGZ) nodig hebben en elders niet terecht kunnen. Direct wordt gestart met het werken aan herstel, re-integratie, terugvalpreventie en het begeleiden van cliënten naar een zelfstandig leven. Arkin biedt zorg op maat, zo licht als het kan, zo intensief als nodig.

Daarnaast ondersteunt Arkin een psychisch gezond leven. Door (vroeg)signalering, preventief te werken en zichtbaar te zijn in de wijk. Vanzelfsprekend deelt Arkin de kennis en expertise met de ketenpartners. Arkin zet stevig in op digitale zorg, innovatie en wetenschappelijk onderzoek. Want om de opdracht te kunnen blijven uitvoeren, moet de zorg niet alleen goed, maar ook efficiënt, doeltreffend en betaalbaar zijn.

De specialismen werken nauw samen en bundelen krachten met bijvoorbeeld ketenpartners, gemeente, politie, het sociaalmaatschappelijk domein en informele zorgnetwerken. Samen met hen wordt een waardevolle bijdrage geleverd aan de maatschappij. Samen wordt gewerkt aan een betere toekomst en gezondheid van de cliënten, hun naasten en hun leefomgeving.

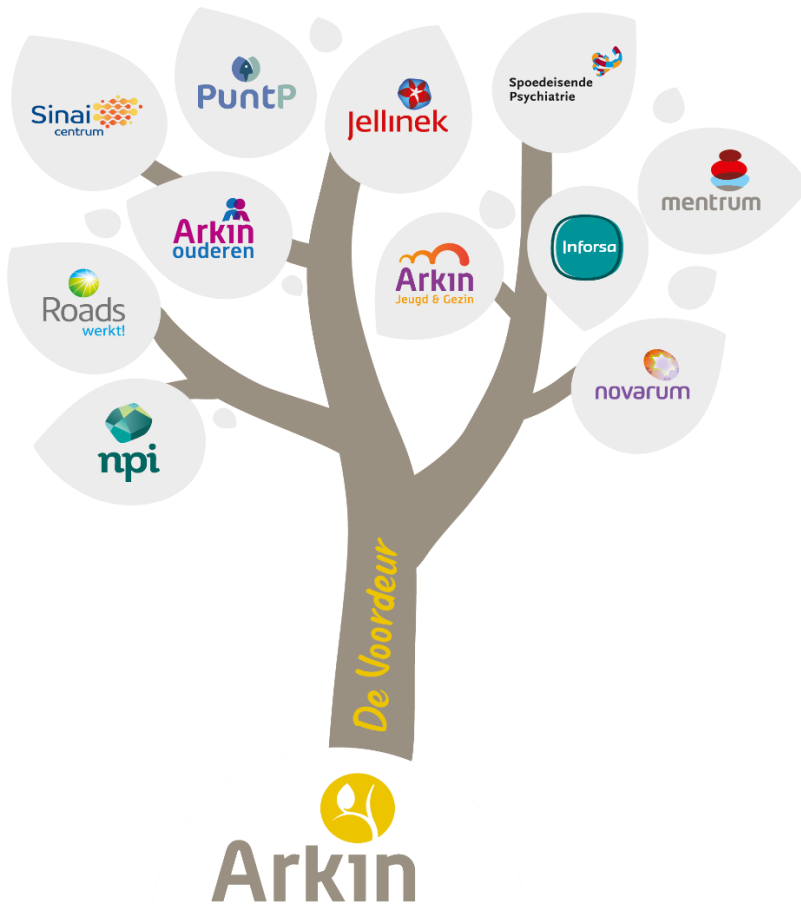
Arkin is ook een opleidingsinstituut voor psychiaters, psychologen, verslavingsartsen en verpleegkundigen. Het opleiden van professionals beschouwt Arkin als een belangrijke taak.

Kerncijfers 2024





Arkin is een stichting die eind 2024 de volgende specialismen omvatte, die worden doorontwikkeld tot behandel- en expertise centra (meer informatie op: www.arkin.nl):



De volgende (onderdelen van) specialismen van Arkin hebben een Top-GGZ keurmerk:

- Jellinek (locatie Jacob Obrechtstraat);
- Mentrum (Herstelondersteunende vervolgeklinieken);
- Novarum;
- NPI;
- 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 aan de hand van strenge criteria wordt getoetst 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 herstel 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.

1.3 Drie leidende thema's in 2024

Arkin hanteert drie leidende thema's:

- *Goed werkgeverschap*
Arkin vindt het belangrijk dat alle medewerkers hun werk naar beste behoren en met plezier kunnen uitvoeren. Daarmee is goede zorg voor cliënten geborgd. Zeker in tijden waarin het moeilijk is mensen te enthousiasmeren voor werken in de (GGZ)- zorg is het noodzakelijk om professionals te binden en te boeien. In 2024 is er bijzondere aandacht uitgegaan naar de thema's betrokkenheid, ontwikkeling en vitaliteit.
- *Arkin is een eenheid van verbonden behandel- en expertisecentra*
Binnen Arkin worden cliënten geholpen die verschillende vragen hebben op het gebied van hun mentale gezondheid, vaak is er een combinatie van problemen. Het is daarom nodig om de kennis te bundelen en rondom een cliënt te organiseren. In 2024 is er extra aandacht geweest voor het gezamenlijk doen van intakes binnen het Arkin Atrium en de samenwerking in de spoedketen.
- *Arkin levert doelmatige zorg vanuit een innovatieve organisatie*
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. In 2024 is daar invulling aan gegeven door het verder ontwikkelen van het Virtueel Arkin Huis en ruimte te maken voor de Arkin innovatie challenge.

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. 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 2024 van de raad van toezicht.

1.6 Juridische en groepsstructuur

Stichting Arkin is eind 2024 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.

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 I**.

De verdeling van de aandachtsgebieden binnen de raad van bestuur in 2024 is opgenomen in **bijlage II**.



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 declaraties van de raad van bestuur worden toegelicht in **bijlage III**.

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 2024 ondersteuning door de centrale stafeenheden, bestaande uit Staf raad van bestuur, Bureau Geneesheer Directeur, Finance & Control, Mens & Organisatie, Zorgontwikkeling & Kwaliteit, Wetenschappelijk Onderzoek, Marketing & Communicatie, BITS¹, Vastgoed en Geestelijke verzorging.

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

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 Centrum.

De medezeggenschap medewerkers bestaat uit een OR, een aantal OR-commissies en een aantal onderdeelcommissies. Gewerkt wordt met het model van participatie van 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, 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 2024 zijn geen fusies voorbereid of tot stand gekomen.

1.11 Certificering

Arkin beschikt over het HKZ certificaat en is NEN-7510 gecertificeerd.

¹ Beheer Informatievoorziening Technologie & Services.



2. Toepassing Governancecode Zorg 2022 in 2024

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 in het belang van de cliënten vanuit de eigen rol, expertise en verantwoordelijkheid zich richt op een zo goed mogelijke samenhang in de keten van zorg, wonen, dagbesteding etc.

Arkin richt zich op doelmatige en efficiënte behandeling. 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 en autonomie van cliënten wordt bevorderd.

Het zorgmodel van Arkin richt zich op principes, die horen bij passende zorg. Arkin ziet dat verdere ontwikkeling hierop nodig is voor de toekomst. 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 door effectmetingen te koppelen aan de tijdsbesteding (vergoeding).
- *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 en criteria voor opschalen en afschalen.
- *Samenhang zorgaanbod*: onderlinge afstemming van het zorgaanbod van de specialismen van Arkin 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: 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. Belangenverstremgeling 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). De raad voor de ervaringsdeskundigen is in de startfase, evenals een Jong Board voor jonge professionals.

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).

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 richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de maatschappelijke doelstelling van Arkin en de centrale positie van de cliënt en maakt daarbij afwegingen van de belangen. 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 II**).



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

De raad van toezicht richt zich bij het toezicht op het belang van de organisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en de centrale positie daarin van de cliënt. 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.

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 2024

3.1 Strategische organisatieontwikkeling

In 2024 is een proces van strategische organisatieontwikkeling gestart. De aanleiding daarvoor is vierledig:

- de demografische groei, de groei van psychische klachten en de complexiteit daarvan;
- het veranderende zorglandschap, met als elementen het IZA, het gebrek aan doorstroom in de zorgketen en de noodzaak van netwerkoplossingen;
- het stijgende kostenniveau;
- de blijvende krappe arbeidsmarkt.

Vanuit de eigen kracht wil Arkin die ontwikkelingen tegemoet treden en een duurzame stap zetten naar de toekomst met het behandelen van meer cliënten, het doen van onderzoek, innovatie en het delen van kennis met de samenwerkingspartners. Arkin richt dat in langs vijf leidende principes:

- Arkin is een netwerkorganisatie: extern en intern;
- Arkin doet zaken in de procesvoering standaard waar dat kan en biedt maatwerk waar nodig;
- Arkin innoveert om onze zorg beter en efficiënter te maken;
- Arkin is een duurzaam financieel gezonde organisatie;
- Arkin is zuinig op de expertise, wisselt die uit met partners en koestert de (zorg)professionals en biedt die optimale ondersteuning.

