

~~Kessler~~Perspektief

Bestuursverslag 2024

biedt uitkomst

Inhoud

Voorwoord	4
Inleiding	6
1. Profiel van de organisatie	7
1.1 Missie, visie en kernwaarden	7
1.2 Cliënten, productenportfolio en werkgebied	7
1.3 Structuur	8
1.4 Samenwerkingsrelaties	9
1.5 Kerngegevens	10
2. Resultaten	11
2.1 Terugblik	11
2.2 Opvang & Begeleiding	11
2.3 Wonen & Zorg	12
2.4 Arosa: Aanpak Huiselijk Geweld	13
2.5 Ondersteunende diensten	15
3. Risico's en onzekerheden	17
3.1 Kostendekkende vergoeding	17
3.2 Arbeidsmarkt	17
3.3 Borgen en vergroten van kwaliteit van begeleiding	17
3.4 Lokale samenwerkingsverbanden	17
3.5 Huisvesting	18
3.6 Basis op orde	18
4. Kwaliteit & Veiligheid	19
4.1 Klachten cliënten	19
4.2 Tevredenheid cliënten	19
4.3 Incidenten cliënten	20
4.4 Meldcode Huiselijk geweld en Kindermishandeling	21
4.5 Kwaliteitscertificering	22
4.6 Klachten medewerkers	22
4.7 Tevredenheid medewerkers	22
4.8 Risico-inventarisatie en -evaluatie	22
4.9 Scholing medewerkers	22
4.10 Ziekteverzuim medewerkers	22
4.11 Kengetallen medewerkers	23
4.12 Onderzoek & ontwikkeling	24

4.13 Duurzaamheid	25
4.14 Informatievoorziening en automatisering	25
5. Bedrijfsvoering & Financiën	26
5.1 Resultaat 2024	26
5.2 Financiële ratio's	27
5.3 Vooruitblik naar 2025 en verder	28
6. Medezeggenschap	30
6.1 Cliënten- en naastenraden	30
6.2 Ondernemingsraad	31
Bijlage: organogram 2024	33

Voorwoord

Het jaar 2024 stond voor KesslerPerspektief in het teken van elkaar leren kennen, verandering, samenwerking een verdere groei. De wereld om ons heen verandert continu. Ontwikkelingen die we niet kunnen keren. Althans, niet direct én niet alleen. Waar we wel invloed op hebben? Op de zorg en ondersteuning die wij onze cliënten dagelijks bieden.

Door de fusies tussen Stichting Perspektief/Arosa en de Kessler Stichting is er een nieuwe organisatie ontstaan die voortbouwt op de kracht van de voorgangers. Een fusie is meer dan een organisatorische samenvoeging. Het is een proces geweest waarin culturen zijn samengekomen en waarin er ruimte was voor vragen, zorgen en kansen. Binnen onze organisatie, met uiteenlopende zorg en ondersteuning, is er voor bijna iedere cliënt binnen afzienbare tijd een passende plek gekomen. Mét kwaliteit van zorg. En hebben wij zelf niet de juiste expertise in huis? Dan werken we nauw samen met één van onze vele ketenpartners. Door onze groei en onze positie zijn we een belangrijke gesprekspartner in het maatschappelijk veld. De afgelopen tijd hebben we onze kennis en kunde in diverse expertiseteams gebundeld, gingen we over op een betere CAO én bundelden we onze krachten in de aanzet van een scholingsacademie voor medewerkers. Zo legden we in de afgelopen jaren de basis voor een solide, toekomstbestendige stichting.

In dit jaardocument blikken we terug op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar. We geven openheid over onze resultaten, benoemen wat goed ging en wat beter kan en we laten zien hoe we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen.

De komende jaren gaan we samen verder. Onder de naam KesslerPerspektief. En met samen bedoel ik natuurlijk niet alleen de voormalige rechtsvoorgangers in onze organisatie. Ik doel tevens op onze financiers en onze ketenpartners, met wie we bouwen aan solide zorgtrajecten. Ook staan we voor verregaande samenwerking binnen en tussen onze teams. We leren van en met elkaar. Op basis van onze nieuwe kernwaarden: doorbreken, vernieuwen en verbinden. En zit je niet op je plek? Dan is er op een andere locatie mogelijk een beter passende functie voor je. Datzelfde geldt overigens voor onze cliënten. Wij zijn er van overtuigd dat hoe meer mensen meedoen, hoe krachtiger onze samenleving is. Wij denken en handelen vanuit de overtuiging dat de cliënt baat heeft bij een benadering die cliënten uitdaagt en hen verleidt om zo zelfstandig mogelijk te functioneren en deel te nemen aan de maatschappij. We proberen samen met de cliënt actief nieuwe mogelijkheden te creëren. Wij ondersteunen ze in het zetten van de eerste stappen daarin. Gericht op het vergroten van de vaardigheden en daarmee het vergroten van de eigenwaarde.

De komende jaren hebben we een stevige ambitie: in 2027 staan wij bekend als dé partner door onze lokale, wendbare en solide aanpak op gebied van maatschappelijke zorg. Mét daarbij behorende strategische keuzes, waaronder het verbreden van ons aanbod in zorg en welzijn, het verrijken van onze producten en diensten met innovaties, het vernieuwen van onze ICT-ondersteuning én het versterken van individuele medewerkers door te focussen op hun gezondheid en vitaliteit. Dit alles doen we uiteraard om uiteindelijk de ondersteuning aan en de positie van onze cliënten te verbeteren. Zo onderzoeken we op dit moment bij

voorbeeld de mogelijkheden voor de opening van een Oranje Huis voor slachtoffers van huiselijk geweld.

Waar ik uiteindelijk naar streef? Een organisatie die als geheel opereert en goed voor haar medewerkers en cliënten zorgt: een geoliede machine. Waar mensen met plezier werken aan het telkens verbeteren van de zorg en ondersteuning aan de meest kwetsbaren in deze samenleving. We kijken met vertrouwen vooruit en blijven werken aan een organisatie die vernieuwend, verbindend en doorbrekend is, met het belang van onze cliënten en medewerkers altijd voorop.

Miriam Heringa

bestuurder KesslerPerspektief

april 2025

Inleiding

Stichting KesslerPerspektief legt jaarlijks verantwoording af over haar activiteiten. De jaarverantwoording bestaat uit drie delen:

De Jaarrekening: de verantwoording over onze financiën.

De gegevens ingevuld in DigiMV: het digitale portaal voor het aanleveren van jaarverantwoordingsgegevens.

Dit bestuursverslag: de verantwoording over wat we het afgelopen jaar hebben gedaan.

De raad van toezicht van Stichting KesslerPerspektief heeft een eigen, onafhankelijk jaarverslag samengesteld, waarin hij verantwoording aflegt over zijn handelen en de resultaten daarvan.

Dit bestuursverslag begint met een korte schets van het profiel van de organisatie. In deel twee staan de belangrijkste ontwikkelingen in 2024 en in deel drie de belangrijkste uitdagingen. Het vierde deel gaat in op onderwerpen gerelateerd aan kwaliteit en veiligheid, zowel ten aanzien van cliënten als medewerkers; het vijfde deel op bedrijfsvoeringsonderwerpen. Tot slot treft u een beschrijving van de medezeggenschap in 2024.

Dit beknopte bestuursverslag doet geen recht aan de dynamiek van 2024: de informatie is alleen op hoofdlijnen weergegeven. Uiteraard is meer gedetailleerde informatie beschikbaar. Zou u ergens meer over willen weten? Neem dan contact op met het secretariaat van het bestuur van KesslerPerspektief via raadvanbestuur@kesslerperspektief.nl.

1. Profiel van de organisatie

1.1 Missie, visie en kernwaarden

Missie

KesslerPerspektief regelt en biedt zorg, veiligheid en perspectief voor mensen in sociaal kwetsbare posities.

Visie

KesslerPerspektief vangt mensen in kwetsbare posities op en doet al het mogelijke om perspectief te bieden en participatie te stimuleren van hen die geen uitweg meer zien, te maken hebben met psychische problematiek, die dakloos zijn of die te maken hebben met huiselijk geweld. Iedereen kan rekenen op een open, respectvolle en hartelijke benadering door bevlogen professionals.

Kernwaarden

Hoe meer mensen mee doen hoe krachtiger de samenleving. Om dat doel te bereiken **verbinden, vernieuwen** en vooral **doorbreken** we. Met de cliënt en vanuit een lokale en regionale focus.

- Doorbreken: doortastend, baanbrekend en moed/oplossend.
- Vernieuwen: duurzaam, expert en leidend.
- Verbinden: gelijkwaardig, versterkend en ontvankelijk.

1.2 Cliënten, productenportfolio en werkgebied

Onze cliënten

- Slachtoffers en plegers van huiselijk geweld.
- Slachtoffers van ouderenmishandeling, eerwraak, uitbuiting en/of mensenhandel.
- Mensen met psychiatrische problematiek, mogelijk gecombineerd met verslaving en/of zeer complexe gedragsproblematiek.
- Mensen met psychosociale problemen op meerdere levensgebieden.
- Mensen zonder vaste woon- of verblijfplaats.

