

~~Kessler~~Perspektief

---

## Bestuursverslag 2025

biedt uitkomst

# Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding	4
<b>1. Profiel van de organisatie</b>	<b>5</b>
1.1 Missie, visie en kernwaarden	5
1.2 Cliënten, productenportfolio en werkgebied	5
1.3 Structuur en gedragscodes	6
1.4 Kerngegevens	7
<b>2. Ontwikkelingen</b>	<b>8</b>
2.1 Risico's en onzekerheden	8
2.2 Algemene ontwikkelingen	9
2.3 Opvang & Begeleiding	10
2.4 Wonen & Zorg	11
2.5 Arosa: Aanpak Huiselijk Geweld	12
2.6 Ondersteunende diensten	12
<b>3. Kwaliteit &amp; Veiligheid</b>	<b>14</b>
3.1 Cliënten	14
3.2 Medewerkers	14
3.3 Organisatie	15
<b>4. Medezeggenschap</b>	<b>17</b>
4.1 Cliënten- en naastenraden	17
4.2 Ondernemingsraad	18
<b>5. Bedrijfsvoering &amp; Financiën</b>	<b>20</b>
5.1 Resultaat 2025	20
5.2 Financiële ratio's	21
5.3 Risicobeheer financiële instrumenten	22
<b>6. Toekomstverwachtingen</b>	<b>24</b>
Bijlage: Organogram 2025	26

# Voorwoord

Het jaar 2025 was voor KesslerPerspektief het tweede jaar na de fusie tussen Stichting Perspektief/Arosa en de Kessler Stichting. De bundeling van onze krachten zagen we terug in onze externe positionering. Deze konden we versterken en we konden onze stem beter laten horen. Intern zochten we naar de balans tussen verder harmoniseren van zorgaanbod en processen, en rekening houden met verandervermogen- en capaciteit. Onder de leiding van bestuurder Miriam Heringa heeft KesslerPerspektief in 2025 belangrijke stappen gezet in samenwerking, professionalisering en maatschappelijke positionering. In dit jaardocument blikken we hier graag met u op terug.

Eind maart 2026 heb ik het stokje van Miriam Heringa overgenomen. Ik zie een organisatie die zich bevindt in een complexe en veeleisende context, maar die tegelijkertijd veerkrachtig, betrokken en innovatief opereert. De uitdagingen voor 2026 zijn groot – financieel, organisatorisch en maatschappelijk – maar de basis van expertise, betrokken medewerkers en sterke netwerken biedt een stevig uitgangspunt om hier richting aan te geven. Ik zie belangrijke kansen om de financiële stabiliteit van de organisatie verder te versterken en voort te bouwen aan één organisatie, met een gezamenlijk cultuur, geharmoniseerde processen en een geïntegreerd zorgaanbod.

Hierbij staat het belang van onze cliënten en medewerkers voorop. Dagelijks ontmoeten we mensen die zijn vastgelopen en geen uitweg meer zien. Het ene levensverhaal nog schrijnender dan het andere. Steeds weer naast hen gaan staan en onderzoeken hoe we hun situatie samen kunnen verbeteren, geeft niet alleen de organisatie, maar ook ons dagelijks werk betekenis. Dat onze medewerkers zich in onze verhardende samenleving hier met hart en ziel voor blijven inzetten, is goud waard. Dat koesteren we. Ik kijk er dan ook met plezier en vol vertrouwen naar uit om hen het komende jaar te ondersteunen bij hun mooie, verbindende werk en hen te helpen te blijven vernieuwen en doorbreken.

Erik Laarhoven  
bestuurder KesslerPerspektief

mei 2026

# 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 zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2025 weergegeven. Het derde deel gaat in op onderwerpen gerelateerd aan kwaliteit en veiligheid, zowel ten aanzien van cliënten als medewerkers; en vervolgens gaat het over de medezeggenschap. Ten vijfde treft u een beschrijving van de financiën in 2025 en tot slot een vooruitblik naar de toekomst.

Dit beknopte bestuursverslag doet geen recht aan de dynamiek van 2025: 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](mailto: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 bevoegen professionals.

### *Kernwaarden*

Hoe meer mensen mee doen, hoe krachtiger de samenleving. Om dat doel te bereiken, werken we vanuit onze kernwaarden verbinden (gelijkwaardig, versterkend en ontvankelijk), vernieuwen (duurzaam, expert en leidend) en doorbreken (doortastend, baanbrekend en moed/oplossend). Met de cliënt en vanuit een lokale en regionale focus.

## 1.2 Cliënten, productenportfolio en werkgebied

### *Onze cliënten*

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

### *Ons productenportfolio*

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

#### Opvang & Begeleiding

- Ambulante Begeleiding
- Sociaal Beheer
- Noodopvang
- 24uurs Opvang
- Short Stay
- Kortdurende Opvang

#### Wonen & Zorg

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

#### Arosa: Aanpak Huiselijk Geweld

- Toeleiding naar opvang (Loket Huiselijk Geweld)
- Crisisopvang (slachtoffers van huiselijk geweld en mensenhandel)
- Vrouwen- en gezinsopvang (inclusief noodopvang gezinnen)
- Jonge Moederopvang
- Begeleid Wonen
- Beschermd Wonen
- Ambulante begeleiding
- AWARE en Slachtofferdevice-trajecten
- Plegeropvang
- Forensische zorg
- Dagbesteding

#### *Ons werkgebied*

Het primaire werkgebied van KesslerPerspektief is Den Haag, Delft en Rotterdam. 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 dit primair werkgebied bieden we een breed aanbod aan opvang, begeleiding, zorg en wonen. Daardoor is de organisatie stevig verankerd in het lokale maatschappelijke net.

Daarnaast is er sprake van een secundair werkgebied bestaande uit andere aanpalende gemeenten. In dit gebied hebben we (met uitzondering van twee locaties in het 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 beslaat 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.

### **1.3 Structuur en gedragscodes**

Het organogram treft u in bijlage 1.