Voor de periode 2025-2030 heeft Arkin voor de strategische organisatieontwikkeling 5 inhoudelijke thema's benoemd die in 2025 verder worden uitgewerkt:

- Arkin in de wijk;
- Beschikbaarheid van acute zorg;
- Toegankelijkheid van zorg;
- Innovatie;
- Ondersteuning van (zorg)professionals.

Voor de eerste drie wordt in 2025 de visie verder uitgewerkt in samenwerking met betrokkenen. De insteek daarbij is een beweging naar een netwerkorganisatie om samen meer cliënten te behandelen. Dat betekent: schaarse middelen effectiever en efficiënter inzetten binnen Arkin en samen met ketenpartners, de gehele keten zo effectief mogelijk laten functioneren en de samenwerking en verbinding tussen de outreachende zorg beter organiseren.

De reeds ingezette methodiek van innovatie wordt verder gehanteerd en in ieder geval toegepast bij de invoering van het Virtueel Arkin Huis. Voor het thema Ondersteuning van (zorg)professionals worden (impactvolle) projecten binnen de ondersteunende diensten in gang gezet om zo de ondersteuning verder te verbeteren en maximale ontzorging in te vullen. Daarbij inzet op: ver(der)gaande mate van standaardisatie, concentratie, datagedreven werken en automatisering in de processen van de ondersteunende diensten met behoud van de gewenste kwaliteit.



3.2 Goed werkgeverschap

3.2.1 Medewerkerstevredenheid

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' en de op basis daarvan genomen maatregelen 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.

Tot nu toe is minimaal eens per twee jaar een vragenlijst onder alle medewerkers uitgezet om te meten wat de beleving rond deze thema's is. In 2025 zal Arkin zich heroriënteren en bezien welke keuzes worden gemaakt in de aanpak voor de meting van de medewerkerstevredenheid voor de toekomst.

3.2.2 Minder uitstroom medewerkers

Voor 2024 was de doelstelling om het verloop van medewerkers onder de 17,5% te houden. Dit is gelukt, het verlooppercentage in 2024 was 16,2%. 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.

In 2024 had Arkin circa 770 vacatures, dit is 3,75% minder dan in 2023. In zorginhoudelijke beroepsgroepen die voor Arkin cruciaal zijn (artsen/psychiaters, gespecialiseerde psychologen, verpleegkundigen en agogen) is de schaarste onverminderd groot. Dit is in lijn met het beeld van de branche als geheel. Zeker in de Randstad is de schaarste van verpleegkundigen en agogen het grootst.

Arkin neemt veel initiatieven om aantrekkelijk te blijven als werkgever:

- Het aanbieden van een breed opleidingsaanbod en interessante en relevante e-learnings;
- Het ontwikkelen van leerlijnen voor verpleegkundigen (leerlijnen geven inzicht in doorgroeimogelijkheden gekoppeld aan een overzicht van bijbehorende leerinterventies);
- De beroepsopleidingen van Arkin dragen bij aan de principes van een lerende organisatie en biedt perspectief voor professionals om hun kennis over te dragen en de beroepsopleidingen zijn een goede bron van nieuwe medewerkers;
- Het diversiteitsbeleid van Arkin;
- In 2024 is Jong Arkin Board gestart. Dit is een board die in gesprek gaat met de raad van bestuur om de stem van de jongere generatie binnen Arkin te laten horen en te versterken;
- Het inzetten van coaches voor de leerling verpleegkundigen. Elke leerling verpleegkundige krijgt een coach die meedenkt in de carrière van de leerling, zodat leerlingen beter kunnen worden gematcht met de afdelingen en vervolgopleidingen;
- Het werken aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers met behulp van een vitaliteitsplan met interventies per doelgroep (leeftijd, risicogroep, functie) en een plan voor duurzame inzetbaarheid per specialisme;
- Gerichte en preventieve aandacht hebben voor vitaliteit van de medewerkers. Dit varieert van workshops op het gebied van balans werk/privé tot onderwerpen als gezonde voeding;
- Het aanbieden van Nrgize, een aanbod gericht op verbinding en vitaliteit;
- Stimulerende arbeidsvoorwaarden, zoals reiskostenvergoeding, een fietsregeling en het balansbudget;
- Het pro-actief inzetten van het mobiliteitsbureau (loopbaancoaching) om medewerkers langer te behouden;
- Het leiderschapsprogramma van Arkin;
- Het blijven leren en verbeteren, wat zich ook vertaalt in de blijvende HKZ-certificering van Arkin;
- De toenemende aandacht en inzet voor innovatie, de pilot met Copilot (AI) is in 2024 opgestart.



3.3 Arkin is een eenheid van verbonden behandel- en expertisecentra

3.3.1 Vormgeving behandel- en expertisecentra

Arkin is een eenheid van behandel- en expertisecentra die op weg zijn om als netwerkorganisatie samen te werken. 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.

Arkin is er voor mensen met ernstige psychische ontregeling. In samenwerking met de eerstelijnszorg (huisartsen, wijk/buurt/thuiszorg en gemeenten) wordt instroom in zorg bij Arkin gericht op de cliënten die dat het meest 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 een eerste vangnet bieden waardoor begeleiding en behandeling van cliënten laagdrempelig kan blijven rondom de huisartsenpraktijk. Gegeven de vraag naar zorg doet Arkin er alles aan om alleen die cliënten in zorg te nemen waarbij er geen andere opties zijn.

Cliënten die de zorg van Arkin niet meer nodig hebben worden tijdig verwezen naar vervolgzorg of tijdens het behandeltraject geholpen door de partners van Arkin. Om dit verder 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 met een model om cliënten een zorgtraject te bieden waar de kennis wordt samengebracht zodat cliënten alleen als het echt niet anders kan, intern 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 2024 gewerkt en krijgt een vervolg in 2025.

3.3.2 Arkin Atrium

Het Arkin Atrium is een netwerk waarin professionals vanuit de verschillende specialismen samenwerken en waarin kennis en expertise wordt gedeeld. De gebundelde (hoog)specialistische kennis wordt ingezet bij het in de praktijk brengen van specifieke zorginhoudelijke activiteiten. Kenmerkend voor deze activiteiten is dat ze (nog) niet goed binnen een specialisme kunnen worden ondergebracht. Binnen een stevig kader wordt op zoek gegaan naar oplossingen voor ingewikkelde vraagstukken rondom passende cliëntenzorg.

Het Arkin Atrium is een lerend programma waarbij we met elkaar samenwerken en activiteiten in de praktijk brengen. Binnen het netwerk wordt flexibel gewerkt. Op deze manier kunnen we aansluiten bij praktijksituaties en samen de best passende zorg vormgeven.

In 2024 is een vervolg gegeven aan drie projecten die in 2023 zijn gestart:

- *Pilot hoog specialistisch psychologisch onderzoek*

Het uitvoeren en evalueren van de pilot. Deze pilot is voortgekomen uit de behoefte om psychodiagnostiek beter en handiger te organiseren. Begin 2025 wordt aan de hand van het evaluatierapport richting bepaald voor het vervolg.



- *Pilot generalistische intake*

Als bij triage door de Centrale Aanmelding Arkin (CAA) niet duidelijk is bij welk specialisme de client de beste zorg kan krijgen, kan de generalistische intake worden ingezet. Het doel ervan is onder meer het verkorten van de wachttijden. De pilot is geëvalueerd en heeft waardevolle informatie gebracht. Begin 2025 krijgt de Generalistische intake een vervolg door een vaste inbedding binnen Arkin.

- *Consultatie & Advies*

Tijdens de start van de interne consultatie & advies route binnen Arkin zijn meer dan 50 aanvragen gedaan. De consultatie functie is geëvalueerd en wordt begin 2025 verder in functie uitgebreid met als doel efficiënter en doelmatiger werken.

3.3.3 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 de maatschappelijke opgave om de zorg toegankelijk te houden en het terugdringen van wachttijden binnen de GGZ. Dit 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;
- netwerkorganisatie: verbetering van de samenwerking tussen de specialismen, oa met Arkin Atrium;
- verdere versterking van een moderne en verantwoorde inzet van mensen, middelen en vastgoed. Onder andere met capaciteitsmanagement, onderzoek en visie op huisvesting;
- onze kennis delen en samenwerken met onze ketenpartners en verwijzers om mentale gezondheid te versterken en instroom in de ggz waar dat niet nodig is te voorkomen. Binnen Amsterdam loopt dit onder het programma Amsterdam Vitaal en Gezond.

Een aantal elementen wordt kort toegelicht.