Ons productenportfolio

Deze bestaat uit verschillende soorten producten en diensten. Het productenportfolio is ingedeeld in drie verschillende productgroepen:

Opvang & Begeleiding

- Ambulante begeleiding
- Noodopvang
- Short Stay
- Kortdurende opvang
- Ziekenboezorg
- Start schuldhulpverlening

Wonen & Zorg

- Langdurige zorg (somatische en GGZ zorg) / Beschermd Wonen
- Beschermd Thuis
- Eerstelijns verblijf
- Dagbesteding

Arosa: Aanpak Huiselijk Geweld

- Crisisopvang
- Opvang (vrouwen, ouderen, jonge moeders, gezinnen en mannen)
- Begeleid Wonen
- Loket
- Ambulante begeleiding
- AWARE-trajecten
- Plegeropvang
- Forensische zorg

Werkgebied

Het primaire werkgebied van KesslerPerspektief is Den Haag, Delft en Rotterdam en omgeving. We zijn van oudsher actief in grote(re) steden en gespecialiseerd in het werken in een grootstedelijke setting met bijbehorende vraagstukken. De focus van de werkzaamheden richt zich op deze kerngemeenten. Binnen het primair werkgebied bieden we een breed aanbod aan opvang, begeleiding, zorg en wonen. Daardoor is de organisatie stevig verankerd in het lokale maatschappelijke netwerk.

Daarnaast is er sprake van een secundair werkgebied bestaande uit andere aanpalende gemeenten. In dit gebied hebben we (met uitzondering van twee locaties in Westland) geen locaties of vastgoed, in dit gebied worden uitsluitend ambulante zorgproducten geboden. De aard en omvang van de maatschappelijke vraagstukken is anders dan in de grote steden, waardoor de portefeuille in het secundaire werkgebied minder massief is. Het secundaire werkgebied bestaat uit de gemeenten: Westland, Rijswijk, Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk, Capelle a/d IJssel, Krimpen a/d IJssel, Lansingerland, Goeree-Overflakkee, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Maassluis, Vlaardingen, Schiedam, Nissewaard en Voorne aan Zee (Brielle, Hellevoetsluis en Westvoorne).

1.3 Structuur

Het organogram treft u in bijlage 1.

Bestuur en toezicht

KesslerPerspektief is een stichting, met een tweehoofdig bestuur tot en met september 2024 en daarna een éenhoofdig bestuur, en met een raad van toezicht als toezichthoudend orgaan. Bram Schinkelshoek, bestuurder van de voormalige Kessler Stichting, en Miriam Heringa, bestuurder van de voormalige Stichting Perspektief, vormden gezamenlijk het bestuur van KesslerPerspektief tot en met september. Na de pensionering van Bram Schinkelshoek was Miriam Heringa de enige bestuurder. De bestuurders hadden geen nevenfunctie die conflicteerde met hun werk als bestuurder van KesslerPerspektief. Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. De principes van de Governancecode Zorg hebben we dan ook toegepast en deze zijn verankerd in de statuten en reglementen. Ook de Wet Normering Topinkomens (WNT) is toegepast: bestuur en toezicht worden bezoldigd

één klasse lager dan volgens de sectorale regeling zorg en jeugdhulp van de WNT is toegestaan.

Directieteam

De directie van KesslerPerspektief is in 2023 samengesteld uit een aantal leden uit de managementteams van de voormalige organisaties. Het directieteam bestond in 2024 naast de twee bestuurders uit vier directeuren Zorg, een directeur Financiën & Control, een directeur Bedrijfsvoering, een bestuursadviseur en een bestuurssecretaris. In november 2024 is afscheid genomen van een directeur Zorg (de directie kent sindsdien drie directeuren Zorg) en de directeur Bedrijfsvoering (deze werkzaamheden zijn belegd bij het management).

Primair proces

In de organisatie staat het primaire proces voorop, waar cliënten met ondersteuning van professionals werken aan wonen, werk, netwerken en veiligheid. De medewerkers zijn met hun cliënten ondergebracht bij productgerelateerde, resultaatverantwoordelijke teams. Deze teams worden aangestuurd door een teamleider, onder de verantwoordelijkheid van een directeur zorg, onder de eindverantwoordelijkheid van het bestuur.

Ondersteunende diensten

De ondersteunende diensten faciliteren het primaire proces en zijn t/m oktober 2024 aangestuurd door de bestuurssecretaris, de directeur Financiën & Control en de directeur Bedrijfsvoering. Vanaf november 2024 is die laatste vervangen door een manager Facilitair & ICT, een manager HR en de bestuursadviseur (Beleid & Projecten), onder eindverantwoordelijkheid van het bestuur.

1.4 Samenwerkingsrelaties

We werkten in 2024 met vele verschillende organisaties intensief samen en zijn actief in het regionale netwerk dat gevormd wordt door zorgorganisaties en ketenpartners. In het kader van het leveren van goede (keten)zorg en begeleiding, is de samenwerking met diverse zorgaanbieders geïntensiveerd en geformaliseerd. Wij blijven actief de samenwerking aangaan om onze zorg verder te optimaliseren en de keten te verbeteren.

Een opvallende samenwerkingsrelatie in 2024, was ‘de Haagse alliantie’ van BW/ MO partners in Den Haag. Leger des Heils, Anton Constandse, Fonteynenburg, Limor en KesslerPerspektief willen hun samenwerking versterken om de toename van dakloosheid duurzaam aan te pakken, waarbij we toewerken naar de ontwikkeling van ‘Wonen Eerst’ en effectieve preventie in de regio, ten behoeve van de aankomende Haagse aanbesteding MO/BW.

Ook de proeftuin gezinsbeschermingsketen Den Haag e.o. was belangrijk in 2024. Met de grootste (jeugd)aanbieders, de Raad, directeuren van de centrumgemeenten en de WMO uitvoeringsteams, blijven we onderzoeken hoe we in de vorm van een netwerkorganisatie de professionals aan elkaar kunnen koppelen om voor de hulp aan de gezinnen te werken met 1 analyseteam en 1 uitvoeringsteam.

1.5 Kerngegevens

In 2024 hielp KesslerPerspektief (inclusief Arosa) circa 2.503 unieke cliënten.

De totaalomzet bedroeg bijna 72 miljoen euro. Onze producten worden gefinancierd op basis van langdurige zorg (Wlz), de wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), zorgverzekeringswet (Zvw) en de forensische zorg (FZ).

In 2024 waren gemiddeld circa 679 medewerkers in dienst en 59 vrijwilligers actief.

2. Resultaten

2.1 Terugblik

Hieronder geven we onze belangrijkste resultaten per bedrijfs onderdeel weer. Daaruit blijkt de impact van de fusie van voormalig Kessler Stichting en voormalig Stichting Perspektief / Arosa nadrukkelijk. In dit eerste jaar na fusie is heel veel aandacht uitgegaan naar integratie en harmonisatie. Zowel van processen, werkwijzen, teams als cultuur. Met name binnen de ondersteunende diensten, maar in toenemende mate ook in het primair proces. Ook in de komende jaren zal hier nog veel tijd en aandacht in gestoken worden om tot een soepele, volledig geïntegreerde en geharmoniseerde organisatie te komen.

2.2 Opvang & Begeleiding

Verzilvering nieuwe positie

Na de fusie kon KesslerPerspektief zich steeds meer profileren als de lokale, solide en wendbare partner met expertise op het gebied van dakloosheid en begeleiding achter de eigen voordeur. We hebben een invloedrijke positie verkregen rondom de verschillende woningconvenanten in ons primaire en secundaire werkgebied. Ook zijn we serieuze gesprekspartners bij de totstandkoming van woonzorgvisies in verschillende gemeentes.

Het meest concrete resultaat hiervan voor cliënten, volgt uit de (verbeterde) woningconvenanten die in de hele regio zijn gesloten met gemeenten en wooncorporaties. KesslerPerspektief heeft hiermee een betere uitstroombestand voor onze cliënten kunnen borgen.

Ook heeft onze lobby voor uitbreiding capaciteit van de jongerenopvang in Delft tot succes geleid. Vanaf juni zijn de aantallen bedden specifiek voor jeugdigen (18-23jr) met 40% gestegen.

In Den Haag is gezocht naar manieren om het beleidskader 'Den Haag Geeft Thuis' te vertalen naar een concrete uitvoeringsagenda. We zijn betrokken geweest bij het uitbreiden van de MO-capaciteit, bieden van Permanente Winteropvang, woonbegeleiding in hotel Bella Vista en het project Nazorg Detentie.

Integratie na fusie

De integratie van beide voormalige organisaties (Perspektief/Arosa en Kessler) is voor Opvang & Begeleiding relatief soepel verlopen. De uitdaging richtte zich in de eerste helft van 2024 met name op inrichtingsvraagstukken. Vragen zoals het exacte dienstenaanbod, de benodigde bezetting en het al dan niet scheiden van opvang en begeleiding, leverden voldoende gespreksstof op.

De ambulante teams van beide voormalige organisaties hadden direct na fusie met elkaar te maken. We zijn actief in elkaars werkgebied en logischerwijs betekende dat een aantal aanpassingen om efficiënter te werken. Bovendien hebben we te maken met relatief lage tarieven, hogere loonkosten en het continu bijsturen op productie en continuïteit van zorg. Er is in 2024 dan ook veel aandacht uitgegaan naar de inrichting van de ambulante teams, waarbij op dezelfde wijze wordt omgegaan met het caseloadmanagement.

Ook de zorgbemiddeling wordt geharmoniseerd, zodat één centraal punt ontstaat voor de in-, door- en uitstroom van de productgroep. Hiermee neemt ook de kruisbestuiving tussen de verschillende werkgebieden toe.

Versterken van teams en kwaliteit

In 2024 hadden het op orde brengen van de bezetting, het verminderen van het verzuim en het verstevigen van de taakvolwassenheid binnen de teams prioriteit. Zo is op verschillende locaties in samenwerking met het planbureau al voorgesorteerd op het centrale roosteren en is er bij andere teams hard gewerkt aan teamcohesie.