#### *Bestuur & toezicht en gedragscodes*

KesslerPerspektief was in 2025 een stichting, met een éénhoofdig bestuur, Miriam Heringa, en met een raad van toezicht als toezichthoudend orgaan. De bestuurder had geen nevenfunctie die conflicteerde met haar 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 werden in 2025 bezoldigd één klasse lager dan volgens de sectorale regeling zorg en jeugdhulp van de WNT is toegestaan.

#### *Directieteam*

Het directieteam bestond in 2025 naast de bestuurder uit drie directeuren Zorg, een directeur Financiën & Control, een bestuursadviseur en een bestuurssecretaris.

#### *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 de bestuurder.

#### *Ondersteunende diensten*

De ondersteunende diensten faciliteren het primaire proces en zijn aangestuurd door de directeur Financiën & Control, de bestuursadviseur (Beleid & Projecten), de bestuurssecretaris (Secretariaat & Communicatie), de manager Facilitair & ICT en de manager HR, onder eindverantwoordelijkheid van het bestuur.

### **1.4 Kerngegevens**

In 2025 hielp KesslerPerspektief (inclusief Arosa) circa 4.625 unieke cliënten.

De totaalomzet bedroeg ruim 76 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 2025 waren gemiddeld circa 704 medewerkers in dienst en 63 vrijwilligers actief.

## 2. Ontwikkelingen

Het jaar 2025 stond voor KesslerPerspektief in het teken van verdere harmonisatie na de fusie, intensivering van regionale samenwerking, toenemende maatschappelijke druk rondom dakloosheid en huiselijk geweld, en een groeiende spanning tussen ambities en beschikbare financiële en personele middelen. Tegelijkertijd was er sprake van een sterke profilering van de organisatie als expertisehouder op thema's als dakloosheid, femicide, plegeraanpak, digitale innovatie en ketensamenwerking.

Zoals we vorig jaar in onze vooruitblik naar 2025 hebben aangegeven is in 2025 opvolging gegeven aan de vereisten vanuit de wet DBA en is aan de hand van een opgesteld plan van aanpak opvolging gegeven aan de afbouw van de inzet van zzp'ers. Mede als gevolg hiervan heeft uitbreiding van ons personeelsbestand plaatsgevonden en is gemiddelde inzet in 2025 toegenomen. Het traject rondom de harmonisatie van werkplekken heeft meer tijd gevraagd dan vooraf voorzien, maar inmiddels zijn de omgevingen geharmoniseerd en heeft afbouw plaatsgevonden van de omgevingen van voormalig Kessler en Arosa.

### 2.1 Risico's en onzekerheden

In 2025 is het risicomanagementbeleid geharmoniseerd en heeft opnieuw inventarisatie van mogelijke bedreigingen plaatsgevonden. In het beleid hebben we vastgelegd hoe wij omgaan met risico's die de strategische doelen kunnen beïnvloeden en op welke wijze invulling wordt gegeven aan het mitigeren daarvan. De verantwoordelijkheden in dit proces zijn verdeeld volgens het 'Three Lines Model', waarbij de verantwoordelijkheden in basis in het primair proces zijn belegd (1e lijn), waarbij het primair proces wordt ondersteund door de afdeling control (2e lijn) en beheersing wordt getoetst door middel van interne audits (3e lijn). Op basis van een analyse van de in- en externe ontwikkelingen hebben we, naast de aandacht voor dataveiligheid vanuit bescherming van persoonsgegevens, onze zes grootste uitdagingen voor de komende jaren geïdentificeerd.

#### *Kostendekkende exploitatie*

Eén 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.

#### *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 voor tijdelijke of specialistische werkzaamheden.

### *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?'. 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.

### *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.

### *Huisvesting*

Onze huidige voorzieningen moeten blijven aansluiten op de behoeften die vanuit ons productportfolio bestaan, anderzijds op de veranderende marktomstandigheden. Dit vraagt om prioritering van het uit te voeren onderhoud en op sommige locaties noodzakelijke groot onderhoud en verduurzaming om zowel woon- als werkomstandigheden te verbeteren. Vast staat dat de keuze voor de Oranje Huis aanpak locaties vraagt die deze methodiek ondersteunen: Oranje Huizen. Dit zijn veilige, toegankelijke locaties, níet verborgen, maar zichtbaar in de wijk. Locaties die we momenteel nog niet in onze huisvestingsportefeuille hebben en nog naar op zoek zijn.

### *Basis op orde*

De fusie van KesslerPerspektief biedt 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 inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

## **2.2 Algemene ontwikkelingen**

### *Samenwerking*

We werkten in 2025 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 en de bestaande samenwerkingsrelaties structureel evalueren om onze zorg verder te optimaliseren en de keten te verbeteren.

Een opvallend samenwerkingsverband dat in 2025 ook actief was, is 'de Haagse alliantie' van partners in Den Haag op het gebied van Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang. Leger des Heils, Anton Constandse, Fonteyenburg, Limor en KesslerPerspektief werken samen in het vormen van een coalitie met andere partijen, zoals gemeente en woningcorporaties, om de gezamenlijk geformuleerde ambitie in het voorkomen én duurzaam oplossen van dakloosheid aan te pakken.

In dit kader wordt er in verschillende projecten samengewerkt zoals 'uitbreiding opvangcapaciteit en tijdelijk wonen' en 'continuïteit zorg en crisisbeheersing'. Deze projecten dragen bij aan het terugdringen van dakloosheid en het ontwikkelen van alternatieve woonvormen. Hierbij werden we geconfronteerd met een terugkerend dilemma in het huidige stelsel, waarin samenwerking noodzakelijk is, maar concurrentie door aanbestedingen en financieringssystematieken ontstaat.