Versterking van de eerstelijns zorg in de wijken

Arkin heeft rond 90 POH's-GGZ (praktijkondersteuners van huisartsen) in dienst, gedetacheerd bij huisartsen. Zij werken in ruim 100 Amsterdamse gezondheidscentra en praktijken. 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. De verbinding van de POH's-GGZ met Arkin zorgt 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. Arkin onderhoudt op verschillende manieren contact met huisartsen, onder andere via de Huisartsenadviesraad en de Huisartsenalliantie. Daarnaast hebben ook collega's in het sociaal domein vragen over bewoners met mentale gezondheidsproblemen. Ook voor hen stelt Arkin kennis en expertise beschikbaar in verschillende vormen.

Huisartsen kunnen dagelijks bij Arkin terecht voor consultatie en collegiaal overleg. De 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 Arkin goed te vinden. Tegelijkertijd kunnen de consultatiemogelijkheden nog beter benut worden. Daarom wordt de samenwerking met Huisartsenpluspunt geïntensiveerd.



Arkin in de wijk

Met Arkin in de wijk zit Arkin laagdrempelig in de wijk, met aanbod dat is afgestemd op wat de wijk nodig heeft. Op deze manier wordt passende zorg ontsloten, van inloofuncties tot het organiseren van zorg voor zogenaamde 'zorgmijders'. Zo kan Arkin iedereen zo snel en direct mogelijk helpen. Arkin is 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 levenssterreinen. 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, zorgtoeleiding 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 verslavingszorg van Arkin wordt met elkaar besproken wie waar het beste kan worden geholpen. Een stevige samenwerking waarbij de cliënt centraal staat.
- Ook voor ouderen, kinderen, mensen met forensische en mensen met ernstige verslavingsproblematiek wordt outreachende zorg geboden in de verschillende stadsdelen van Amsterdam

Preventie in Amsterdam

Met een breed spectrum aan activiteiten versterkt Arkin laagdrempelig de psychiatrische gezondheid. Zo biedt 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 90.000 mensen worden bereikt via het online aanbod voor (zelf)hulp en zelftesten.

Al deze activiteiten passen goed binnen de uitgangspunten van het Integraal Zorgakkoord. In het kader hiervan is Arkin aangesloten bij de ontwikkeling van de Digitale Voordeur Amsterdam voor welzijn en zorg. Een innovatief en ambitieus project dat bijdraagt aan de eigen regie van de inwoners van Amsterdam en het begeleiden naar passende hulp.

Verwijzing naar Arkin

Alle cliënten die naar Arkin worden verwezen krijgen direct na de verwijzing toegang tot het 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. Het Warm Welkom wordt verder uitgebouwd 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 worden verwezen naar onze collega-aanbieders. Het triageteam (Centrale Aanmelding Arkin, als onderdeel van Voordeur Arkin) met behandelprofessionals van alle specialismen 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. Arkin heeft ook een belangrijke zorgbemiddelende rol voor verwijzers en cliënten. Ook bij een opnameverzoek kijken psychiaters en andere ggz-professionals (de zogenoemde poortwachters) of een opname echt noodzakelijk is of dat er nog andere vormen van zorgintensivering mogelijk zijn.

Passende zorg

Binnen de specialistische GGZ biedt Arkin 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 voor EPA-cliënten richten op maatschappelijk herstel.
- Onderzoek om 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 3.5).
- Ambulante behandeling als het kan. Zo heeft Arkin teams die cliënten intensieve behandeling thuis (IBT) bieden. IBT voorkomt en verkort opname en is goedkoper.
- Binnen de acute opnameklinieken en herstelklinieken wordt direct en permanent gekeken wat de cliënt nodig heeft om zo snel mogelijk thuis de draad van het leven weer op te pakken. Daarbij wordt actief samengewerkt met alle aanbieders voor begeleid wonen en wordt bij lacunes in het woonaanbod actief naar oplossingen gezocht.

3.4 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 'Arkin levert 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 en omdat Arkin graag nóg beter wil worden in innoveren, is eind 2022 het meerjaren programma Next Level gestart. Doel van dit programma is om samen met de medewerkers en onder begeleiding van externe experts, te leren 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 2023 werden ruim 300 ideeën opgehaald in de Arkin Innovatie Challenge. Vervolgens zijn 10 ideeën geselecteerd om, samen met de indieners en hun teams verder uit te werken in de zgn. Innovatie Accelerator. In 2024 is verder gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van de 10 ideeën. Stap voor stap en volgens een voor en door Arkin ontwikkelde methodiek zijn de ideeën steeds verder uitgewerkt. Een aantal ideeën is tussentijds afgefallen, bijvoorbeeld omdat deze toch niet haalbaar bleken of van onvoldoende toegevoegde waarde voor de cliënten en medewerkers waren.



Inmiddels zijn er vier ideeën gerealiseerd: Spraakverslaglegging, Jong Arkin Community, Jong Arkin Board en persoonlijke begeleiding voor verpleegkundige opleidingen. Het idee Integraal Capaciteitsmanagement is nog volop in ontwikkeling. Deze ideeën zijn van grote waarde en gaan over het beter benutten van de capaciteit, het gemakkelijker maken van het werk en over manieren om medewerkers met elkaar te verbinden en ruimte te geven aan de volgende generatie GGZ medewerkers.

Uit de tussentijdse evaluaties blijkt dat medewerkers enthousiast zijn om aan hun innovatieve ideeën te werken en veel leren over de methodiek, die is intensiever dan ze gewend zijn maar helpt daadwerkelijk om hun ideeën succesvol om te zetten in concrete oplossingen. Het programma Next Level nadert de afronding. Arkin heeft op verschillende niveaus geleerd hoe de kans op succesvolle innovaties kan worden vergroot.

Met de geleerde lessen, een ontwikkelde innovatiestrategie, een gemakkelijk proces dat medewerkers motiveert om ideeën in te dienen én de ontwikkelde methodiek om ideeën om te zetten in concrete oplossingen, krijgt Next Level vanaf april 2025 een vervolg en wordt innovatie een structureel onderdeel van de strategische organisatieontwikkeling van Arkin. Het nieuwe Kennisteam Innovatie gaat dan ook van start om Arkinbreed de medewerkers en teams te helpen om nóg beter te worden in innoveren. Zo werkt Arkin in 2025 toe naar een evenwichtige innovatieportfolio dat bijdraagt aan een toekomstbestendige organisatie.

3.5 Digitale zorg

Digitale zorg is in de afgelopen jaren gegroeid naar een onmisbare aanvulling op de fysieke behandelingen. Dit heeft geleid tot het ‘blended aanbod’ van zorgverlening, waarbij cliënten, hun naasten en behandelaren de digitale zorg als een logisch onderdeel van de behandeling zien. De digitale zorg van Arkin is gebaseerd op acht pijlers:

1. Recht op digitale zorg;
2. Toegankelijke zorg door e-health;
3. Zorg dichterbij 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.

Het Virtuele Arkin Huis is de metafoor voor de 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 bieden zorg via het Virtuele Arkin Huis. Na de behandeling krijgt de cliënt digitale tools mee om geestelijk gezond te blijven.

Met het Virtuele Arkin Huis sluit de zorg van Arkin nog beter aan op de behoefte van de cliënten en hebben zij sneller toegang tot zorg. Tegelijkertijd kunnen de wachtlijsten worden beheerst en de GGZ toegankelijker, doelmatiger, betaalbaarder en beter worden gemaakt.

2024 stond met name in het teken van de IZA aanvraag voor het doorontwikkelen van het Virtuele Arkin Huis. Met externe ondersteuning is het transformatieplan geschreven, getoetst met de verzekeraars en eind 2024 opgeleverd. Het transformatieplan omvat 2 transformatiethema's: 'digitaal behandelen' en 'digitale assistent'. Voor elk thema zijn programma's vormgegeven, waarmee Arkin binnen vijf jaar significante impact genereert. Randvoorwaardelijk om projecten binnen de opgestelde programma's succesvol uit te voeren is het realiseren van een solide datafundament. Daar wordt aan gewerkt.



Arkin is in 2024 aangesloten bij twee grotere bovenregionale projecten vanuit de visie dat digitalisering in ook in gezamenlijkheid moet worden vormgegeven. Arkin is deelnemer van een project om een data-infrastructuur te ontwikkelen onder regie van het UMCU en te werken aan ‘federated learning’. Samen met Pro Persona is ArkIn aan gesloten bij het project Thubble van Dimence; een project om een digitaal behandelcentrum met behandeling ‘on demand’ op te schalen en gelijktijdig wetenschappelijk onderzoek te doen.

3.6 Zorgprestatiemodel (ZPM)

De systeemfout in het ZPM, te weten een te lage opslag indirecte tijd in de tarieven is in de jaren 2022 t/m 2024 zo goed mogelijk gecompenseerd in bilaterale afspraken met zorgverzekeraars en het ministerie van justitie. In 2024 is de NZa gezien de uitspraak van het College van beroep voor het bedrijfsleven aan het werk gegaan om dit knelpunt te herstellen. Hiertoe zijn einde 2024 nieuwe tarieven vastgesteld. De financiële impact van deze tarieven is verwerkt in de jaarrekening 2024. De nieuwe tarieven hebben ook effect in toekomstige jaren.