Samen met het Straatconsulaat is de Verbetertafel geïntroduceerd, waarbij eventuele verbeterpunten in de kwaliteit van de opvang direct aangepakt konden worden. Bij Noodopvang Delagoa is een langgekoesterde wens in vervulling gegaan: met dank aan de Vrienden van KesslerPerspektief is één van de slaapzalen verbouwd, waardoor meer privacy is gecreëerd. Bij Noodopvang Tezamen zijn de vernieuwde slaapkamers in gebruik genomen. Het zijn nog niet de eenpersoonskamers die door ons geambieerd worden, maar ter overbrugging een hele verbetering ten opzichte van de oude situatie.

2.3 Wonen & Zorg

Expertiseteam bij toenemende complexiteit

Het belangrijkste resultaat binnen Wonen & Zorg in 2024 is de succesvolle inzet van het expertiseteam. We zien organisatiebreed een toename in de complexiteit van de zorg, onder andere door toename van zorgvragen, zoals somatische vragen en palliatieve zorg. We zetten het expertiseteam inmiddels zowel gevraagd als ongevraagd veelvuldig in om deze uitdagingen aan te gaan en onze medewerkers hierin te ondersteunen en te bekwamen, ook buiten het Wonen & Zorg-domein. Het doel is om niet alleen in crisissituaties, maar juist ook preventief ondersteuning te bieden. Daarnaast wordt er gewerkt aan een plan om de kennis en ervaring van het expertiseteam structureel te delen met teamleiders en locaties. Dit bevordert niet alleen de kwaliteit van zorg voor cliënten, maar biedt teams ook concrete handvatten voor begeleiding in complexe situaties.

Deze toenemende complexiteit was ook aanleiding voor gesprekken met diverse partijen.

Zo zijn we aangesloten bij een project onder leiding van Anton Constandse en Rivierduinen, gefinancierd door het zorgkantoor, gericht op de hoogcomplexe doelgroep 'BW-plus'.

Daarnaast zien we het aantal cliënten Beschermd Wonen dat een Wlz-indicatie krijgt toenemen. Naar aanleiding hiervan vond overleg plaats met DSW, Gemeente Delft en Delft Support.

Ook zien we een toename van complexiteit op de verpleegafdeling in Den Haag, door toenemend middelengebruik en somatische problematiek.

Implementatie methodiek Competentiegericht Begeleiden

KesslerPerspektief heeft deelgenomen aan een traject in samenwerking met PI Research om de methodiek competentiegericht begeleiden specifiek toe te spitsen op de langdurige GGZ. Dit heeft geresulteerd in een resultaatmeting en een methodiekbeschrijving, die de basis boden voor de indiening van de methodiek bij Movisie om die ook voor de doelgroep langdurige GGZ als goed onderbouwd te

laten erkennen. De implementatie binnen Beschermd Wonen, Beschermd Thuis en Forensische Zorg is afgerond. Medewerkers zijn erg positief.

Ontwikkelingen kwaliteit

Naast bovenstaande, is in 2024 ook op andere wijzen ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van onze zorg binnen Wonen & Zorg.

Zo zijn we aangesloten bij de ontwikkeltafel van de gemeente Delft, waar de doorontwikkeling van de indicatie Beschermd Thuis een belangrijk onderwerp is. Hiervan is onder andere de Beschermd Thuis-clusterindicatie een uitvloeisel, die we zo optimaal mogelijk willen insteken, waarbij de zorg passend is, maar ook het aantal verhuisbewegingen wordt geminimaliseerd.

En we hebben een subsidie in het kader van de Stimuleringsregeling Technologie in Ondersteuning en Zorg toegekend gekregen om een plan te maken op het gebied van technologische ontwikkelingen binnen de GGZ. Hierin werken we samen met ketenpartners vanuit Valente. Twee van de drie zorgkantoren (Zilveren Kruis & DSW) hebben deze subsidieaanvraag positief beoordeeld (voorwaarde voor de indiening).

Integratie na fusie

Wonen & Zorg bestaat uit teams en afdelingen van zowel voormalig Kessler als voormalig Perspektief. In de loop van het jaar vond integratie en harmonisatie plaats. Zo werd er steeds meer gebruik gemaakt van de centrale planning en de flexpool. Forensische Zorg liep vooruit op de integratie: al vanaf januari werd het volledige contract Forensische Zorg uitgevoerd door het expertteam van locatie Elias Stein en werd dit elders in de organisatie afgebouwd, omdat op dit contract alleen koppeling met één clientvolgsysteem mogelijk was. Overigens werd Forensische Zorg in september verplaatst naar Arosa, vanwege een betere aansluiting op de betreffende zorg.

2.4 Arosa: Aanpak Huiselijk Geweld

Vorbereidingen richting Oranje Huizen

In 2024 heeft Arosa belangrijke voorbereidingen getroffen voor de mogelijke realisatie van Oranje Huizen in Rotterdam en Den Haag. Er zijn intensieve gesprekken gevoerd met beide gemeenten, met ketenpartners zoals Fier en het Leger des Heils, en met wooncorporaties als Woonbron en Haagwonen. Deze gesprekken waren gericht op het verkennen van samenwerking en het creëren van randvoorwaarden om de aanpak te kunnen realiseren. We verwachten in 2025 verdere stappen te zetten.

Als onderdeel van deze voorbereiding heeft Arosa PI Research opdracht gegeven om een breed onderzoek te doen naar de bestaande interventies en methodieken binnen de organisatie. Dit onderzoek helpt ons richting te geven aan de keuze voor één basismethodiek, die in 2025 voor Arosa zal worden vastgesteld.

Externe profilering en samenwerking

Arosa heeft zich actief geprofileerd als expertorganisatie op het gebied van huiselijk geweld en veiligheid. De samenwerking met gemeenten werd verder versterkt en ging verder dan de ontwikkeling van Oranje Huizen. In Den Haag is met de gemeente gewerkt aan structurele oplossingen voor de opvang van vrouwen en gezinnen, ter vervanging van een aantal hotelplaatsingen. Als expertisecentrum heeft Arosa bijgedragen aan het Manifest Aanpak Huiselijk Geweld Haaglanden, waarin de nadruk ligt op vroegtijdige signalering, samenwerking en het stoppen van ernstige vormen

van geweld, zoals femicide. Met Rotterdam is een tariefonderzoek gestart, een nieuwe Wmo-aanbesteding toegekend (inclusief semimurale zorg als nieuw product), én een gezamenlijk project opgezet voor de opvang van oudere slachtoffers van huiselijk geweld. Ook in Rijswijk was er inhoudelijk overleg, naar aanleiding van een ernstige casus met betrekking tot femicide.

Arosa signaleert groeiende interesse vanuit gemeenten in innovatieve onderdelen van haar aanpak, zoals AWARE, plegeropvang en Intensief Case Management. Deze laatste is na een pilotfase van meerdere jaren succesvol afgesloten en ingebed in de wijkteams waarbij we beschikbaar blijven als expert.

Landelijk kreeg Arosa eveneens aandacht, onder meer door het werkbezoek van de staatssecretaris van Justitie en Veiligheid in het kader van het slachtofferdevice. De bijbehorende interventie AWARE is inmiddels ter beoordeling ingediend bij Movisie, met het oog op landelijke erkenning.

Daarnaast heeft Arosa zich ingezet om maatschappelijke bewustwording te vergroten van onderbelichte thema's zoals mannenmishandeling, onder andere door in samenwerking met andere vrouwenopvangorganisaties een symposium te organiseren en een magazine uit te brengen. Via online kanalen en media is breed gecommuniceerd over deze en andere onderwerpen, waarmee Arosa haar maatschappelijke betrokkenheid zichtbaar maakte.

Ook op het gebied van vrijwillige inzet werd een nieuwe stap gezet. In samenwerking met de Unie van Vrijwilligers Rotterdam is een netwerk van vrijwilligers gestart dat praktische ondersteuning biedt aan cliënten, bijvoorbeeld bij voorlezen, sportactiviteiten en dagelijkse bezigheden.

Interne ontwikkeling en organisatieversterking

In 2024 is binnen Arosa veel geïnvesteerd in organisatieontwikkeling en inhoudelijke versterking. Een belangrijke stap was de overgang van interim naar vaste directie, waarbij zorgvuldig is gewerkt aan overdracht en borging van visie en koers – zowel intern als extern.

Inhoudelijk is verder gebouwd aan de professionalisering van de aanpak van huiselijk geweld. Zo zijn met de regionale bijeenkomst de twee mannenopvangteams gestart met kennisdeling en afstemming om te komen tot een gezamenlijke, sterke positionering van de mannenopvang binnen de fusieorganisatie. Daarnaast is de methodiek AWARE inhoudelijk doorontwikkeld op basis van praktijkervaring en evaluaties vanuit de regionale teams; het bijbehorende slachtofferdevice is versterkt in de interventie die momenteel wordt beoordeeld voor landelijke erkenning en is als pilot ook gestart in Den Haag.

De functie van gedragswetenschappers is neergezet, met een expliciete rol in methodische doorontwikkeling en casusreflectie. Dit sluit aan bij het organisatiebrede onderzoek dat PI Research in 2024 heeft uitgevoerd naar de bestaande interventies en methodieken binnen Arosa, ter voorbereiding op de keuze voor één basismethodiek in 2025.

Ook op het gebied van toegankelijkheid en doorstroom zijn verbeteringen doorgevoerd. Er is gestart met een centrale functie voor zorgbemiddeling, om

cliënten sneller op de juiste plek te krijgen en teamdruk te verlichten. Daarnaast is de bureaudienst van Rotterdam samengevoegd met het Loket in Den Haag en wordt gebruik gemaakt van de flexpool van KesslerPerspektief, wat bijdraagt aan efficiëntere inzet van personeel.