#### *Maatschappelijke profilering*

In de loop van 2025 kwam er landelijk en lokaal steeds meer aandacht voor thema's als femicide en dakloosheid. KesslerPerspektief zag hierin een belangrijk strategisch momentum om zich nadrukkelijker te profileren als inhoudelijk sterke en maatschappelijk betrokken organisatie. Daarbij werd expliciet gekozen om afstand te houden van politiek opportunisme. En vanuit Arosa werd in plaats van een eenzijdige focus op slachtofferschap, ingezet op het breder duiden van problematiek, met aandacht voor plegeraanpak, preventie en digitale innovaties zoals AWARE.

#### *Toenemende druk*

Het laatste kwartaal werd gekenmerkt door toenemende druk op betaalbaarheid, verzuim en personele inzet. De implementatie van nieuw beleid, systeemadaptaties, de afbouw van ZZP-inzet, een hoog verzuimpercentage en de structurele capaciteitsdruk vragen veel van de organisatie. De balans tussen de dagelijkse belasting en de ruimte voor ontwikkeling is hierdoor soms lastiger te vinden.

Het medicatieproject vroeg in de loop van het jaar om extra inzet, omdat scholing en praktijktoetsing nog onvoldoende gestroomlijnd verliepen.

Positief was de uitkomst van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, waaruit grote betrokkenheid, zingeving en trots bleek. Deze resultaten bieden aanknopingspunten voor verdere investeringen in vitaliteit en werkgeluk.

## **2.3 Opvang & Begeleiding**

#### *Positionering in de keten*

De ETHOS-telling in 2025 maakte de omvang van dakloosheid confronterend zichtbaar: meer dan 7.000 daklozen in de regio, waaronder ruim 1.000 minderjarigen. Tegen deze achtergrond heeft KesslerPerspektief zich duidelijk gepositioneerd als een belangrijke ketenpartner in de aanpak van dakloosheid. Met een gerichte inzet op het versnellen van in-, door- en uitstroom dragen wij actief bij aan het verbeteren van perspectief voor cliënten.

#### *Uitstroommogelijkheden*

In 2025 is de samenwerking met woningcorporaties verder versterkt en is de inzet op meer beschikbare woningen geïntensiveerd. Dit heeft zichtbaar resultaat opgeleverd: in vrijwel alle deelgemeenten is de toegang tot uitstroomwoningen verbeterd. Een concreet voorbeeld is de voorbereiding van een kortdurende opvanglocatie in Poeldijk, gericht op cliënten met binding met het Westland. Hiermee wordt beter aangesloten op de regionale behoefte en komt de doorstroming meer op gang. Tegelijkertijd blijft het aantal convenantwoningen schaars, wat de uitstroom onder druk houdt, ondanks maximale inzet vanuit onze organisatie.

### *Uitdagingen*

Het afgelopen jaar werd duidelijk dat er spanning zit op de plekken binnen Beschermd Thuis. Cliënten met complexe GGZ-problematiek worden steeds vaker geacht zelfstandig te wonen met ambulante begeleiding, terwijl dit in de praktijk niet altijd haalbaar is. KesslerPerspektief heeft deze signalen actief gedeeld met de gemeente, wat heeft geleid tot een open gesprek over alternatieve en beter passende woon- en zorgoplossingen.

Daarnaast waren er duidelijke regionale verschillen. Waar de ambulante begeleiding in Delft stabiel bleef, nam het aantal aanmeldingen in Den Haag juist sterk toe. Dit vroeg om flexibiliteit in de inzet van capaciteit, aanpassing van de formatie en verdere versterking van de teams.

Een belangrijke mijlpaal in 2025 was de succesvolle deelname aan de aanbesteding Sociaal Beheer in Den Haag. KesslerPerspektief is geselecteerd voor zowel Sociaal Beheer Basis als Plus. Dit bevestigt de toegevoegde waarde van de organisatie in het combineren van toezicht, begeleiding en leefbaarheid, en benadrukt onze sterke positie binnen het sociaal domein.

## **2.4 Wonen & Zorg**

### *Groei en samenwerking*

In Delft werd afgesproken dat KesslerPerspektief overbruggingszorg levert tussen WMO en WLZ, met structurele financiering. De pilot Intensief Wonen werd succesvol geëvalueerd en er werd overeenstemming bereikt over aanvullende middelen vanuit de gemeente Den Haag voor 2026. De toetreding tot het WMO-perceel jongeren in Rotterdam breidde het bereik van de organisatie uit. Ook werden samenwerkingen met zorgpartners zoals Pieter van Foreest, Aafje en Antes verder verdiept. En de positie van KesslerPerspektief werd versterkt binnen netwerken rondom palliatieve zorg. Daarnaast is een nieuwe samenwerking gestart met Spoedzorg Rotterdam voor ongeplande verpleegkundige zorg. Werkbezoeken, zoals dat van burgemeester Pechtold, droegen bij aan zichtbaarheid en wederzijds begrip.

### *Kwaliteitsontwikkeling en deskundigheid*

De inzet van het expertiseteam bij Wonen & Zorg is doorontwikkeld, waardoor de kwaliteit en deskundigheid binnen de teams zijn toegenomen. Het expertiseteam is nu structureel aanwezig binnen de teams, waardoor het preventieve karakter wordt versterkt en ongevraagd advies beter wordt opgepakt.

Ook op het gebied van palliatieve zorg is het expertiseteam ingezet; een onderwerp dat in 2025 veel aandacht kreeg binnen Wonen & Zorg.

Naar aanleiding van meldingen over de WMO-voorziening aan de Nigeriastraat in Delft, is door WMO Toezicht een signaalonderzoek uitgevoerd. Het onderzoek concludeert dat geen risico's zijn vastgesteld voor de kwaliteit of veiligheid van de ondersteuning.

### *Versterking instroom*

In Den Haag was in 2025 sprake van een terugloop in het aantal aanmeldingen. Deze terugloop is met name zichtbaar op de verpleegafdeling. Voor locaties waar sprake is van aanhoudende leegstand, wordt actief ingezet op het versterken van de instroom. Het expertiseteam en zorgbemiddeling worden actief ingezet op het versterken van de instroom door proactief contact te leggen met ziekenhuizen en andere

zorgaanbieders, met als doel de zichtbaarheid te vergroten en de toeleiding van passende cliënten te verbeteren. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar het optimaliseren van de aansluiting tussen vraag en aanbod, zodat beschikbare capaciteit beter benut kan worden.