Ondanks deze aanpassingen ervaren de professionals de invoering van het ZPM niet als een lastenverlichting hoewel alleen de zogeheten directie tijd hoeft te worden geregistreerd. Professionals ervaren de vaste opslag vaak als niet toereikend.



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, collega-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

In 2024 is er op veel onderwerpen uit het IZA een goede basis gelegd, waarop de komende jaren voortgebouwd kan worden. Arkin heeft in samenwerking met de zorgverzekeraar het Transformatieplan rondom digitale zorg verdere invulling gegeven. De verwachting is dat de daaraan verbonden gelden in 2025 worden toegekend.

Daarnaast is de snelle toets rond de academische werkplaats GEZIEen (gezinsgericht werken) goedgekeurd. In 2025 zal het Transformatieplan verder vorm krijgen.

Ook draagt Arkin bij aan de ontwikkeling van een Mentaal gezondheidsnetwerk voor Amsterdam, waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande initiatieven. Daarnaast is Arkin medeondertekenaar van diverse initiatieven in de stad.

4.4 ROAZ en ZAP

In 2024 heeft Arkin uitvoering gegeven aan de ZAP (Zorgstandaard Acute Psychiatrie, tot voor kort was dit de GMAP). De pilot voor beoordelingen vanuit de Spoedeisende Psychiatrie Amsterdam (SPA) op de Spoedeisende Eerste Hulp (SEH) van OLVG (locatie Oost) is succesvol afgerond. De pilot op de SEH van Amsterdam UMC (locatie AMC) is in 2024 voorbereid. Deze pilots maken onderdeel uit van het ROAZ-plan en dragen bij aan een uniforme werkwijze in onze regio.

Er is een snelle toets ingediend voor de vormgeving van Zorgcoördinatie in de ROAZ-regio Noord-Holland/Flevoland. Onderdeel van deze snelle toets is de verbetering van de samenwerking tussen de Acute GGZ, de ziekenhuizen (SEH) en huisartsenposten.

In 2024 is tevens een landelijke pilot opgestart met 4 instellingen (waaronder Arkin) voor de aansluiting van de GGZ op het Landelijk Platform Zorgcoördinatie (LPZ). In 2025 zal deze pilot afgerond worden.

4.5 Duurzaamheid en vastgoed

In 2024 is een aanvang gemaakt met de implementatie van het in 2023 vastgestelde Plan van Aanpak Duurzaamheid Arkin.

Naast het invoeren van de CO₂ uitstoot reducerende maatregelen is ook ingezet op het creëren van draagvlak voor duurzaamheid binnen Arkin. Vanuit de medewerkers is een aantal jonge artsen opgestaan om invulling te geven aan een Green Team. De leden van het Green Team positioneren zich als voortrekker voor de



invoering van gedragsregels die bijdragen aan een beter klimaat en worden door de Arkin uitvoeringsorganisatie geconsulteerd voor de implementatie van nieuwe duurzaamheidsmaatregelen.

Uit de in december 2023 vastgestelde CO₂ reductietool blijkt dat de totale uitstoot van Arkin 10,9 miljoen kg CO₂ 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 is uitgewerkt en geïmplementeerd. Eind 2024 is een nieuwe berekening gemaakt voor de totale uitstoot van Arkin. Het invoeren van een nauwkeurige registratie van het woon-werk, zakelijk verkeer, afvalscheiding en voeding heeft tot een meer accurate vastlegging van data geleid. In 2024 is de CO₂ uitstoot op basis van die vastlegging 5,6 miljoen kg. De significante daling is voor de helft veroorzaakt door verbeterde registratie woon-werk en zakelijk verkeer en voor de andere helft door een meer accurate vastlegging van de data.

Vanaf 2011 heeft Arkin ingezet op het realiseren van energiebesparende maatregelen. Het resultaat hiervan is dat 22.930 m² van het vastgoed in eigendom energielabel A heeft, 18.849 m² label B, 11.923 m² label C en 4.699 m² 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 de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

Net als in 2022 heeft Arkin ook in 2023 ingeschreven op de DUMAVA subsidieregeling. Een aantal door Arkin ingediende projecten is definitief toegekend. In de loop van 2026 zullen de eerste projecten worden opgeleverd zodat de toegekende subsidies definitief worden vastgesteld.

Arkin is een grootgebruiker van 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 bekertjes.

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 CO₂ besparing op vastgoed gerelateerde zaken participeert Arkin ook in het gemeentelijk overleg over de aanpak van het woon-werkverkeer en de bereikbaarheid van de stad voor zorgmedewerkers.

In het kader van efficiëntere bedrijfsvoering en verlaging van de gemiddelde huisvestingskosten per vierkante meter zijn in 2024 de voorbereidingen getroffen voor het sluiten van 2 kleinere locaties in Amsterdam-Oost. Naar verwachting zal de uithuizing en het afstoten van de panden in het eerste kwartaal 2025 plaatsvinden.

Eind 2024 zijn de voorbereidingen getroffen voor een tweejarig uitvoeringsplan om met name de huisvestingskwaliteit voor cliënten en medewerkers van de grote klinieken in Amsterdam te verhogen. Groot onderhoud zal worden uitgevoerd in de opnameklinieken op de locaties Duivendrechtsekade, Eerste Constantijn Huygensstraat en Vlaardingenlaan. Groot onderhoud van de Herstel Ondersteunende Voorzieningen is vanaf 2026 voorzien.



4.6 Fraudebeleid

Door middel van systeeminrichtingen, 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 2024 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 2024 gemiddeld 3.958, verdeeld over gemiddeld 3.154,6 FTE. Dit is een kleine stijging in aantal personeelsleden t.o.v. 2023: gemiddeld 3.945, verdeeld over 3.136,4 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. Via één portal hebben medewerkers en leidinggevenden inzicht in ons aanbod van e-learningen en trainingen.

In 2024 zijn er totaal 578 trainingen (klassikaal en blended) geweest. Onderstaand een overzicht van de top 10 gevolgde trainingen in 2024:

	Training	Aantal keren gegeven
1	<i>BHV herhalingsdag</i>	63
2	<i>Agenda & Registratiekwaliteit</i>	45
3	<i>De-escalerende Interventie Methodiek (DIM) - 4-daagse herhalingsdag</i>	34
4	<i>Moreel beraad</i>	29
5	<i>C-team training Herhaling</i>	24
6	<i>Community Reinforcement Approach (CRA) Werk begeleiding</i>	19
7	<i>BHV Basis</i>	17
8	<i>De-escalerende Interventie Methodiek (DIM) - 4-daagse</i>	16
9	<i>C-team training</i>	14
10	<i>DIM basiscommunicatie</i>	13

De bedrijfshulpverlening (BHV)-training komt het vaakst voor. Daarna volgt de training Agenda & Registratiekwaliteit, deze is nieuw en draagt bij aan de kwaliteit van registratie van behandelaren en hiermee ook aan productiviteit. De veiligheidstrainingen (DIM4-trainingen voor klinieken en C-team trainingen voor poliklinieken en DIM basiscommunicatie voor poliklinieken en ambulante) zijn goed vertegenwoordigd in de top 10 en dragen bij aan een veilige werkomgeving en kwaliteit van zorg.



E-learnings via GGZ Ecademy

In 2024 zijn er 9.938 e-learnings gevolgd via de GGZ Ecademy. Onderstaande tabel geeft aan welke e-learnings het meest gevolgd zijn:

		Aantal keren gevolgd
	<i>E-learning</i>	
1	<i>Privacy en informatieveiligheid</i>	1.064
2	<i>Werken met een meldcode in de ggz</i>	395
3	<i>Suicidepreventie</i>	317
4	<i>De rookvrije ggz</i>	180
5	<i>Omgaan met geneesmiddelen</i>	163
6	<i>(Be)handelen volgens de Wet verplichte ggz</i>	125
7	<i>Motiverende gespreksvoering 1</i>	125
8	<i>Kindcheck voor professionals in de ggz en verslavingszorg</i>	91
9	<i>Verslaving, middelen en gokken</i>	83
10	<i>Wet verplichte ggz voor verpleegkundigen</i>	81

Leiderschapsprogramma

In het najaar van 2023 is gestart met het Leiderschapsprogramma voor managers van het 3^e echelon (150 managers). Het programma is verplicht gesteld. Managers bedrijfsvoering, behandelzaken en stafmanagers doen hieraan mee. Nieuwe managers worden uitgenodigd om in 2025 hun leiderschapsprogramma te starten.

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. Om het geleerde te borgen en de verbinding te blijven behouden, is ervoor gekozen om de begeleide intervisie uit te breiden met nog vier sessies.

De eerste indrukken vanuit de evaluatie zijn zeer positief: het programma wordt gewaardeerd met een 7,9.

Onboarding voor nieuwe leidinggevenden

In 2024 vond er vier keer een onboarding voor nieuwe leidinggevenden (managers en directeuren) plaats. Deze onboarding 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 wordt gegeven. In de onboarding wordt gedetailleerder kennisgemaakt met Arkin en met de stafdiensten van Arkin en worden managers geïnformeerd over de taken en verantwoordelijkheden inzake financieel en personeelsmanagement.