Arosa heeft bovendien geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling en teamversterking. Teamleiders zijn ondersteund met coaching gericht op professioneel leiderschap en medewerkers zijn begeleid in het versterken van hun eigen regie en autonomie. Hiermee bouwen we aan duurzame en veerkrachtige teams.

Tot slot is, mede in het kader van de fusie van Kessler, Perspektief en Arosa, gewerkt aan het versterken van het Arosa-merk en de positionering binnen de bredere organisatie en samenleving.

2.5 Ondersteunende diensten

Voor de ondersteunende diensten stond 2024 volledig in het teken van integratie en harmonisatie na de fusie. Gezien de veelheid en diversiteit van onderwerpen en relatief beperkte beschikbaarheid van medewerkers, was het een grote uitdaging om de juiste prioriteiten te stellen en invulling te geven aan onze ontwikkelagenda. De belangrijkste resultaten van dit proces hebben we hieronder weergegeven.

Nieuwe administratie en informatievoorziening

In het eerste half jaar is veel tijd besteed aan het doorgronden van de financiële administratie van beide voormalige stichtingen. Het voeren van een nieuwe administratie, met een nieuwe inrichting en een andere werkwijze, leverde inzichten op die zijn meegenomen in de doorontwikkeling en verbetering van het financieel systeem en het optimaliseren van de processen.

Hiernaast is prioriteit gegeven aan het opnieuw opzetten van de informatievoorziening. Doel is om de informatievoorziening zodanig op te zetten dat leidinggevendenden op de voor hen beïnvloedbare factoren juist, volledig en tijdig worden geïnformeerd. Inmiddels is het eerste HR-dashboard in gebruik genomen en is een rapportagemodel ontwikkeld dat de mogelijkheid biedt om resultaten per afdeling te analyseren.

Eén digitale werkplek

Een project, cruciaal om zonder barrières met elkaar te kunnen samenwerken, is het ICT integratietraject. Het is de ambitie dat medewerkers in de loop van 2025 allen binnen één en dezelfde omgeving kunnen werken en dat het vullen van het kwaliteitsmanagementsysteem kan starten. Het samenbrengen van de drie verschillende werkomgevingen bleek uitermate complex en tijdsintensief.

Geïntegreerd functiehuis en één CAO

Een belangrijke ambitie voor de nieuwe organisatie, was een geïntegreerd functiehuis, om ervoor te zorgen dat cliënten met een vergelijkbare zorgvraag, dezelfde zorg ontvangen. Een functiehuis waarin medewerkers die hetzelfde werk verrichten, dezelfde functie hebben met dezelfde uitgangspunten rondom het vaststellen van het salaris. De functiebeschrijvingen zijn conform de procedure vanuit de CAO Sociaal Werk geactualiseerd en/of opgesteld, vastgesteld en gewogen.

Parallel hieraan en hiermee nauw verbonden, was de wens om binnen

KesslerPerspektief één CAO te hanteren, namelijk de CAO Sociaal Werk. In het tweede kwartaal kregen we hier toestemming voor van de CAO-tafels Sociaal Werk en GGZ. Na een analyse van de verschillen tussen de CAO's, heeft een vergelijking per medewerker plaats gevonden.

Het proces met betrekking tot de nieuwe functiebeschrijving, inschaling en CAO-voorwaarden is kort voor het nieuwe jaar afgerond, in lijn met de CAO Sociaal Werk én de afspraken uit het Sociaal Plan.

Meerjarenstrategie

In de eerste helft van 2024 hebben we de strategienotitie 2025-2027 'Samen Verder' opgesteld. Deze meerjarenstrategie voor de nieuwe organisatie hebben we in de zomer besproken met de raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen. In het najaar heeft een bijeenkomst met teamleiders en beleidsadviseurs en vervolgens een brede medewerkersbijeenkomst plaats gevonden om de strategische keuzes toe te lichten en hierover met elkaar in gesprek te gaan. Daarbij zijn de strategische keuzes gekoppeld aan onze kernwaarden.

3. Risico's en onzekerheden

Op basis van een analyse van de in- en externe ontwikkelingen hebben we onze vijf grootste uitdagingen voor de komende jaren geïdentificeerd.

3.1 Kostendekkende vergoeding

Een van onze grootste uitdagingen is stabiele en kostendekkende financiering van ons productenportfolio. De uitdaging zit niet alleen in kostendekkende inkomsten op organisatieniveau, maar ook in de balans tussen kosten en opbrengsten op productniveau. Onze aandacht zal zich richten op kostenefficiënt aanbod en werkwijze. Een goede interne bedrijfsvoering, waarbij we in control zijn over de kosten en inkomsten, is hierbij een belangrijke randvoorwaarde.

3.2 Arbeidsmarkt

We bevinden ons in een krappe arbeidsmarkt, waarbij de capaciteit in kwantiteit en kwaliteit van medewerkers onder druk staat. De verwachting is dat dit de komende jaren binnen de zorg niet zal veranderen en het een blijvende uitdaging is om te zorgen voor een stabiel, professioneel en betrokken medewerkersbestand. Noodzakelijkerwijs zijn wij dan ook meer dan wij ambiëren aangewezen op de inzet van personeel niet in loondienst, waaronder zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) voor tijdelijke of specialistische werkzaamheden. Hierbij is er een risico op schijnzelfstandigheid, waarbij de arbeidsrelatie in de praktijk mogelijk kenmerken vertoont van loondienst. Dit kan juridische en financiële gevolgen hebben, zoals naheffingen van loonbelasting en premies sociale verzekeringen. Om dit risico te mitigeren werken we zoveel mogelijk met modelovereenkomsten conform de richtlijnen van de Belastingdienst en zijn voorbereidingen getroffen om inzet van zzp'ers, bij wie het risico op schijnzelfstandigheid hoog is, te beëindigen.

3.3 Borgen en vergroten van kwaliteit van begeleiding

Mede door bovengenoemde uitdagingen op financieel gebied en op gebied van arbeidsmarkt staat de kwaliteit van ons productenportfolio onder druk. De vraag die we onszelf stellen is: 'Hoe kunnen we kwaliteit van begeleiding behouden bij beperkte of zelfs afnemende financiering en krappe arbeidsmarkt?'. Bijkomend risico dat we zien is de toename van ernstige incidenten en de gevolgen hiervan onder andere voor onze medewerkers, ons imago en onze bedrijfsvoering. De uitdaging zit de komende jaren zowel in het vergroten en borgen van kwaliteit als het blijven zoeken naar mogelijkheden om te ontwikkelen en te innoveren in aanbod, aanpak en werkwijzen. Daarnaast hebben we oog voor de maatschappelijk toegenomen aandacht voor fraude met diploma's en ervaringscertificaten en de potentiële impact hiervan. Binnen ons indiensttredingsproces besteden we aandacht aan de controle op de echtheid van documenten om de betrouwbaarheid van kandidaten te controleren. Daarnaast volgen wij de maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen op dit gebied nauwgezet en blijven wij onze procedures en samenwerking met inleners periodiek evalueren en waar nodig aanscherpen.

3.4 Lokale samenwerkingsverbanden

Ons portfolio kenmerkt zich doordat ze een keten vormt van zorg, begeleiding, opvang en verblijf voor de doelgroepen waar we ons voor inzetten. In veel gevallen zijn we niet de enige zorgaanbieder die bij onze cliënten betrokken is. De uitdaging is om ons aanbod en onze werkwijze actief samen op te laten trekken met de lokale

samenwerkingspartners in het sociaal domein. De vraag die we ons hierbij stellen is ‘Hoe vinden wij een goede aansluiting bij de wijk en werken we optimaal samen met onze lokale ketenpartners?’.

3.5 Huisvesting

Het opstellen van ons strategisch huisvestingsplan is onder handen. Daarbij inventariseren we enerzijds in welke mate onze huidige voorzieningen aansluiten op de behoeften die vanuit ons productportfolio bestaan, anderzijds in welke mate deze aansluiten op de veranderende marktomstandigheden. Aan de hand van deze uitkomsten zal prioritering plaatsvinden van het uit te voeren en om sommige locatie noodzakelijke groot onderhoud en verduurzaming om zowel woon- als werkomstandigheden te verbeteren. Vast staat dat de keuze voor de Oranje Huis aanpak een locatie vraagt die deze methodiek ondersteunt: een Oranje Huis. Dit is een veilige, toegankelijke locatie, niet verborgen, maar zichtbaar in de wijk. Een locatie die we momenteel nog niet in onze huisvestingsportefeuille hebben, maar naarstig naar opzoek zijn.

3.6 Basis op orde

Tot slot biedt de fusie van KesslerPerspektief ons kansen, maar ook uitdagingen. Er is intern nog werk te verrichten om alle processen, systemen en werkwijzen te harmoniseren, voordat we de voordelen van de fusie ten volle kunnen oogsten. Het is daarbij balanceren tussen intern de organisatie tot een hoger niveau brengen en extern tijdig kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

4. Kwaliteit & Veiligheid

4.1 Klachten cliënten

In 2024 zijn er bij de interne klachtencoördinator 77 klachten binnengekomen over KesslerPerspektief. Bij de productgroep Wonen & Zorg werden met 34 klachten de meeste klachten gemeld. De klachten zijn vooral zorginhoudelijk gericht (33 van de 77) gevolgd door facilitair, financiën en organisatie van de zorg.



Het grootste deel van de klachten wordt, conform proces, opgepakt en afgewikkeld met gesprekken binnen de eerste lijn. Van de 77 klachten zijn 7 klachten bij onze onafhankelijke klachtenfunctionaris van Quasir gemeld. In 3 van deze gevallen heeft er een bemiddelingsgesprek plaatsgevonden, waarna de klacht alsnog was afgehandeld. Bij 3 klachten is de klacht gestaakt omdat er geen contact met cliënt meer was en één cliënt is doorverwezen naar de clientvertrouwenspersoon.