## **2.5 Arosa: Aanpak Huiselijk Geweld**

### *Capaciteitsdruk en financiële spanningen*

Binnen Arosa stond 2025 in het teken van aanhoudende druk op crisisopvang en capaciteit. In Den Haag liep de bezettingsgraad fors op en was sprake van structurele hotelplaatsingen. In Rotterdam klonken vergelijkbare signalen. Deze realiteit is benut in de lobby richting gemeenten, met het pleidooi voor een onafhankelijke positie van de toeleiding tot de vrouwenopvang.

In de tweede helft van het jaar verscherpten de financiële spanningen. In Den Haag ontstond onzekerheid rondom de subsidieaanvraag 2026 en het verschil tussen benodigde inzet en besteding van DUVO-middelen. In Rotterdam leidde de invoering van het nieuwe Wmo-contract tot vertraging in indicatiestelling en lage toekenningen. Gezamenlijk leidde dit tot een structureel spanningsveld dat direct raakt aan de continuïteit en inrichting van het aanbod.

### *Doorontwikkeling*

Tegelijkertijd is in 2025 gewerkt aan verdere professionalisering en positionering van Arosa. De implementatie van de Oranje Huis Aanpak (OHA) vormt hierin een belangrijke stap. OHA sluit aan bij bestaande methodieken zoals Signs of Safety en Veerkracht en biedt een steviger fundament voor methodisch en eenduidig werken binnen de organisatie.

In de loop van het jaar werden verschillen in werkwijzen binnen Arosa en de bredere organisatie zichtbaarder. Dit confronteerde teams, maar bood ook een duidelijke richting voor verdere harmonisatie en kwaliteitsontwikkeling. De uitbreiding van het middenkader in Rotterdam en de implementatie van het FARE-instrument binnen de forensische zorg ondersteunen deze beweging.

Parallel hieraan is gewerkt aan de toekomstige inrichting van het aanbod. Dit kwam onder meer tot uiting in verkenningen voor een Oranje Huis in Den Haag en Rotterdam en de verdere doorontwikkeling van AWARE. De interventie AWARE is in 2025 (her) erkend als goed onderbouwd door Movisie en wordt doorontwikkeld met het oog op structurele inbedding en landelijke zichtbaarheid.

Tot slot bleef Arosa actief in de maatschappelijke agendering van huiselijk geweld en de plegeraanpak, onder andere via campagnes, samenwerkingsverbanden en publieke optredens.

## **2.6 Ondersteunende diensten**

### *Bedrijfsvoering*

De ondersteunende diensten stonden in 2025 voor de uitdaging om verdere harmonisatie na de fusie, de implementatie van het ECD en diverse andere ambitieuze projecten te combineren met een doelmatige inzet van middelen en menskracht.

Tegelijkertijd is ingezet op een robuuste en duurzame bedrijfsvoering, met een steeds betere samenwerking tussen ondersteuning en zorgdirectie. Doorontwikkeling van HR, Facilitair en Beleid & Projecten blijft noodzakelijk, maar vraagt meer capaciteit en expertise dan beschikbaar is. Positieve ontwikkelingen zijn de verdere professionalisering van het kwaliteitsmanagementsysteem en de toegekende ZonMw-aanvraag voor digitale zorgtechnologie. In de loop van het jaar lag de focus op implementatie van nieuwe werkwijzen, versterking van HR (vitaliteit, planning en academie) en uniformering van facilitaire processen en vastgoedbeheer. Ook communicatie en profilering kregen aandacht, met succesvolle media-optredens en waarderingmomenten voor medewerkers en cliënten. In het laatste kwartaal resulteerden audits, onderhouds-inhaalslagen en personele versterking in concrete stappen richting 2026.

#### *Financiën & Control*

Het jaar 2025 stond bij de afdeling Financiën & Control in belangrijke mate in het teken van het op orde brengen van de basis. De gesprekken rondom de begroting 2025 hebben waardevolle informatie opgeleverd over de wijze waarop we onze dienstverlening willen organiseren. Daarbij zijn de eerste stappen gezet voor de toepassing van ons nieuwe functiehuis en zijn afspraken gemaakt over onderliggende uitgangspunten. Mede aan de hand van deze informatie is een nieuw dashboard ontwikkeld met daarin financiële informatie voor leidinggevenden, waardoor zij beter in staat zijn om budgetten te monitoren en besluitvorming daarop af te stemmen. In dit kader is ook toegewerkt naar een strakkere Planning & Controlcyclus. Alhoewel we belangrijke stappen vooruitzetten, zien we dat soms toch nog verrast worden. Ambitie is dan ook om komend jaar de stap te maken van financial naar business control en daarmee het inzicht in de bedrijfsvoering en primair proces te verbeteren en vervolgens ook de sturingsinformatie.

Veel aandacht is uitgegaan naar het opstellen van de jaarrekening en diverse productverantwoordingen. Daarbij constateren we dat de afspraken tussen gemeenten sterk verschillen, waarbij met name binnen de productgroep AHG het detailniveau waarover de accountant een oordeel moet uitspreken groot is. Dit is niet iets wat we op korte termijn gelijk kunnen trekken, maar doelstelling is wel om met de verschillende financiers te komen tot meer praktische werkafspraken, waarbij onderling vertrouwen hopelijk groeit.

De laatste maanden van 2025 hebben in het teken gestaan van het verzorgen van subsidieaanvragen, interne en externe informatievoorziening en de begroting. Het proces om te komen tot de begroting 2026 en met name het gesprek over de wijze waarop wij onze middelen wensen in te zetten in relatie tot de financiering die wij ontvangen, geeft waardevolle inzichten en is een eerste opmaak naar de evaluatie van ons productportfolio in het tweede kwartaal 2026.