De onboarding wordt door deelnemers enorm gewaardeerd en bijkomend voordeel is dat managers direct bouwen aan hun interne netwerk. Het programma wordt jaarlijks geëvalueerd en op onderwerpen bijgesteld. Vanaf 2025 gaan de bijeenkomsten live plaatsvinden en duren één dag.

4.7.3 Sociaal plan

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



4.7.4 Mobiliteit

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 2024 hebben 150 medewerkers zich aangemeld voor contact en of begeleiding (dit waren er 194 in 2023). De meerderheid (73%) van deze medewerkers heeft zichzelf vrijwillig aangemeld (110). Slechts één medewerker (0,6%) kwam bij het mobiliteitsbureau vanuit boventaligheid en 39 (26%) personen kwam vanwege re-integratie.

Voor de medewerkers die in 2024 op een passende andere werkplek moesten re-integreren is dit in 51% van de gevallen gelukt op een vaste werkplek, 10% is uit dienst gegaan via een WIA/IVA of anderszins en het overige deel is nog lopend in 2025.

Ook in 2024 vond 'de dag van je loopbaan' plaats, waar 36 collega's op af kwamen. Op 'de dag van je loopbaan' konden medewerkers zich opgeven voor diverse workshops die in het teken stonden van de overeenkomsten tussen de verschillende generaties en hoe ieders talent in het werk ingezet kan worden. Tussen de workshops door was het mogelijk om een kijkje te nemen op de banenmarkt waar de diverse specialismen van Arkin vertegenwoordigd waren. De dag werd gewaardeerd met een 7,5 door de deelnemers en hoewel de opkomst minder was dan in 2023 werd er door zowel de deelnemers als de vertegenwoordigers gesproken van een succesvolle dag: veel contacten werden gelegd en er werden afspraken gemaakt om mee te lopen.

4.7.5 Verzuim

In 2024 is het ziekteverzuim 7,23%, een daling ten opzichte van 2023 (7,63%) en ook ten opzichte van 2022 (8,60%). De meldfrequentie is met 1,75 wel hoog (1,73 in 2023). Arkin volgt de dalende trend in de branche en deed het in 2024 beter dan het branchegemiddelde. In 2025 blijft Arkin pro-actief en preventief inzetten op vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim.

4.8 Bezoldiging raad van toezicht en raad van bestuur

De raad van toezicht heeft in 2024 het besluit genomen over de vergoedingsregeling van de raad van toezicht over de jaren 2024 t/m 2026. In dat besluit is overwogen dat de omgeving waarin Arkin functioneert steeds complexer wordt en daarmee ook de werkzaamheden van de raad van toezicht. Vergoeding licht te verhogen. Dat is gebeurd door de correctie van het aantal punten voor de indeling in klasse V van de WNT (onderdeel van het advies NVTZ voor de vergoeding raad van toezicht) niet langer te hanteren. Het nadere onderdeel van dat advies wordt gevolgd: toepassing van 80 % van de maximale vergoeding conform de WNT.

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 2024.

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 2024 ruimschoots gehaald. Dat percentage is over 2024 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 opzichte van vorig jaar iets toegenomen. Voor cliënten met lichtere problematiek zijn alternatieven buiten Arkin beschikbaar, voor complexere cliënten veel minder. Arkin ziet een verzwaring van de problematiek in de verwijzingen, zowel wat betreft psychiatrie als andere problemen, bv op sociaalmaatschappelijk vlak. Ongeveer 30% van de verwijzingen van 2024 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. Het regiobeeld van Amsterdam en verdiepende analyses daarvan heeft Amsterdam en Arkin veel inzicht gegeven over de capaciteit en zorggebruik in de stad. Opvallend is het grote aantal vrijgevestigden en een hoog zorggebruik in bepaalde stadsdelen. Deze inzichten kunnen ons een stap verder brengen in het organiseren van toegankelijke zorg in Amsterdam.

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 (als onderdeel van een brede integrale Veiligheidscommissie);
- Somatiekcommissie, met als subcommissie de Hygiëne- en Infectiepreventiecommissie;
- Dossiercommissie;
- Diagnostiek commissie;
- Commissie Verplichte zorg;
- Suïcidepreventie commissie;
- Ethiek commissie;
- Raad voor Verslavingskunde;
- Commissie Herstelondersteunende zorg.

5.3 Cliënttevredenheid

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

Ook in 2024 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 2024 2.856 vragenlijsten over ambulante zorg ingevuld. Het gemiddelde 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. Bevindingen worden uitgewerkt in een plan van aanpak. Cliënten worden gewezen op de mogelijkheid om online via Zorgkaart Nederland een oordeel over de behandeling te geven (www.zorgkaartnederland.nl). In 2024 zijn er 253 beoordelingen ingevuld met een gemiddelde waardering van 8,2.

De Cliëntenraad heeft ook in 2024 cliëntenopiniepanels uitgevoerd.



5.4 Meting van het behandel-effect

De structurele terugkoppeling naar de behandelaren per specialisme werd geïntensiveerd. Bij de meeste specialismen worden professionals gestimuleerd om effectmeting voor de behandelplanning en -evaluatie te gebruiken in 'de spreekkamer'. Het beleid is dat 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). De implementatie hiervan in heel Arkin is een punt van aandacht. De nieuwe kwaliteitscommissie Effectmeting zal de organisatie daarbij ondersteunen en adviseren.

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 & Gezin waar doelrealisatie de voornaamste indicator van de behandeluitkomst is.

In 2024 zijn bij zo'n 17.000 cliënten behandelingen afgesloten. Het percentage behandelingen waarvan de uitkomst is bepaald met gevalideerde meetinstrumenten is stabiel en van 40% van alle cliënten is in 2024 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 en het meten van effect nog actiever te benutten.

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 klachtraject binnen Arkin afgerond. Nadat 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 2024 zijn 240 klachten gemeld. Dit is een lichte stijging t.o.v. het aantal klachten in 2023 (227 klachten).

Klachten met betrekking tot de aanvraag en/of uitvoering verplichte zorg (Wvggz) 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 verwijzers is een inhoudelijk adequate, snelle verwerking van de verwijzingen, het bieden van laagdrempelige consultatie, advies en service en uiteraard een goede samenwerking en communicatie rond gezamenlijke cliënten.

De afgelopen jaren investeert Arkin structureel in het relatiebeheer met verwijzers. Dat gebeurt op verschillende niveaus: op cliëntniveau door informatie-uitwisseling tussen huisarts en behandelaar te verbeteren, op teamniveau door aan te schuiven bij regionale huisartsenoverleggen en op Arkinniveau door onder andere de Huisartsenadviesraad die Arkin gevraagd en ongevraagd advies geeft. Op stedelijk, bestuursniveau werkt Arkin nauw samen met de huisartsenvertegenwoordigers en is in gezamenlijkheid een nieuw format voor verwijzingen en terugkoppeling gemaakt. Ook de POH's spelen een belangrijke rol in de brug- en filterfunctie tussen verwijzers en Arkin. POH's zijn in 2024 georganiseerd in teamverbanden per stadsdeel om op die manier met elkaar en met de ketenpartners een stevig netwerk te kunnen vormen.

Samenwerking in de wijk is cruciaal voor het organiseren van passende zorg of ondersteuning. Ook is in 2024 verder gegaan met de samenwerking in Amsterdam Noord door middel van een pilot met een Verpleegkundig Specialist in de huisartsenpraktijk en het mede-organiseren van domeinoverstijgende Hometeams. Beter Samen in Noord is voor samenwerken en innoveren een mooi gremium waar Arkin graag in participeert.

De tevredenheid van huisartsen over de samenwerking met Arkin is ook in 2024 onderzocht vanuit de Arkin Voordeur. Huisartsen geven aan over het algemeen positief te zijn over de contacten met Arkin.

Medewerkers worden gezien als meedenkend, behulpzaam en betrokken bij de behandeling van cliënt en hun naasten. Vooral de zorg voor cliënten in crisis of met complexe problematiek waarderen de huisartsen zeer. Daarnaast geven de huisartsen aan dat zij de kwaliteit van de behandelingen, het brede aanbod, de consultatiemogelijkheden, de kwaliteit van de POH-GGZ en de centrale toegang tot Arkin als zeer positief ervaren.

Zij merken dat de werkdruk voor medewerkers hoog is en dat hierdoor behandelaars soms moeilijk of niet voor de huisarts zijn te bereiken. Er is tevredenheid over de terugkoppeling van behandelingen. Wel geven zij aan dat er soms te weinig handvatten worden geboden, bijvoorbeeld over medicatie voorzetting of afbouw nadat een behandeling wordt overgedragen aan de huisarts. In de gehele GGZ is het op dit moment moeilijk om cliënten in zorg te krijgen. De lange wachttijden voor het starten van een behandeling zien zij dan ook als negatief en belastend voor huisarts en cliënt.