In 2024 is er één klacht van een cliënt Opvang & Begeleiding bij de externe klachtencommissie behandeld. Er heeft een hoorzitting plaatsgevonden en naar aanleiding van de uitspraak zijn er nieuwe concrete afspraken met cliënt gemaakt.

Het klachtenproces inclusief het klachtenreglement wordt in 2025 herzien in het kader van de integratie. Klachten lijken goed in beeld en worden adequaat opgepakt. Met de huidige aantallen en de diversiteit in de ontvangen klachten zijn er nog geen duidelijke trends waarneembaar.

4.2 Tevredenheid cliënten

Langdurige zorg & forensische zorg

Ook in 2024 heeft het jaarlijkse tevredenheidsonderzoek onder cliënten langdurige zorg plaats gevonden. Er is voor gekozen om op een 3-tal locaties via groepsgesprekken informatie over de tevredenheid te onderzoeken en voor een 6-tal locaties via een (online) vragenlijst. Voor deze cliënten was er een mogelijkheid om bij de beantwoording zich te laten ondersteunen door een onafhankelijk interviewer. 55 cliënten hebben de vragenlijst beantwoord. De helft heeft hierbij ondersteuning van een onafhankelijk interviewer gehad.

Onder cliënten Forensische Zorg (Beschermd Wonen en Ambulant) heeft in 2024 het tweejaarlijkse tevredenheidsonderzoek plaats gevonden. Ook zij zijn via een vragenlijst bevraagd met de mogelijkheid om zich te laten ondersteunen door een onafhankelijk interviewer.

Uitkomsten

Naar aanleiding van de resultaten heeft elk team de tops genoteerd (waar zijn ze blij mee en wat gaan ze behouden) en wat er beter kan en hoe ze dit kunnen realiseren met haalbare oplossingen. Deze punten zijn in het jaarplan opgenomen.

Bij de groepsgesprekken op de drie locaties Langdurige Zorg zijn in totaal 20 cliënten gesproken. Positieve waardering komt naar voren voor de basisvoorzieningen (onderdak, voeding), begeleiding in algemene zin en het persoonlijk contact met medewerkers. Aanspraak en het in positieve zin op elkaar letten wordt genoemd als voordeel van het samenleven binnen de locatie.

De aandachtspunten en wensen die in de gesprekken naar voren kwamen, gaan over een stabiele en voldoende personele bezetting, tijd van medewerkers, respectvolle bejegening en de moeilijke aspecten in het samenleven van cliënten, en begeleiding daarvan, binnen de locatie.

De respondenten Beschermd Wonen (Langdurige Zorg en Forensische Zorg) waarderen KesslerPerspektief gemiddeld met een 7,9. Uit de reacties op de open vragen blijkt met name waardering in het algemeen voor de begeleiding die zij krijgen.

De meeste respondenten ervaren hun lichamelijke en psychische gezondheid als gemiddeld tot uitstekend. Ook vindt de meerderheid van de respondenten dat hun situatie en hun omgang met hun klachten verbeterd is of hetzelfde gebleven ten opzichte van een jaar geleden. De respondenten geven hun kwaliteit van leven gemiddeld een 7.

Vragen over informatievoorziening en rechten op verwerking persoonlijke informatie is iets minder positief beantwoord. Daarnaast komt bij de open vraag naar veranderingen de wens voor meer tijd, aandacht van (meer) medewerkers naar voren.

De vragenlijst Ambulante begeleiding Forensische Zorg is beantwoord door 11 cliënten.

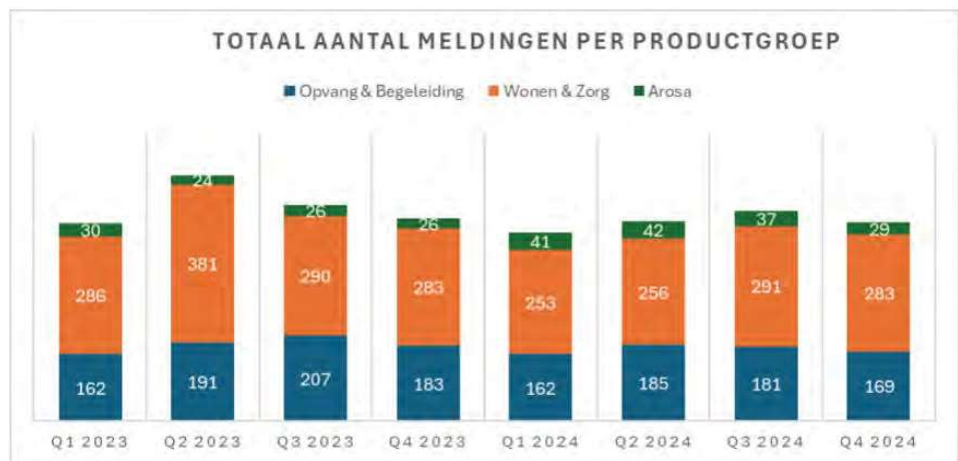
De respondenten waarderen KesslerPerspektief gemiddeld met een 9,1. Uit de reacties op de open vragen blijkt met name waardering van de respondenten in het algemeen voor de begeleiding die zij krijgen.

De meeste respondenten ervaren hun lichamelijke en psychische gezondheid als gemiddeld tot uitstekend. Ook vindt de meerderheid van de respondenten dat hun situatie en hun omgang met hun klachten verbeterd is of hetzelfde gebleven ten opzichte van een jaar geleden. De respondenten geven hun kwaliteit van leven gemiddeld een 7,5.

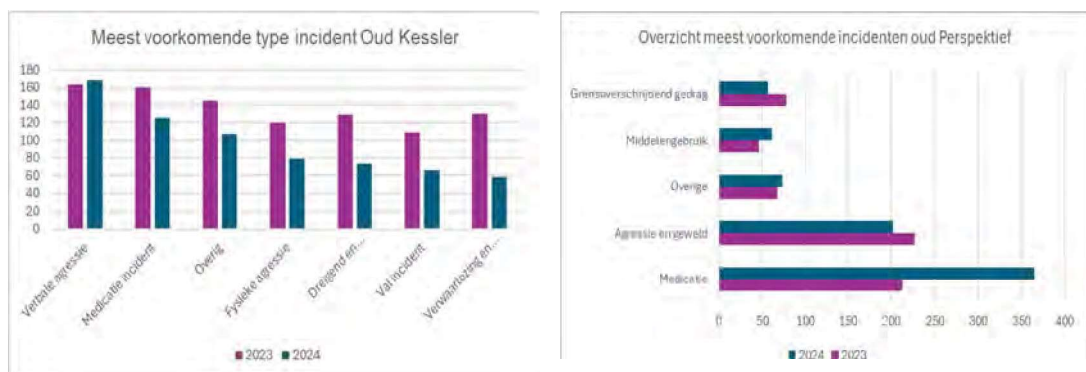
Een aantal vragen is iets minder positief beantwoord. Dit betreft het geïnformeerd zijn over de cliëntenraad en de cliëntvertrouwenspersoon. Ook vindt een aantal respondenten de begeleiding niet de juiste aanpak voor hun problemen/ziektebeeld.

4.3 Incidenten cliënten

In 2024 zijn er totaal 1660 meldingen gedaan, bijna 240 minder dan in 2023. Meer dan de helft van de meldingen wordt gedaan bij de productgroep Wonen & Zorg, gevolgd door Opvang & Begeleiding met ruim 30% en Arosa met 8%.



Voor voormalig Perspektief is het type incident Medicatie het meeste gemeld. Voor voormalig Kessler is dit fysieke en verbale agressie.



De commissie heeft naar aanleiding van de analyse een drietal aanbevelingen gedaan. Het gaat om het vergroten van kennis over ziektebeelden (GGZ en somatiek) in verband met de toename van cliënten met GGZ-problematiek in de gehele organisatie. Daarnaast het regulier aanbieden van trainingen medicatie aan medewerkers zodat er voldoende medewerkers op locatie aanwezig zijn die bekwaam en bevoegd zijn om medicatie te delen en tenslotte problemen met deuren sneller door facilitaire zaken (laten) oppakken om onveilige situaties voor client en medewerkers te voorkomen.

In 2024 zijn er 7 incidenten gemeld bij de toezichthouders. Twee bij de toezichthouder IGJ en vijf bij de toezichthouder GGD Haaglanden.

In 2025 wordt het nieuwe VIM proces voor geheel KesslerPerspektief ingevoerd. Dan zal er per kwartaal een decentrale VIM commissie plaatsvinden. In deze commissies worden de incidenten op locatieniveau geanalyseerd en nagegaan of er trends per productgroep zichtbaar zijn.

4.4 Meldcode Huiselijk geweld en Kindermishandeling

De meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling helpt professionals met het signaleren en handelen bij (vermoedens van) huiselijk geweld of kindermishandeling. En bij psychisch of seksueel geweld en verwaarlozing.

In 2024 zijn er binnen voormalig Perspektief en Arosa 42 vragenlijsten ingevuld. 15x werd de vragenlijst ingevuld betreffende zorgen over een volwassene en 27x over een kind. Er was daarbij sprake van lichamelijke en/of psychische verwaarlozing,

lichamelijke en/of psychische mishandeling en/of getuige huiselijk geweld. Officieel zijn er 13 meldingen gedaan bij Veilig thuis na toepassen van de meldcode vragenlijst. Binnen voormalig Kessler is in 2024 drie keer gerapporteerd in het kader van de meldcode.