## 3. Kwaliteit & Veiligheid

### 3.1 Cliënten

#### *Tevredenheid cliënten*

In 2025 is er een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd door het LSR, via vragenlijsten en groepsgesprekken onder onze cliënten van de productgroepen Wonen & Zorg en Opvang & Begeleiding. De respons was bijna 40% bij Wonen & Zorg en 33% bij Opvang & Begeleiding. Wonen & Zorg krijgt een 7,6 en Opvang & Begeleiding een 8,3.

#### *Klachten cliënten*

In 2025 zijn er bij de interne klachtencoördinator 62 klachten binnengekomen over KesslerPerspektief. 25 klachten vanuit de productgroep Wonen & Zorg; 22 klachten vanuit Arosa en 15 vanuit Opvang & Begeleiding. De klachten zijn vooral zorginhoudelijk van aard; de overige klachten gingen over bejegening, locatie, communicatie, financiën, facilitair, uitstroom en overig.

Ook zijn in 2025 35 klachten bij de externe klachtencoördinator binnen gekomen (Quasir). Een deel van de klachten die bij Quasir zijn ingediend, betreffen klachten die eerst intern behandeld zijn, maar niet tot volle tevredenheid van de cliënt of naaste(n) zijn opgepakt.

De mogelijkheid om beroep in te dienen bij de Rechtbank staat voor iedereen vrij en hier is in 2025 twee keer gebruik van gemaakt: er zijn twee zaken vanuit de productgroep Arosa bij de Rechtbank aanhangig gemaakt.

#### *Incidenten cliënten*

In 2025 zijn er totaal 1647 meldingen gedaan. 67% van de meldingen wordt gedaan bij de productgroep Wonen & Zorg, gevolgd door Opvang & Begeleiding met 24% en Arosa met ruim 8%. Verbale agressie en/of dreiging komt veruit het meeste voor; gevolgd door weigering medicatie en fysieke agressie.

In 2025 is één calamiteitenmelding gedaan bij de toezichthouder GGD Haaglanden vanwege een ernstig geweldsincident tussen twee cliënten.

#### *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. Toepassing van de meldcode wordt alleen nog vastgelegd binnen Arosa. In 2025 is de meldcode 11 keer doorlopen en dit heeft 5 keer tot een melding bij Veilig Thuis geleid.

### 3.2 Medewerkers

#### *Tevredenheid medewerkers*

In 2025 heeft een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaats gevonden. Hierop is een respons van 57% behaald.

De resultaten laten zien dat er een sterk fundament ligt. Medewerkers zijn trots op hun werk, ervaren veel zingeving en autonomie en voelen zich betrokken. Het werk zelf geeft veel energie en levert waardering en voldoening op. De teams functioneren

krachtig. Er is sprake van goede samenwerking, grote onderlinge waardering en een sterk gevoel van vertrouwen tussen collega's. Het vertrouwen in de leidinggevenden is hoog en sociale veiligheid wordt binnen de teams als sterk ervaren.

Tegelijkertijd laat het MTO zien dat de organisatie als geheel minder energie geeft dan het werk zelf. Medewerkers missen zichtbaarheid, communicatie en betrokkenheid vanuit de directie. Het versterken van de verbinding van bovenaf wordt gezien als een belangrijke sleutel voor verdere groei en ontwikkeling.

Ongeveer een kwart van de medewerkers beveelt KesslerPerspektief aan als werkgever. Dit benadrukt dat er een mooie basis is maar dat er kansen liggen om het werkgeverschap en de organisatiebrede verbinding verder te versterken.

#### *Klachten medewerkers*

In 2025 is één klacht ingediend door een medewerker van KesslerPerspektief vanwege zorgen over de kwaliteit van zorg die werd geleverd. Deze klacht is naar tevredenheid opgelost.

#### *Ziekteverzuim*

Het gemiddelde totaal verzuimcijfer voor KesslerPerspektief is in 2025 gestegen naar 12,6%. Het percentage lang verzuim is het hoogst.

De ziekmeldingsfrequentie lag over 2025 op 1,48. Dit cijfer geeft aan hoe vaak een medewerker binnen KesslerPerspektief zich gemiddeld in 2025 heeft ziekgemeld.

Het aantal medewerkers dat zich in 2025 geen enkele keer ziek meldde was ruim 73%. Dit percentage ligt bijzonder hoog ten opzichte van het landelijk gemiddelde van ca 45 tot 50%. Daarmee wordt het verzuim dus veroorzaakt door een relatief kleine groep namelijk de overige 27%. De nulverzuimers is ook een groep die aandacht behoeft.

#### *Verloop*

We zagen in 2025 een stijging van het aantal medewerkers in dienst ten opzichte van medewerkers die vertrokken bij KesslerPerspektief. Dit zagen we ook terug in het aantal FTE.

### **3.3 Organisatie**

#### *Privacy*

Een stijgend aantal cliënten doet een beroep op hun AVG-rechten: 78 in 2025. In de meeste gevallen betekent dit een verzoek om het eigen dossier in te zien, om indien nodig te vragen om een correctie, om te stoppen met het verwerken van gegevens of een verzoek om een dossier over te dragen. Vanuit Arosa zijn de opgevraagde gegevens meestal nodig voor rechtszaken waar slachtoffers van huiselijk geweld of slachtoffers van de toeslagenaffaire bij betrokken zijn.

In 2025 was sprake van 14 datalekken. Datalekken variëren van niet kunnen inloggen, tot informatie opslaan in verkeerde dossiers. Het aandeel datalekken in de categorie 'vertrouwelijkheid' is daarbij het grootst. Dat zijn datalekken waarbij informatie zichtbaar wordt voor onbevoegden, of waar medewerkers kijken in dossiers waar geen toestemming voor is gegeven. De meest voorkomende oorzaak is het verkeerd adresseren van e-mails over persoonsgegevens.