Suggesties worden gegeven om een meer generalistisch aanbod te creëren en om in de informatievoorziening meer aandacht te hebben voor anderstaligen en mensen met een mindere taalvaardigheid.

Concluderend kan worden gesteld dat huisartsen Arkin zien als een goede samenwerkingspartner in de zorg voor mensen met mentale problematiek.

5.7 Wachttijden

Arkin doet er alles aan om haar behandelcapaciteit te vergroten teneinde wachtlijsten te verkorten. Lange wachttijden zijn voor cliënten, hun naasten, verwijzers en behandelaars 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 behandelaanbod, 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.

Diverse projecten zijn er om wachttijden te voorkomen of om die te benutten. Een mooi voorbeeld daarvan is Klaar voor de start. Een samenwerking tussen onder andere Roads en de Voordeur om cliënten tijdens de wachttijd diverse modules aan te bieden, oa op het gebied van leefstijl, om op die manier zich al voor te bereiden op behandeling en zich beter te voelen. Het beeld over 2024 is dat het aantal wachtenden op intake (W1) is toegenomen en het aantal wachtenden op behandeling na intake (W3) ongeveer gelijk is gebleven. De verschillen tussen de specialismen zijn daarbij 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 was de vastlegging van nieuwe landelijke eisen 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 veldafspraak opgesteld. Reden daarvoor is dat voor bepaalde onderdelen van het LKS doorontwikkeling nodig is en afstemming met het Zorgprestatie-model gemist wordt. De veldafspraak voorkomt interpretatieverschillen en biedt als het gaat om de bekostiging duidelijkheid aan zorgaanbieders en zorgverzekeraars.

Arkin maakt gebruik van de veldafspraak 'Tijdelijke invulling regiebehandelaarschap in 2022 en 2023'. Deze veldafspraak is verlengd naar 2024 en 2025. Het Landelijk Kwaliteitsstatuut versie 4.0 is begin 2025 opgenomen in het kwaliteitsregister. Daarom blijft de tijdelijke invulling van het regiebehandelaarschap in ieder geval tot en met 2025 van kracht, of totdat het geüpdatete LKS in werking treedt. Naast deze veldafspraak 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 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 2024 tien 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);
- Datagedreven zorginnovatie en kwaliteitsontwikkeling in de GGZ (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).
- Preventie (Prof. dr. Claudi Bockting, Amsterdam UMC).

De onderzoekslijnen worden geconcretiseerd in 10 academische werkplaatsen. De Academische Werkplaatsen Effectiviteit Psychologische Interventies en Psychotherapie is opgesplitst in twee kenniscentra met als focus a) stemming en angststoornissen 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.

Per 1 januari 2024 is vanuit de Voordeur Arkin, in samenwerking met Amsterdam UMC, de nieuwe Academische Werkplaats 'Shift Left' van start gegaan, onder leiding van Prof. dr. C. Bockting, verbonden aan het Urban Mental Health Centre van het Amsterdam UMC.



6.1.3 Onderzoeksproductie

Arkin faciliteert en participeert in nationaal en internationaal onderzoek en er is een nauwe samenwerking met verschillende universiteiten, GGZ instellingen en kenniscentra. In 2024 liepen er binnen Arkin 98 wetenschappelijke onderzoeken verdeeld over de verschillende kenniscentra. Daarvan zijn 67 studies die door onderzoekers van Arkin zijn opgezet en worden uitgevoerd. Daarnaast zijn er 31 studies van andere instellingen of kenniscentra waar Arkin in participeert.

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. In 2024 zijn 42 publicaties uitgebracht in peer reviewed tijdschriften. Op de externe website (onderzoek.arkin.nl) wordt een actueel overzicht gegeven van alle publicaties en de lopende en afgeronde onderzoeken binnen Arkin.

6.1.4 Universitaire promoties

In 2024 waren in totaal 31 promovendi actief binnen Arkin. Vier daarvan promoveerden in 2024 aan de Vrije Universiteit en een aan de Universiteit van Amsterdam (AUMC).

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 2024 werden meerdere subsidieaanvragen ingediend waarvan 9 gehonoreerd werden, te weten: (1) De effectiviteit van CGT voor gokproblematiek, (2) Kop Op Ouders, (3) Het Sociale Connectie project, (4) Overkoepelend onderzoek: verbinding volwassenen ggz en jeugdhulp, (5) Het heft in eigen handen, (6) AIDA – AI for Digital Alcohol interventions, (7) Passend Meten, (8) Profile studie, (9) VISIE studie. De uitvoering van deze 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 in het kader van de opleiding tot klinisch geriater. Er zijn voor de 6 tot 7 instroomplaatsen ruim 50 sollicitanten. De opleidingen doorlopen de volledige opleiding bij Arkin. Daarnaast zijn er op jaarbasis ongeveer 20 aios van andere instellingen die doorstroomstages bij Arkin doen, vooral bij SPA, NPI en toenemend ook bij Inforsa en Arkin Jeugd & Gezin. En er zijn erkende stages voor psychiaters die in opleiding zijn in Vlaanderen en Suriname. In totaal zijn daardoor ongeveer 40 aios 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/Voordeur en bij bureau Geneesheer Directeur. 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 (GGZ inGeest, GGZ NHN en Parnassia) en met AUMC en OLVG ten behoeve van onderwijs, stage uitwisselingen en soms onderzoek.



6.2.2 Opleiding psychologen

In 2024 waren in totaal 90 psychologen in opleiding bij de P-opleiding van Arkin. Hiervan waren er 65 in opleiding tot GZ-psycholoog, 5 tot psychotherapeut en 20 tot Klinisch Psycholoog /specialist.

Bij de tweejarige GZ-opleiding begonnen 15 masterpsychologen en orthopedagogen met de opleiding tot GZ-psycholoog, er stroomden 2 GZ-psychologen in bij de driejarige parttime opleiding tot psychotherapeut en 4 GZ-psychologen begonnen met de vierjarige opleiding tot Klinisch Psycholoog.

In 2024 rondden 18 psychologen de opleiding tot GZ-psycholoog succesvol af. Hiervan hebben er 13 een baan gevonden bij Arkin.

1 GZ-psycholoog rondde de opleiding tot Klinisch Psycholoog / Specialist af. Deze heeft een baan bij Arkin gevonden. In 2024 rondden 2 psychotherapeuten de opleiding af. Een van hen is bij Arkin blijven werken.

6.2.3 Opleiding tot verslavingsarts

In 2024 zijn drie nieuwe aios gestart, waarvan twee hun volledige opleiding tot verslavingsarts binnen Arkin volgen en één deels bij GGD Amsterdam. In totaal waren er in 2024 tien aios in opleiding bij Arkin. Er zijn drie verslavingsartsen afgestudeerd die inmiddels werkzaam zijn bij Jellinek.

De aios lopen het grootste deel van hun opleiding stage op verschillende afdelingen van Jellinek. Voor keuzestages kunnen ze ook bij andere specialismen binnen en buiten Arkin terecht. In 2024 heeft een aios stage gelopen bij Arkin Jeugd & Gezin.

6.2.4 Verpleegkundige opleidingen

De opleidingen bestaan uit initiële opleidingen (MBO-V, HBO-V) en vervolgoopleidingen (intern ontwikkelprogramma, post HBO en master opleidingen).

In 2024 waren gemiddeld 87 leerling-verpleegkundigen in dienst (klinisch en ambulant). In september zijn 13 leerlingen gestart met een leerovereenkomst, waarvan 4 in de propedeuse en 9 met een beroepsvoorbereidende periode MBO. Van deze groep kregen 31 leerlingen in 2024 het diploma, waarvan 25 gediplomeerde verpleegkundigen een baan vonden bij Arkin en 6 uit dienst gingen (voornamelijk door verhuizing buiten de regio). Opvallend is dat het langdurig verzuim (stress/burn-out) stijgt. Het afgelopen jaar zaten 9 leerlingen in langdurig verzuim/deelherstel. Er zijn in 2024 6 leerlingen gestopt tijdens de opleiding.

Sinds januari 2024 heeft iedere leerling een vaste coach (voortgekomen uit de innovatiechallenge Arkin Next Level). We hopen dat deze coach kan helpen uitval te voorkomen en verpleegkundigen na diplomering te behouden voor Arkin/voor de zorg.

Vervolgopleidingen

In 2024 waren gemiddeld 24 vios in dienst, waarvan er 9 de 2-jarige opleiding aan de Hogeschool Utrecht (HU) volgden en 15 de 3-jarige variant bij Opleidingsinstelling GGZ VS. In 2024 ontvingen 7 vios hun diploma waarvan er 4 bij Arkin hun carrière als VS GGZ vervolgden. Door verschillende omstandigheden hebben in 2024 3 vios hun opleidingstraject voortijdig moeten stopzetten.

In 2024 werd voor het vierde 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 2024 ontving 1 medewerker haar masterdiploma en gingen binnen Arkin als Master Verpleegkundige aan de slag en startten 2 medewerkers met de opleiding en 4 stroomden door naar het tweede studiejaar.