4.5 Kwaliteitscertificering

De externe audits binnen KesslerPerspektief ten aanzien van het kwaliteitscertificaat (ISO) en het Keurmerk Veiligheid Vrouwenopvang zijn positief verlopen. Het ISO-certificaat 9001:2015 en het Keurmerk kwaliteit in de Vrouwenopvang zijn verlengd. Er zijn wel een aantal kanttekeningen en vier kanttekeningen zijn verzwaard naar een afwijking. Voor deze afwijkingen zijn plannen van aanpak opgesteld, die door de certificerende instelling zijn goedgekeurd. Tijdens het vervolgonderzoek in 2025 komen deze onderwerpen aan de orde.

4.6 Klachten medewerkers

In 2024 zijn er geen klachten ingediend door medewerkers van KesslerPerspektief.

4.7 Tevredenheid medewerkers

In 2024 is er geen medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) geweest. Dit staat gepland voor het derde kwartaal van 2025.

4.8 Risico-inventarisatie en -evaluatie

In Nederland is een RI&E wettelijk verplicht voor bedrijven met meer dan 25 werknemers om eventuele risico's in kaart te brengen en te helpen bij het verbeteren van de werkomgeving. Binnen de voormalige fusiepartners Kessler, Perspektief en Arosa zijn er RI&E's uitgevoerd en vastgesteld. Deze versies zijn samengevoegd tot één RI&E. Er heeft een actualisatieslag plaatsgevonden en waar mogelijk zijn de actiepunten meer SMART geformuleerd. De aanpak van acties voortkomend uit de RI&E verloopt gestaag. De nog openstaande punten zijn goed in beeld. Zo is er een inhaalslag gaande op het BHV trainen van medewerkers, zijn we aan het bekijken hoe we de inzet van twee preventiemedewerkers binnen HR en Facilitair kunnen optimaliseren en is het plan om een volgende RI&E gezien de omvang van de huidige organisatie fasegewijs aan te pakken over de jaren heen.

4.9 Scholing medewerkers

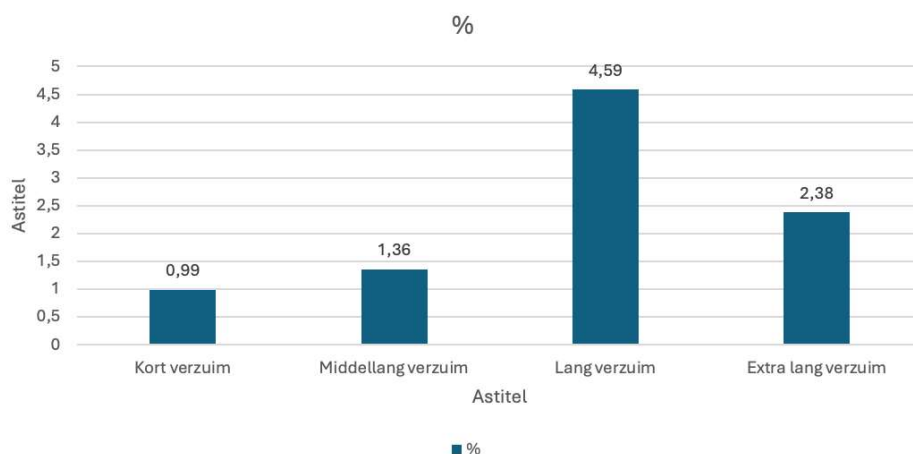
In 2024 is hard gewerkt aan de implementatie van het LeerManagementSysteem 'Academie Online'. Deze is in Q1 van 2025 live gegaan. Medewerkers hebben toegang tot e-learning modules, artikelen en video's om hun kennis en vaardigheden te vergroten of bij te blijven. Ook zien medewerkers welke 'verplichte' scholing zij toegewezen hebben gekregen en kunnen zich inschrijven via Academie Online.

4.10 Ziekteverzuim medewerkers

Het gemiddelde totaal verzuimcijfer voor KesslerPerspektief was in 2024 9,32%. De verzuimpercentages voor voormalig Perspektief en Kessler bedroegen in 2023 respectievelijk 10,8% en 12,6%. Hieronder een overzicht van het verzuimpercentage per maand.



Het verzuimpercentage is onderverdeeld in Kort Verzuim (0-7 dagen), Middellang Verzuim (8-42 dagen), Lang Verzuim (43-364 dagen) en Extra lang Verzuim (>365 dagen). In onderstaand overzicht is af te lezen dat binnen KesslerPerspektief het percentage lang verzuim het hoogst is.

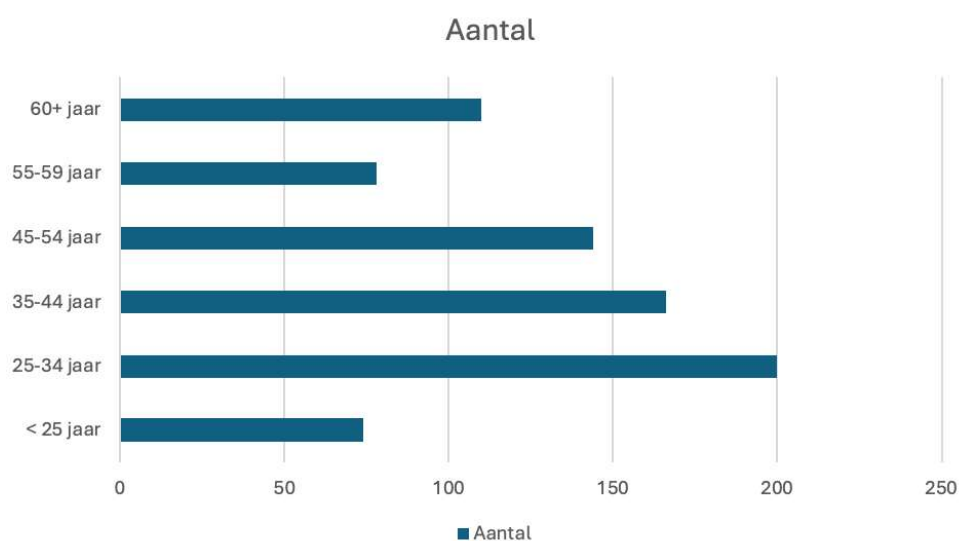


De ziekmeldingsfrequentie lag over 2024 op 1,17. Dit cijfer geeft aan hoe vaak een medewerker binnen KesslerPerspektief zich in 2024 heeft ziek gemeld. Wanneer een medewerker zich minimaal drie keer per jaar (of meer) ziek meldt, spreken we van een frequent verzuimer.

4.11 Kengetallen medewerkers

We zagen in 2024 een lichte stijging van het aantal medewerkers in dienst ten opzichte van medewerkers die vertrokken bij KesslerPerspektief. Dit zagen we ook terug in het aantal FTE.

De leeftijdsopbouw van medewerkers binnen KesslerPerspektief ziet er als volgt uit:



4.12 Onderzoek & ontwikkeling

De samenwerking met De Haagse Hogeschool die in 2023 van start ging, is in 2024 voortgezet. Vanuit de gecombineerde functie van projectmanager bij KesslerPerspektief en senior onderzoeker bij De Haagse Hogeschool zijn dit jaar twee projecten gestart. Ten eerste is met verkregen subsidie van het RVO in het kader van de STOZ-regeling, een visie op innovatie ontwikkeld. Vanuit dezelfde subsidie is tevens een behoeftenonderzoek gestart onder cliënten en medewerkers, gericht op het opstellen van een implementatieplan voor zorgtechnologie in 2025. Ten tweede is in samenwerking met branchevereniging Valente een landelijke inventarisatie uitgevoerd onder aanbieders van maatschappelijke GGZ, gericht op het gebruik van digitale zorgtechnologie. Deze inventarisatie bracht ervaringen, kansen en knelpunten in kaart en leverde waardevolle inzichten op voor zowel de sector als voor de visie- en planvorming binnen KesslerPerspektief.

Verder werkten we in 2024 samen met onderzoeks- en adviesbureau PI Research aan de doorontwikkeling van de methodiek competentiegericht begeleiden voor de langdurige zorg. Op basis van procesevaluaties en interviews met medewerkers en cliënten is toegewerkt naar een indiening bij de erkenningscommissie van Movisie in 2025.

Daarnaast hebben we in het najaar van 2024 de interventie AWARE bij Movisie ingediend voor de erkenning 'goed onderbouwd'. AWARE staat voor Abused Women's Active Response Emergency. Deze interventie is een methode om slachtoffers van ex-partnergeweld te beschermen, zowel door hulpverlening als techniek (een draagbare noodknop, die het slachtoffer altijd bij zich draagt en die in verbinding staat met de politie). Als eigenaar van de interventie zal Arosa primair verantwoordelijk zijn voor de (door)ontwikkeling; daarnaast zet Arosa zich in om kennis te delen, het draagvlak voor de toepassing van de AWARE-interventie in de verschillende regio's te vergroten en te ondersteunen bij de regionale implementatie.

4.13 Duurzaamheid

De interne en externe aandacht om in te zetten op duurzaam inkoop-, vervoers- en huisvestingsbeleid, neemt verder toe. KesslerPerspektief kijkt welke mogelijkheden zij heeft om een bijdrage te leveren aan het verduurzamen van onze zorgverlening. KesslerPerspektief voelt zich niet alleen verantwoordelijk voor de gezondheid en het welbevinden van onze cliënten, maar ook voor onze maatschappij als geheel. Wij streven er naar ons energieverbruik te verminderen door onze panden te verduurzamen en te renoveren, wegwerpmaterialen te verminderen en andere mogelijkheden om duurzaam te werken te onderzoeken. Daarmee willen wij bijdragen aan een efficiënte en toekomstbestendige zorgverlening.