### *Kwaliteitscertificering*

In november 2025 heeft er een tussenonderzoek volgens schema plaatsgevonden voor het keurmerk ISO 9001:2015. Het certificaat is verlengd onder voorwaarde van het opstellen van een verbeterplan. Het verbeterplan is binnen de afgesproken deadline ingediend bij de certificerende instelling (CIIO) en goedgekeurd.

Volgens de planning was in 2025 geen tussenonderzoek voor het keurmerk Veiligheid in de Vrouwenopvang nodig.

Een belangrijk onderdeel van ons kwaliteitsmanagementsysteem vormt het verbeterregister. Verbetermaatregelen die voortkomen uit onder andere de eerder genoemde onderwerpen in dit hoofdstuk, worden daarin opgenomen en de voortgang daarvan wordt cyclisch gemonitord.

### *Risico-inventarisatie en -evaluatie*

Binnen de voormalige fusiepartners Kessler, Perspektief en Arosa zijn er RI&E's uitgevoerd en vastgesteld. Deze versies kort na de fusie samengevoegd tot één RI&E en geactualiseerd.

### *Onderzoek en ontwikkeling*

De samenwerking met De Haagse Hogeschool is in 2025 voortgezet. Met subsidie van het RVO is een participatief onderzoek uitgevoerd op onze locatie Schoonegg in Rotterdam naar kansen voor de inzet van digitale zorgtechnologie. Daarbij kwam, naast de algemeen genoemde doelen van zelfredzaamheid en efficiëntie, ook een duidelijke behoefte aan rust en ontspanning naar voren, waarin technologie mogelijk kan ondersteunen. Deze inzichten zijn verder verkend via werkbezoeken aan andere zorgaanbieders en een 'ervaarlocatie' voor zorgtechnologie. Dit heeft onder andere geleid tot een nieuwe samenwerking met de IT Campus in Rotterdam en de start van een pilot met slaapondersteunende technologie (Somnox).

Ook zijn in 2025 voorbereidingen getroffen voor een pilot met een digitaal informatiebord op onze locatie Kogelgieterij in Delft.

Op basis van de opgedane inzichten en ervaringen is in 2025 een innovatiestrategie ontwikkeld en vastgesteld door de directie.

Verder is in 2025 de samenwerking opgezocht met Haagse partners, te weten Anton Constandse, Limor, Fonteyenburg en het Leger des Heils, om te verkennen hoe gezamenlijk kan worden opgetrokken in digitale innovatie binnen de maatschappelijke GGZ. Hoewel gezamenlijke opschaling, bijvoorbeeld op het gebied van beeldzorg, nog niet haalbaar bleek, heeft deze verkenning wel geleid tot een vervolg: in samenwerking met de gemeente Den Haag voert TNO, samen met De Haagse Hogeschool, onderzoek uit naar knelpunten en kansen voor de gezamenlijke inzet en opschaling van digitale technologie in de sector.

Tot slot is in 2025 de procesevaluatie van de methodiek competentiegericht begeleiden in de langdurige GGZ ter erkenning ingediend bij Movisie. Movisie heeft daarop geadviseerd om deze methodiek onder te brengen in de databank langdurige GGZ bij het Trimbos Instituut, aangezien dit dé databank op dit gebied zal worden. Daarom hebben we ons bij het Trimbos gemeld en we verwachten hier in 2026 een vervolg op.

## 4. Medezeggenschap

### 4.1 Cliënten- en naastenraden

De CCNR vergaderde vijf maal met de bestuurder. Deze vergaderingen werden door de CCNR voorafgaand daaraan voorbereid.

Met de Raad van Toezicht werd in januari bijeen gekomen en de vergadering in juli werd door een delegatie van de Raad van Toezicht bijgewoond. Raad van Toezicht-lid Marie-José Spithoven was in 2025 de contactpersoon tussen Raad van Toezicht en CCNR. De bijeenkomst in januari ging over de fusie, de leidinggevende structuur en de financiële budgetten van gemeenten. Aan de hand van stellingen werd gesproken over de privacy van cliënten en de inspraak van naasten.

Eind oktober namen de leden van de CCNR deel aan de vitaliteits sessie die werd georganiseerd om een antwoord te vinden op het toegenomen verzuim van medewerkers.

Leden van de CCNR zijn betrokken bij de volgende externe overleggen:

- Klankbordgroep OGGZ (openbare geestelijke gezondheidszorg)
- Klankbordgroep Veiligheid en het Panel Psychisch Gezien
- Werkgroep Beschermd Wonen
- Overleggen vanuit de Achterban met de gemeenteraadsleden van Den Haag en de wethouder van Den Haag, Contacten met het Straatconsulaat

#### *Memorabele zaken*

In het laatste kwartaal werd een kookworkshop georganiseerd waar ook de bestuurder bij aansloot. Een barbecue voor bewoners van Opvang & Begeleiding was met meer dan 150 deelnemers ook een succes.

#### *Communicatie & faciliteiten*

Om de organisatie te informeren over het werk van de cliënten- en naastenraden en nieuwe leden te werven werden een informatiekrant, wervingsposters en flyers ingezet.

Voor de leden werden chromebooks beschikbaar gesteld om het werken voor de CCNR zo optimaal mogelijk te faciliteren. Daarnaast kregen alle leden een vergoeding voor hun inspanningen.

#### *Nieuwe structuur cliëntmedezeggenschap*

Er werd gewerkt met een nieuwe structuur voor de cliëntmedezeggenschap en deze werd in het laatste kwartaal van het jaar geëvalueerd. Er was een bewoners- en naastenraad voor Wonen & Zorg, een cliëntenraad voor Opvang & Begeleiding en een cliëntenraad voor Arosa. Deze deelraden overlegden regelmatig met de betreffende directeur en werden gevoed vanuit de overleggen op de locaties. Gezamenlijk vormden deze drie deelraden de centrale cliënten- en naastenraad van KesslerPerspektief. Daarnaast was er op elke locatie voor langdurige zorg een lokale raad. Elke raad wordt bijgestaan door een onafhankelijke ondersteuner.