In september 2024 sloten 5 medewerkers het Talent Ontwikkel Programma voor HBO-Vers (TOP HBO-V) af en zijn 6 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. In 2024 zijn 5 medewerkers gestart met deze opleiding, 2 studenten hebben de opleiding wegens omstandigheden voortijdig moeten beëindigen.



7. Financiën

7.1 Resultaat

Het netto resultaat bedraagt € 3,6 mln. positief (0,9% van de totale opbrengsten), bij een begroot resultaat van € 1,03 mln. positief (0,3% van de totale opbrengsten). De overstijging van de begroting is in hoofdlijnen veroorzaakt door dekkende tarieven, adequate registratie en hogere cliënten aantallen. Succesvolle kostenbeheersing is andere oorzaak van het positieve resultaat. In 2023 was het resultaat € 3,3 mln. positief (0,95% van de totale opbrengsten). Het genormaliseerde resultaat over 2024 bedraagt € 3,1 mln.

Post (x € miljoen)	2024	2023
Resultaat jaarrekening	3,6	3,3
Subsidieafrekening en nacalculatie oude jaren	-0,6	-1
Eindafrekening 2022 Zilveren Kruis		-2,5
Omzetcorrecties Zvw, DJI, gemeente etcetera	-0,4	-0,8
Nagekomen omzet eerdere jaren	-0,8	-0,5
Correctie % sociale lasten in reservering Vak., LFB en JUS-uren oudere jaren	1,3	
Subtotaal bijzondere posten	-0,5	-4,8
Genormaliseerd resultaat	3,1	-1,5

In verhouding tot vorig jaar is de totale omzet gestegen met € 24,7 mln. (7,4%) van € 352,3 mln. in 2023 naar € 378,0 mln. in 2024.

De omzet zorgverzekeringswet is toegenomen met € 20,03 mln. (8,36%), voornamelijk door indexatie van de tarieven en ook door hogere productie. De omzet Wlz is met € 1,43 mln. (5,42%) toegenomen. De omzet forensische zorg is gestegen met € 3,7 mln. (10,35%), met name door toename van indexatie van de tarieven, een hoger productievolume op consulten en een verrekening van de transitieprestatie 2022 (0,4 mln.).

De opbrengsten Jeugdwet zijn als gevolg van lagere productievolume gedaald van € 10,2 mln. in 2023 naar 9,3 mln. (-9%).

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn gedaald met € 1,3 mln. (-16,8%).

De personele lasten bedragen € 314,7 mln. (2023 € 292,1 mln.). De stijging van € 22,62 mln. wordt veroorzaakt door onder andere:

- € 16,00 mln. cao stijging en zwaarder loongebouw (functiemix)
- € 5,16 mln. hogere sociale lasten
- € 2,40 mln. correctie sociale lasten voor reservering LFB en vakantie uren
- € 2,11 mln. hogere pensioenpremie
- € -2,35 mln. afname personeel niet in loondienst
- € -1,54 mln. afname andere personeelskosten

De afname van het uitbesteed werk en andere externe kosten (€ -1,56 mln.), bestaat met name uit een afname van kosten personeel niet in loondienst (€ -2,35 mln.) en een toename van uitbesteding onderaannemers (€ 0,5 mln.).



De overige bedrijfskosten zijn in 2024 toegenomen met € 2,4 mln. van € 47,81 mln. in 2023 tegen € 45,40 mln. in 2023.

Per saldo zijn de totale kosten in 2024 € 373,23 mln. tegen € 347,33 mln. in 2023.

7.2 Investeringsen

Totaal investeringen 2024 bedragen € 7,86 mln. (2023 € 7,55 mln.) waarvan € 4,55 mln. in gebouwen (renovaties, verduurzaming en verbouwingen), € 1,22 mln. in inventarissen en € 2,09 mln. in ICT.

7.3 Balansontwikkeling en ratio's

Onderstaand overzicht toont de ontwikkeling van de belangrijkste ratio's van 2024 t.o.v. 2023.

Balansratio's Arkin

Ratio	Betekenis	Norm	2024	2023
Solvabiliteit = eigen vermogen/ totaal vermogen	Mate waarin we in staat zijn om korte zowel als langlopende schulden te voldoen	>0,25	0,34	0,35
Current ratio = vlottende activa/ kortlopende schulden	Mate waarin de onderneming in staat is op korte termijn aan haar schulden te voldoen	>1,2	1,08	1,09
Rendement = netto winst/ bedrijfsopbrengst	Netto resultaat ten opzichte van totale bedrijfsopbrengst. Negatief = verlies	>1,00%	0,94%	0,94%
Loan to value = langlopende leningen/ materiële vaste activa	Mate waarin verdien capaciteit van het vastgoed in (gezonde) verhouding staat tot de schuldpositie	<0,6	0,27	0,34
EBITDA = resultaat voor interest + afschrijvingen	Winst na aftrek overheadkosten, maar voor aftrek van interest en afschrijvingen		15.486	14.801
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)= EBITDA/netto rentelast + aflossing	Onze betalingscapaciteit in verhouding tot de financiële verplichtingen	> 1,2	3,88	3,26
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	-1,49	-0,03

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 alle met de huisbankier afgesproken normen zoals in bovenstaande tabel zijn gemeld. Daarnaast is het rendement nagenoeg op het niveau van een gezonde norm van 1%. De loan to value is verder gedaald door aflossing van leningen en een stabiel investeringsniveau. Aflossingen leiden ook tot een lagere rentelast met een positief effect op de EBITDA.

7.4 Liquiditeitsontwikkeling

Het liquiditeitssaldo van Arkin is in 2024 met € 15,4 mln. gegroeid tot € 49,2 mln door tijdige en juiste facturatie en nagekomen ontvangsten inzake de Acute GGZ 2020 t/m 2023 (€ 14,5 mln.) Einde maart 2025 is alle productie over 2024 gefactureerd.

In april 2025 is de facturatie over 2025 opgestart, alle contracten waren zeer snel getekend, maar de facturatie is vertraagd door landelijke discussie over de aanlevering van DSM informatie op facturen. Een nadere regeling van het ministerie van VWS heeft hier in april 2025 duidelijkheid over gebracht.

De investeringskalender is in 2024 € 2,3 mln. lager uitgevoerd dan de begroting van € 9,9 mln.

Arkin heeft een kredietfaciliteit van € 30 mln. Deze is in 2024 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 wordt gezien als een integraal onderdeel van de bedrijfsmatige en primaire zorgprocessen en richt zich op strategische, tactische en operationele risico's en een 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. Hiermee worden onzekerheden in de besluitvorming zoveel mogelijk beperkt. Daarnaast voert Arkin periodiek thematische onderzoeken, audits en controles uit om de kwaliteit van zorg te waarborgen. Dit gebeurt vanuit verschillende perspectieven waaronder IGJ-eisen, HKZ-normen, kwaliteitscommissies, het team Interne Controle, retrospectieve Prisma-analyses en prospectieve risico-inventarisaties (PRI's).

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 op strategisch niveau de belangrijkste risico's geïnventariseerd en inzichten gebruikt voor de evaluatie van de generieke risicobereidheid.

8.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste (strategische) risico's in 2024, die doorlopen in 2025, en wat wordt gedaan om ze te beperken of te voorkomen.

Maatschappelijke onrust, globale instabiliteit en grootstedelijk problematiek

De GGZ is een sector waarbij er een sterke verwevenheid is met de maatschappelijke vraagstukken en thema's. Mentaal welzijn wordt in sterke mate bepaald door de context. Binnen Arkin is op verschillende manieren de impact van thema's in de context merkbaar.

Een heel directe relatie is er tussen de inflatie en de impact daarvan op het kostenniveau en financiële gezondheid. Maar ook is merkbaar dat de mentale gezondheid van jongeren meer aandacht vraagt bij de verwijzingen die Arkin Jeugd & Gezin krijgt. De ernst van verslavingsproblematiek is terug te zien bij de klinische patiënten van Jellinek waar vaker ernstigere somatische complicaties worden vastgesteld. De woningcrisis beïnvloedt Arkin op meerdere niveaus; professionals kunnen geen huis in de omgeving van het werk vinden, cliënten zonder huis of passende woonsetting doen een groot en terugkerend beroep op de zorg.

In Arkin zijn we alert op signalen en onderzoeken de betekenis voor onze maatschappelijke opgave. Waar nodig worden thema's geagendeerd op landelijk of stedelijk niveau.

Personeel

Arkin is sterk afhankelijk van (hoog)gekwalificeerd en toegewijd personeel om kwalitatief goede en passende zorg te leveren. De arbeidsmarkt is krap (problematiek grote steden) en komt steeds meer onder druk te staan (o.a. door aanscherpingen in kaders (Wet DBA) 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



gekwalficeerd 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). Daarnaast is er gericht beleid ontwikkeld tegen de inzet van schijnzelfstandigen.