4.14 Informatievoorziening en automatisering

In het afgelopen jaar heeft KesslerPerspektief belangrijke stappen gezet op het gebied van informatievoorziening en automatisering en zijn er als gevolg van een versnipperd IT landschap en met het oog op een betrouwbare en veilige digitale werkomgeving diverse moderniseringsprojecten van start gegaan.

Als gevolg van de fusie waren investeringen in de vernieuwing van IT-infrastructuur, waaronder de migratie naar cloudoplossingen, modernisering van werkplekken noodzakelijk. Er is gekozen voor een toekomstbestendige werkomgeving die hybride werken ondersteunt en de samenwerking binnen teams vergemakkelijkt. Hierdoor hebben medewerkers vanaf verschillende locaties veilig toegang tot bestanden, applicaties en cliëntsystemen. De verwachting is dat dit project voor de zomer 2025 zal worden afgerond, waarbij tevens alle verouderde devices worden vervangen. Ook op het gebied van informatiebeveiliging zijn belangrijke stappen gezet. De in een gedeelte van de organisatie aanwezige firewall-infrastructuur is uitgebreid naar de gehele organisatie om beter bestand te zijn tegen cyberdreigingen.

Kanttekening is dat er in 2024, mede als gevolg van het aantal projecten, soms onvoldoende oog was voor de onderlinge samenhang tussen projecten. Om hier meer structuur in aan te brengen zal in 2025 een IT-commissie worden samengesteld. Doelstelling is om vanuit meerdere disciplines vraagstukken rondom informatievoorziening en automatisering te beschouwen, hierin synergie te bewaken en daar waar van toepassing te komen tot duidelijke opdrachtformuleringen en acceptatie.

5. Bedrijfsvoering & Financiën

5.1 Resultaat 2024

Het eerste boekjaar van de fusieorganisatie KesslerPerspektief is afgesloten met een positief resultaat voor belastingen van € 663.000. hiervan is € 183.000 afkomstig uit financiële baten. Het operationeel resultaat bedraagt daarmee € 480.000. Dit is aanzienlijk hoger dan verwacht, des te meer omdat dit resultaat in belangrijke mate is beïnvloedt door incidentele posten. Het jaar 2024 stond in het teken van het harmoniseren van de verschillende organisatieonderdelen, applicaties en processen. Er is fors geïnvesteerd in het creëren van een gezamenlijke digitale werkplek en een nieuw financieel en personeelsinformatiesysteem. Daarnaast zijn in 2024 de voorbereidingen getroffen voor de harmonisatie van het Functiehuis en overgang naar één Cao, te weten de Cao Sociaal Werk. Beiden zijn geëffectueerd per 1 januari 2025. De totale fusiekosten bedroegen in 2024 € 860.000.

Naast deze projecten is in 2024 veel tijd geïnvesteerd in het organisatie breed gebruik maken van dezelfde roosterapplicatie. Het is onze ambitie om in 2026 volledig centraal te gaan roosteren en roostertijden te harmoniseren, de registratie van alle gewerkte uren, verzuim en verlof is hierin een eerste stap geweest. In dit traject is geconstateerd dat in het verleden niet alle gewerkte uren op de juiste wijze zijn geregistreerd, waardoor de reservering vakantiedagen te laag is geweest. Het effect hiervan bedraagt € 230.000. In 2024 is ook naar voren gekomen dat als gevolg van een eerdere overgang naar het eigenrisicodragerschap voor de WGA een medewerker niet verzekerd was. Voor de doorbetalingsverplichting van naar schatting € 129.000 is een voorziening gevormd.

Wanneer deze incidentele posten buiten beschouwing zouden worden gelaten, dan zou het resultaat voor belastingen zijn uitgekomen op € 1,7 miljoen. De totale opbrengsten zijn met € 4,6 miljoen toegenomen tot € 72,3 miljoen. Deze toename is in belangrijke mate het gevolg van indexatie van tarieven, waarbij met name de tarieven van beschermd thuis en beschermd wonen in Delft substantieel zijn gestegen. Ook de tarieven maatwerkarrangementen WMO voor individuele begeleiding in Den Haag zijn substantieel toegenomen, dit ter compensatie voor de hoge loon- en prijsinflatie van afgelopen jaren. Naast de indexatie van tarieven heeft beperkt uitbreiding van dienstverlening plaatsgevonden. Ingaande 1 januari 2024 bieden we in Den Haag wonen en begeleiding aan ex-gedetineerden, is het aantal plaatsen jongerenopvang in Delft toegenomen.

De bedrijfslasten zijn in 2024 met € 5,2 miljoen toegenomen tot € 71,9 miljoen. Naast het effect van bovenstaande incidentele posten is deze toename in belangrijke mate toe schrijven aan de stijging van de personeelskosten, waarbij de indexatie van lonen de belangrijkste oorzaak is. Daarnaast was evenals de afgelopen jaren sprake van een hoog verzuim en vacatureruimte waardoor een aanzienlijke inzet van personeel niet in loondienst noodzakelijk was. In dat kader zijn in 2024 voorbereidingen getroffen op het risico dat voortvloeit uit de wet DBA te mitigeren.

Het resultaat na belastingen bedraagt € 297.000. Na belastingen omdat we in 2024, na vele jaren van overleg met de Belastingdienst en gevoel van onrechtvaardigheid, hebben besloten om het VPB-dossier van voormalig Stichting Perspektief af

te wikkelen middels het sluiten van een vaststellingsovereenkomst met de Belastingdienst. Bijzondere constatering hierbij is dat KesslerPerspektief met haar huidige rechtsvorm slechter af is dan een BV omdat de VPB-plicht bij een stichting rust op de 'winstgevende' clusters en niet op de organisatie als geheel en er vanuit de winstbestemming geen gelden de organisatie uitvloeien.

De vpb-last in de jaarrekening 2024 bedraagt € 366.000 en is als volgt tot stand gekomen:

- Voor voormalig Stichting Perspektief heeft verantwoording over de jaren 2014 tot en met 2023 plaatsgevonden in lijn met de overeengekomen vaststellingsovereenkomst. De jaren tot en met 2022 zijn daarbij afgewikkeld,
- Voor voormalig Kessler Stichting heeft de Belastingdienst vastgesteld dat over de jaren 2019 tot en met 2022 geen sprake is van een Vpb-plicht, voor het boekjaar 2023 is voorzichtigheidshalve een vpb-last opgenomen op basis van een integrale vpb-plicht en rekening houdend met diverse aftrekposten.
- Voor Stichting KesslerPerspektief is voor het boekjaar 2024 voorzichtigheidshalve een vpb-last opgenomen op basis van een integrale vpb-plicht.

Ten aanzien van voormalig Kessler Stichting boekjaar 2023 en Stichting KesslerPerspektief boekjaar 2024 moet afstemming en daarmee standpuntbepaling met de belastingdienst nog plaatsvinden.

Nadere analyse van het resultaat laat zien dat er significante verschillen bestaan in de onderliggende resultaten per contract, waarbij met name binnen de Maatschappelijke Opvang en Vrouwen opvang positieve exploitatieresultaten moeten worden terugbetaald en compensatie voor negatieve exploitatieresultaten achterwege blijft. De afgelopen jaren hebben deze niet gecompenseerde exploitatietekorten er binnen het eigen vermogen toe geleid dat het fonds voor aanvaardbare kosten (W)MO en VO een negatief saldo heeft. Deze werkwijze zorgt ervoor dat onze productportfolio onder druk staat en de vraag oprijst of en zo ja, onder welke voorwaarden wij bij uitblijven van additionele financiering onze dienstverlening als zodanig kunnen blijven continueren. In 2025 zullen verder onderzoeken op welke wijze wij de baten en lasten op productniveau beter in balans kunnen brengen.

5.2 Financiële ratio's

De in de volgende tabellen opgenomen indicatoren laten de mutatie ten opzichte van vorig jaar zien.

De belangrijkste kerncijfers kunnen als volgt worden samengevat:

(in duizenden euro's)	2024	2023
Vlottende activa	24.561	22.311
Eigen vermogen (EV)	15.981	15.684
Voorzieningen (V)	418	437
Lang vreemd vermogen (LVV)	675	675
Kortlopende schulden	12.257	10.240
Balans totaal	29.331	27.037
Totale bedrijfsopbrengsten (TO)	72.372	67.758

De belangrijkste ratio's betreffende de financiële positie zijn:

(in duizenden euro's)	2024	2023
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	2,00	2,18
Solvabiliteit (EV/Balans totaal)	54,5%	58,0%
Budgetratio (EV/TO)	22,1%	23,1%

De liquiditeit (current ratio) laat zien in welke KesslerPerspektief in staat is om op korte termijn aan direct opeisbare verplichtingen te kunnen voldoen. Ondanks een lichte daling van deze ratio, die met name is ingegeven door een toename van het crediteurensaldo, laat deze zien dat KesslerPerspektief hierin prima in staat.

De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin KesslerPerspektief op de lange termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Met een percentage van 54,5% is dit ruimschoots het geval.

De budgetratio is het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van de totale opbrengsten. Dit betreft een andere invalshoek om inzicht te geven in de solvabiliteit. De daling ten opzicht van vorig jaar is mede ingegeven door het effect van incidentele kosten, zoals fusiekosten, waardoor resultaattoevoeging aan het vermogen in 2024 wat lager is en dit in de verhouding tot de toename van de opbrengsten leidt tot een lagere ratio. Met een percentage van 22,1% lijkt KesslerPerspektief een redelijk vermogen te hebben om een terugval in opbrengsten op te kunnen vangen. Tegelijkertijd zien we in ons productportfolio dat als gevolg van terugbetalingsverplichtingen bij positieve resultaten en het achterwege blijven van een passende financiering danwel compensatie van negatieve resultaten binnen afzienbare tijd tot een ander beeld kunnen leiden. De ambitie is om in 2025 te komen tot een onderbouwde normstelling.