#### *Afscheid*

Met het overlijden van Rick van Diest in februari verloor de CCNR een markant lid.

### *Gespreksonderwerpen*

De CCNR (gevoed vanuit de deelraden en lokale raden) heeft op de volgende punten haar rechten vanuit de Wmcz uitgeoefend:

- Instemmingsrecht
  - Onder voorwaarden stemde de CCNR in met nieuwe cliëntovereenkomsten. De gestelde voorwaarden zullen in 2026 verder aan de orde komen
  - Beleid cliënttevredenheid
  - Medicatiebeleid
  - Klachtenregeling cliënten
- Adviesrecht
  - Jaarrekening 2024
  - Kaderbrief 2026
  - Begroting 2025 en 2026
- Ongevraagd advies

De CCNR heeft een korte notitie aangeboden aan de bestuurder waarin gevraagd werd om onderzoek te doen naar de mogelijkheid tot het inzetten van ervaringsdeskundigheid.

Daarnaast sprak de CCNR met de bestuurder over de volgende onderwerpen:

- Samenwerkingsafspraken Durfjijmetmij
- Externe audits
- Jaarrekening 2024
- Facilitaire dienstverlening
- Kwartaalrapportages
- Bestuursberichten
- Certificeerders
- Forensische zorg
- Cliënttevredenheidsonderzoek
- Noodpakket
- Prioriteiten ondersteunende diensten
- VIM/MIC rapportage
- Voeding
- Zorgtechnologie en innovatie

Voorafgaand aan deze gesprekken verstrekte de bestuurder de benodigde informatie aan de CCNR.

Een aantal leden hebben in een klankbordgroep meegedacht over een nieuw te ontwerpen gedragscode en over een welkomstmap voor cliënten en hun naasten

### **4.2 Ondernemingsraad**

De OR vergaderde veertien maal en met de bestuurder acht maal. Met de Raad van Toezicht werd eenmaal bijeen gekomen. De OR vergaderde afwisselend in Den Haag, Delft en Rotterdam.

Eind september ging de OR een dagje op cursus. De geslaagde dag stond grotendeels in het teken van teambuilding.

Eind oktober namen de leden van de OR deel aan de vitaliteits sessie die werd georganiseerd om een antwoord te vinden op het toegenomen verzuim van medewerkers.

De medewerkers werden door de OR regelmatig voorzien van informatie door middel van videojournaals. Daarnaast publiceerde de OR alle vergaderverslagen.

#### *Platform*

Op initiatief van de OR werd een platform opgericht van voorzitters en secretarissen van medezeggenschapsorganen van enkele organisaties in de nabije omgeving die in hetzelfde werkveld opereren als KesslerPerspektief. Doel van het platform is van elkaar te kunnen leren en elkaar te informeren over ontwikkelingen.

#### *Afscheid*

Het jaar werd overschaduwd door het onverwachte overlijden van OR-lid en vicevoorzitter Judith Veenstra in april; zij heeft een onuitwisbare indruk achtergelaten.

#### *Samenstelling*

Door dit overlijden en het aftreden van een ander raadslid vond een wisseling in de samenstelling van de raad plaats.

#### *Gespreksonderwerpen*

- Aannamebeleid
- Academie
- Bedrijfsopvangteam (BOT)
- Begroting 2025
- Bereikbaarheidsdiensten
- Bestuursberichten
- Calamiteitendienst
- CAO-overgang
- Crisiscommunicatie
- Dienstfietsen
- Elektronisch cliëntdossier (ECD)
- Externe audit
- Functiehuis en functiemix
- Generatieregeling
- Jaargesprekken
- Jaarrekening 2024
- Kaders jaarplan 2026
- Ketensamenwerking
- Klachtenrapportage 2024 cliënten
- Kwaliteitsverslag 2024 forensische zorg
- Kwartaalrapportages
- Locaties onderhoud en uniforme inrichting
- Managementletter 2024 en 2025
- Medicatiebeleid
- Nachtdiensten
- Noodpakketten
- Onboarding
- Onderzoeksverslag certificeerder
- Opleidingsdocumenten
- OR plan 2025
- Oranjehuis
- Pakket Thuis
- Risico Inventarisatie & Evaluatie
- Schuldhulpverlening
- Sociaal Plan
- Stagebeleid
- Team Collegiale Ondersteuning
- Uitstroom en wachtlijsten
- Veiligheidsadviseur
- Verlofbeleid en verlofsparen
- Vertrek leden management
- Vertrouwenspersonen
- Verzuim
- VIM/MIC meldingen
- Wet DBA
- Zij-instromers

## 5. Bedrijfsvoering & Financiën

### 5.1 Resultaat 2025

Het jaar 2025 is afgesloten met een negatief resultaat voor belastingen van € 1.850.000. Hiervan is € 157.000 afkomstig uit financiële baten. Het operationeel resultaat bedraagt daarmee € 2.007.000 negatief.

Het jaar 2025 stond evenals 2024 nog in het teken van het harmoniseren van de verschillende organisatieonderdelen, applicaties en processen. Vooralsnog maken we gebruik van een drietal clientvolgsystemen. In het eerste kwartaal van 2025 heeft besluitvorming plaatsgevonden om over te stappen naar één nieuw clientvolgsysteem, te weten Pluriform van Adapcare en is gestart met een implementatietraject met een beoogde livegang per 1 januari 2027. Daarnaast hebben in 2025 diverse werkzaamheden plaatsgevonden rondom het optimaliseren van de digitale werkplek. De incidentele kosten die aan deze projecten zijn toe te rekenen bedroegen € 327.000.