Toegankelijkheid van zorg

Vanuit de demografische groei en veranderende zorgvraag (groei in aantal en complexiteit van psychische klachten) blijft de problematiek m.b.t. de toegankelijkheid van zorg actueel. De impact van de toename van wachtlijsten is de toename van de wachttijd voor cliënten. De maatschappelijke dialoog en nieuwe vormen van samenwerking bieden daarin nog onvoldoende perspectief.

Arkin beoogt meer cliënten te helpen met de huidige capaciteit. Dit is een belangrijk aandachtspunt in het belang van de IZA-doelstellingen over toegankelijkheid van zorg en wachtlijstreductie en de contractafspraken met zorgverzekeraars.

Arkin heeft als maatregel ingezet op betere samenwerking en netwerkvorming met externe ketenpartners (huisartsen, sociaal domein etc.), versterken van de voordeur, verkennende gesprekken en consultatiefunctie, uitbreiding van het digitaal zorgaanbod, 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. Onvoldoende (gekwalficeerd) personeel en daarmee samenhangende werkdruk kan daar impact op hebben en incidenten in de zorg kunnen leiden tot ernstige gevolgen voor onze cliënten en de reputatie van onze organisatie.

Het streven is om continu verbeteringen door te voeren in het 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 raad van bestuur en raad van toezicht. Zie verdere toelichting in hoofdstuk 5 'Zorg'.

Informatiebeveiliging en privacy

Als zorginstelling verwerkt Arkin gevoelige persoonlijke gezondheidsinformatie van cliënten, dat stelt Arkin bloot 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 cliënt- en medewerkergegevens 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. Naast de hiervoor genoemde wet- en regelgeving speelt Arkin, met de aanstelling van een CAICO en oprichting AI-Board, ook in op de nieuwe Europese AI-act en de NIS2, van waaruit de cyberbeveiliging en weerbaarheid van essentiële diensten verbeterd moeten worden.

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). Daarnaast worden er op gezette tijden pen-tests uitgevoerd (zowel technische als sociale, met mystery guests). Naast deze beheersmaatregelen geeft de CISO van Arkin, samen met de kennis van de beheerders (verenigd in een Security Operation Centre) 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 2024 zijn geen versturende en/of ernstige cyberinbreuken en/of ransomware-aanvallen geconstateerd en zijn er geen noodzakelijke meldingen nodig geweest.

Bedrijfsvoering

Als organisatie heeft Arkin 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. Daarnaast brengt de afhankelijkheid van o.a. zorgverzekeraars en gemeenten onzekerheden met zich mee rondom contractvoorwaarden en tarieven. Budgetbeperkingen en bezuinigingen kunnen de financiële positie onder druk zetten. De contractuele verplichtingen en afspraken met stakeholders bieden echter ook kansen vanuit het eerder genoemde IZA-perspectief op toegankelijkheid van zorg door bijvoorbeeld extra contractruimte bij het behandelen van meer cliënten.

Verder blijft er onzekerheid bestaan bij het achterblijven van de productiviteit en het volledig bekostigd krijgen van de geleverde zorg. Onderregistratie, onjuistheden 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 past proactief contractmanagement toe, blijft continu in gesprek met financiers om de door ons geleverde zorg volledig bekostigd te krijgen en beschikt over een contractmodule om overzicht te houden over de verschillende verplichtingen. De organisatie voert een adequate bedrijfsvoering met een gedegen financieel beheer. Monitoring en verantwoording vindt plaats d.m.v. maand- en kwartaalrapportages per bedrijfsonderdeel over o.a. gerealiseerde productie, declarabiliteit, wachttijden, verzuim, 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 en dat het rendement over 2024 beter is dan begroot en ook beter dan de norm. Arkin monitort haar financiële ratio's nauwlettend en voert actief beleid om financieel gezond te blijven.



9. Toekomst

Strategische organisatieontwikkeling

In 2025 wordt verdere invulling gegeven aan de in 3.1 beschreven strategische organisatieontwikkeling. Dit met als doel voorbereid te zijn op externe ontwikkelingen en Arkin een financieel duurzame toekomst te bieden.

Integraal zorgakkoord

Arkin zal in 2025 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 gesprekken over de vraag hoe vorm en invulling te geven aan de cruciale infrastructuur.

Strategische vastgoed plan en duurzaamheid

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 uitvoering geven aan het tweejarige plan om de huisvestingskwaliteit voor cliënten en medewerkers van de grote klinieken in Amsterdam te verhogen.

Krapte op de arbeidsmarkt en goed werkgeverschap

De krapte op de arbeidsmarkt zal zich verder verscherpen. De over 2024 beschreven inzet voor goed werkgeverschap zal dan ook zeker worden voortgezet, waarbij ook in 2025 kernpunten zijn: betrokkenheid & binding, ontwikkeling en vitaliteit.

Financiën

Arkin heeft over 2025 dekkende afspraken met financiers kunnen maken over de bekostiging van het zorgaanbod. In 2024 heeft de NZa ook de ZPM tarieven herijkt naar aanleiding van de systeemfouten bij introductie van de productstructuur en de uitspraak van het College van Beroep van het bedrijfsleven om hier op korte termijn en met terugwerkende kracht een oplossing voor te vinden. Dit heeft ook een positief effect op de begroting voor 2025.

De begroting 2025 kent een omzettotaal van € 394 mln en een positief rendement van € 4 mln. De CAO onderhandelingen waren ten tijde van het vaststellen van de begroting nog niet afgerond. In de begroting is rekening gehouden met een loonontwikkeling van 1,5% over het gehele jaar.

De uitvoering van het strategische programma 2025 – 2030 zal voor het aandeel 2025 worden gedekt uit de reguliere begroting.

Het investeringsniveau bedraagt € 17,8 mln voor ICT en Vastgoed, respectievelijk € 2,8 mln en € 15 mln. Het investeringsniveau van Vastgoed bevat een inhaalbedrag van € 8 miljoen om achterstanden weg te werken. Voor 2026 is het investeringsniveau voor Vastgoed ook nog € 5 miljoen hoger vastgesteld dan de standaardnorm. Investeringsen worden gedekt uit de operationele kasstroom. Er wordt de komende jaren vooralsnog geen financieringsbehoefte verwacht.

Kostenbeheersing blijft een belangrijk aandachtspunt in de bedrijfsvoering van Arkin. Dat geldt tevens voor de directe en indirecte cliëntentijd van behandelaren. Deze productiviteit staat onder druk en moet worden verbeterd door behandelaren maximaal te faciliteren en te ondersteunen bij administratieve taken. Behandelaren moeten ook goed worden geïnformeerd en geïnstrueerd over dit aandachtspunt en de gevolgen daarvan voor de toegankelijkheid van zorg en de declarabiliteit van onze inzet.



Vaststelling en goedkeuring bestuursverslag 2024 Stichting Arkin

De raad van bestuur van Stichting Arkin heeft het bestuursverslag over 2024 opgemaakt en is door de raad van bestuur vastgesteld en getekend op 8 mei 2025.

Het bestuursverslag 2024 is goedgekeurd en getekend door de raad van toezicht op 19 mei 2025.

Raad van bestuur

drs. D.W. Veluwenkamp
Voorzitter

Mw. drs. F.A. van Dijk, psychiater (n.p.)
Lid

Raad van toezicht

drs. C.B. van Boven
Voorzitter

Mw. mr. B. van der Kolff
Vice voorzitter

dr. M.B.J. Blom
Lid

ir. S.F. Chan
Lid

Mw. drs. D. Cheng RA
Lid

P.M. Kole
Lid



Bijlage I: samenstelling en nevenfuncties raad van bestuur per eind 2024

Naam	Bestuurs- Functie	Nevenfuncties
drs. D.W. Veluwenkamp	Voorzitter	Voorzitter raad van toezicht Stichting PK voor Elkaar
Mw. drs. F.A. van Dijk, psychiater	Lid	Lid raad van toezicht Expertisecentrum Forensische Psychiatrie Lid bestuur Stichting Topklinische GGZ



Bijlage II: Verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur eind 2024

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
Ervaringsdeskundigen	Van Dijk

5. Verdeling aandachtsgebieden raad van bestuur: overig

Arkin Jong Board	Van Dijk
------------------	----------



Bijlage III: declaraties 2024 raad van bestuur

De raad van bestuur heeft in 2024 onkosten gedeclareerd in overeenstemming met het door de raad van toezicht op 15-9-2014 vastgestelde 'Declaratiereglement Raad van Bestuur' (zie bijlage III). De representatiekosten bestaan uit kosten van zakelijke lunch- en dinerafspraken (waarbij in 2024 een bedrag van 60,- Euro per persoon per lunch/diner als leidraad geldt) en parkeerkosten. De declaraties van de raad van bestuur waren over 2024 als volgt:

Categorie	Bedrag (Euro)
Vaste onkostenvergoeding	
Variabele onkostenvergoeding	
Buitenlandse reizen	
AMS & Opleidingskosten	2.905,69
Representatiekosten	1.097,74
Overige kosten	245,23



Bijlage IV: organigram