5.3 Vooruitblik naar 2025 en verder

Bij het opstellen van de begroting voor 2025 is mede gezien de wisselende resultaten per contract kritisch gekeken naar onderliggende uitgangspunten. De begroting heeft een positieve resultaatverwachting van € 419.000, maar kent tevens een aantal taakstellingen, met name ten aanzien van het terugdringen van de kosten voor verzuim en het in balans brengen van baten en lasten per product. Continuering van alle belangrijke contracten in 2025 leidt tot de verwachting dat de opbrengsten in 2025 licht zullen stijgen. Omdat we de ambitie hebben om ons productportfolio zo breed mogelijk aan te bieden in onze belangrijkste werkgebieden, zullen we daar waar mogelijk, kansen benutten om onze dienstverlening uit te breiden.

Gezien alle ontwikkelingen rondom de wet DBA, streven we in 2025 naar een afname van de inleen van personeel niet in loondienst en zetten we in op uitbreiding van ons personeelsbestand. Daarbij is het onze wens om een groei te realiseren van zowel de vaste formatie medewerkers als de formatie van onze flexpool.

Ook in 2025 zal de focus nog liggen op het integreren en verder optimaliseren van de bedrijfsprocessen van voormalig Kessler, Perspektief en Arosa. Doelstelling is om voor de zomer de harmonisatie van werkplekken af te ronden, opdat de bestaande omgevingen van Kessler en Arosa kunnen worden afgebouwd. Het personeels- en financieel informatiesysteem zal verder worden geoptimaliseerd evenals de daaruit voortvloeiende informatievoorziening. Deze informatievoorziening moet onder andere tijdig inzicht geven in de financiële ontwikkelingen binnen onze productportfolio

en daarmee zorgdragen voor een accurate onderbouwing in het proces van beeld-, oordeels- en besluitvorming.

In 2025 zal daarnaast een belangrijke aanzet worden gedaan richting de implementatie van een nieuw clientvolgsysteem dat de huidige drie applicaties moet gaan vervangen. In het eerste half jaar zal een implementatieplan worden opgesteld, waarbij de ambitie is om naast het implementeren van een nieuwe applicatie processen en werkwijzen worden geharmoniseerd en informatievoorziening wordt geoptimaliseerd. Als gevolg van deze keuze zal livegang naar verwachting pas in het najaar 2026 plaatsvinden.

Naast het harmoniseren van systemen en processen en uitdagingen op het gebied van wet- en regelgeving kost het vooral ook tijd om elkaar echt te leren kennen, culturen uit de verschillende organisatie samen te brengen en daarin een eigen weg in te vinden. Helpend daarbij zijn de in 2024 geformuleerde kernwaarden en opgestelde strategienotitie “Samen Verder” voor de jaren 2025 tot en met 2027 die moet leiden tot een gezamenlijke stip op de horizon voor KesslerPerspektief, opdat we in 2027 bekend staan als dé partner door onze lokale, wendbare en solide aanpak op gebied van maatschappelijke zorg.

6. Medezeggenschap

6.1 Cliënten- en naastenraden

Het jaar 2024 was een overgangsjaar voor de cliënten- en naastenraden van voormalig Kessler en voormalig Perspektief. In de loop van 2024 zijn zij steeds meer met elkaar gaan afstemmen en in december zijn zij opgegaan in een nieuwe structuur van medezeggenschap van cliënten en naasten voor de nieuwe organisatie.

Deze nieuwe structuur bestaat uit een cliënten- en naastenraad voor Wonen & Zorg, een cliëntenraad voor Opvang & Begeleiding en een cliëntenraad voor Arosa. Samen vormen zij voorlopig een centrale cliënten- en naastenraad. Daarnaast is er voor elke langdurige opvanglocatie een lokale raad. Elke raad wordt bijgestaan door een onafhankelijke ondersteuner.

Op 17 december zijn de nieuwe medezeggenschapsregeling en het nieuwe huishoudelijk reglement ondertekend in aanwezigheid van de leden van de cliënten- en naastenraden, de bestuurder, de drie zorgdirecteuren, de bestuurssecretaris en de ondersteuners van de cliënten- en naastenraden.

Werkzaamheden cliëntenraad voormalig Kessler

In het overgangsjaar is er 13 keer vergaderd door de cliëntenraad van voormalig Kessler en heeft de raad nog met een dagelijks bestuur gewerkt dat 25 keer bij elkaar geweest is. Tot mei 2025 was de bestuurder regelmatig aanwezig bij de vergaderingen; daarna is stapsgewijs overgegaan op de nieuwe structuur.

Belangrijkste zaken

De meeste tijd heeft de raad besteed aan de nieuwe medezeggenschapsregeling en het huishoudelijk reglement.

Externe contacten

Leden van de raad zijn actief in overleggen met de wethouder van Den Haag, raadsleden van de gemeente Den Haag, het straatconsulaat en de werkgroep beschermd wonen van Kompasie. Deze activiteiten worden voortgezet vanuit de diverse deelraden.

Werkzaamheden centrale cliënten- en naastenraad voormalig Perspektief

De raad vergaderde vijf maal en met de bestuurder zes maal.

Belangrijkste zaken

De uitwerking van de fusie voor de cliënten- en naastenraden was regelmatig onderwerp van gesprek waarbij de ideeën die in 2023 waren besproken verder werden uitgewerkt. Uiteindelijk resulteerde dit op 17 december in het formaliseren van de gemaakte afspraken middels een medezeggenschapsregeling en huishoudelijk reglement.

Externe contacten

Leden van de raad zijn betrokken bij de klankbordgroep OGGZ (openbare geestelijke gezondheidszorg), de klankbordgroep Veiligheid en het Panel Psychisch Gezien. Deze activiteiten worden voortgezet vanuit de diverse deelraden.

Belangrijkste gespreksonderwerpen van de cliëntenraden

In de (overleg)vergaderingen werden daarnaast de volgende zaken besproken:

- Afbouw Personeel niet in loondienst
- Alcoholgebruik op locaties
- Begeleidingsovereenkomsten
- Bestuursberichten
- Bewonersvakanties
- Cliëntovereenkomsten
- Cliënttevredenheidsonderzoek
- Cliëntvolgsysteem
- Competentiegericht begeleiden
- Externe audits
- Familie- en naastenbeleid
- Huishoudelijk reglement Wlz locaties / huisregels
- Hygiëne
- Interne post afhandeling van bewoners
- Jaarplan 2024
- Klachtenoverzicht en - procedure
- Klimaat op diverse afdelingen en locaties
- Kwaliteitsoverleg met zorgverzekeraar
- Kwartaalrapportages
- (Meerjaren)begroting
- Organisatie BBQ voor ledenwerving
- MIC rapportage
- Netwerk cliënten
- Positieve uitstroom Beschermd Wonen
- Raad van Toezicht werving voorzitter
- Recreatieve activiteiten
- Rookbeleid
- Samenwerking CCNR en bestuur
- Strategische koers 2025-2027
- Uitgave Clientenraad krant
- Voeding(sgeld)
- WZD-functionaris

6.2 Ondernemingsraad

De OR vergaderde in 2024 zestien maal en met de bestuurder negen maal.

Met de raad van toezicht werd één maal bijeen gekomen.

De OR informeerde medewerkers regelmatig met video-journaals. Daarnaast publiceerde de raad alle vergaderverslagen op het intranet.

OR verkiezingen

In verband met het aflopen van de zittingstermijn van de overgangsondernemingsraad op 31 mei werden verkiezingen georganiseerd. De nieuwe OR volgde op 29 mei een startcursus en begon zijn werk op 1 juni

Belangrijkste zaken

De implementatie van de fusie kwam in bijna elke vergadering ter sprake. Eén van de onderwerpen daarbij was het opzetten van een nieuw functiehuis. Dit, vaak in combinatie met de overgang van een groot deel van de medewerkers van de cao GGZ naar de cao Sociaal Werk, vergde veel tijd.

Gespreksonderwerpen

Naast de hiervoor benoemde onderwerpen werden de volgende zaken besproken:

- Aanpak Huiselijk Geweld
- Academie
- Achterwacht
- Arbo jaarverslagen
- Bewonersvakanties
- Bestuursberichten
- Betaald parkeren
- Communicatie
- Devicesbeleid
- Digitaal gevaar
- Directiebeoordeling
- Duurzaamheidsbeleid
- Elektronisch cliëntdossier
- Exploitatie
- Externe audits
- Financiën Arosa
- Hittebeleid
- Integratie facilitaire diensten
- Jaardocumenten 2023
- Jaargesprekken
- Jaarplan 2024
- Jaarplannen OR 2024 en 2025
- Jaarverslag vertrouwenspersonen
- Klachtenrapportage
- Kwartaalrapportages
- Managementletters
- Meerjarenbegroting
- Methodisch werken
- MIC rapportages
- Ouderenbeleid
- Praktijkopleiding
- Projecten
- Raad van Toezicht
- Reglement Raad van Bestuur
- Richtlijn positieve uitstroom Beschermd Wonen
- SDB
- Strategienotitie
- Strategie 2025-2027
- Systeemproblemen
- Topstructuur
- Werktijden
- ZZP beleid

Op 19 september nam de OR afscheid van bestuurder Bram Schinkelshoek, die per 1 oktober met welverdiend pensioen ging.

ORGANOGRAM
KESSLERPERSPEKTIEF

Directieteam

Ondersteunende
diensten