Wanneer deze incidentele posten buiten beschouwing zouden worden gelaten, dan zou het resultaat voor belastingen zijn uitgekomen op € 1,5 miljoen. De totale opbrengsten zijn met € 3,9 miljoen toegenomen tot € 76,3 miljoen. Deze toename is in belangrijke mate het gevolg van indexatie van tarieven. Naast de indexatie van tarieven heeft beperkt uitbreiding van dienstverlening plaatsgevonden.

De bedrijfslasten zijn in 2025 met € 6,4 miljoen toegenomen tot € 78,3 miljoen. Naast het effect van bovenstaande incidentele post is deze toename in belangrijke mate toe schrijven aan de stijging van de personeels- en onderhoudskosten. De totale kosten van personeel in loondienst zijn met € 5,2 miljoen toegenomen tot € 57,4 miljoen en zijn daarmee 10% gestegen. Deze stijging is deels gelegen in de indexatie van lonen. Deze zijn per 1 juli 2024 met 4% verhoogd en per 1 oktober 2025 met 3,5%. Naast deze indexatie is het gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden (fte) in loondienst in 2025 sterk toegenomen. Het gemiddeld aantal fte is in 2025 met 28 fte toegenomen tot 575 fte. Tegenover deze toename staat geen afname van de kosten van personeel niet in loondienst en uitbesteding van werk aan externe partijen. De toename van de personeelskosten en achterwege blijven van uitbreiding van dienstverlening is de belangrijkste verklaring voor de negatieve bedrijfsvoering in 2025 en aandachtsgebied voor bedrijfsvoering in 2026. Oorzaken zijn gelegen in een hoog ziekteverzuim en navenante vervangende inzet door steeds duurder wordend personeel niet in loondienst en suboptimale processen rondom inzet van personeel.

De hogere kosten verbonden aan de inzet van personeel niet in loondienst vloeien mede voort uit de gevolgen van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA). In 2025 is een plan van aanpak vastgesteld om het aantal zzp'ers met een verhoogd risico op schijnzelfstandigheid actief terug te dringen en de inzet van ZZP'ers uitsluitend toe te staan voor incidentele en zelfstandige opdrachten die aantoonbaar voldoen aan de criteria van de Wet DBA. Contracten met zzp'ers met hoog risico zijn afgebouwd, waarbij de mogelijkheid is geboden om in dienst te treden of op uitzendbasis aan KesslerPerspektief verbonden te blijven.

Naast de toename van de personeelskosten zien we een sterke toename van de kosten voor onderhoud en energie. Deze toename van bijna € 0,9 miljoen is toe te schrijven

aan hogere kosten voor energie, te weten € 0,3 miljoen, en een toename van de kosten voor onderhoud met € 0,6 miljoen. Deze stijging heeft hoofdzakelijk betrekking op de toename van de kosten voor mutatieonderhoud. Nadat opnieuw invulling is gegeven aan het proces kamermutaties zijn er heel veel kamers opgeknapt, waarbij tevens sprake is van een sterke toename van de kosten per mutatie. Deze toename vloeit in belangrijke mate voort uit het feit dat op sommige locaties sprake is van achterstallig onderhoud.

Het resultaat na belastingen bedraagt € 1.577.000 negatief. Als gevolg van het negatieve resultaat is in de jaarrekening 2025 een vpb-bate opgenomen van € 272.000. Op de balans is een belasting-latentie opgenomen die wordt geëffectueerd als in de toekomst positieve resultaten worden gerealiseerd. De vpb-bate in de jaarrekening 2025 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 2023 zijn daarbij afgewikkeld. In 2025 hebben nabetalings volgend uit opgelegde verminderingaanslagen geleid tot een nagekomen bate.
- Over Stichting KesslerPerspektief (en voorheen Kessler Stichting) wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over het al dan niet belastingplichtig zijn. Vooruitlopend op een overeen te komen vaststellingsovereenkomst is in de jaarrekening 2025 het standpunt verwerkt dat Stichting KesslerPerspektief (en voorheen Kessler Stichting) met ingang van het boekjaar 2022 integraal belastingplichtig is.

Nadere analyse van het resultaat laat zien dat er significante verschillen bestaan in de onderliggende resultaten per contract. De afgelopen jaren hebben 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 ons 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 2026 zullen we 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)	2025	2024
Vlottende activa	21.289	24.561
Eigen vermogen (EV)	14.403	15.981
Voorzieningen (V)	603	418
Lang vreemd vermogen (LVV)	675	675
Kortlopende schulden	10.789	12.257
Balans totaal	26.471	29.331
Totale bedrijfsopbrengsten (TO)	76.251	72.372

De belangrijkste ratio's betreffende de financiële positie zijn:

(in duizenden euro's)	2025	2024
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,97	2,00
Solvabiliteit (EV/Balans totaal)	54,4%	54,5%
Budgetratio (EV/TO)	18,9%	22,1%

De ratio's laten zien dat KesslerPerspektief er financieel gezond en stabiel voor staat, met lichte verbeteringen in liquiditeit en solvabiliteit. Wel vraagt de dalende budgetratio aandacht.

De liquiditeit (current ratio) laat zien in welke mate KesslerPerspektief in staat is om op korte termijn aan direct opeisbare verplichtingen te voldoen. Het saldo liquide middelen is mede als gevolg van het negatieve exploitatietekort afgenomen. Daarnaast is afname het gevolg van het feit dat meerdere financiers later zijn met hun bevoorschotting dan voorgaande jaren en KesslerPerspektief haar crediteuren sneller heeft betaald dan vorig jaar. Desondanks laat de current ratio slechts een lichte afname zien van 2,00 naar 1,97 zien. Deze daling is marginaal, maar bevestigt stabiliteit. Het niveau ligt ruim boven de gemiddelde norm van 1,0-1,5 en laat zien dat KesslerPerspektief prima in staat is om haar korte termijn verplichtingen te betalen.

De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin KesslerPerspektief op de lange termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het feit dat de solvabiliteit nagenoeg gelijk is gebleven laat zien dat ondanks het financiële exploitatietekort de verhouding tussen eigen vermogen en balans totaal is balans is gebleven en de organisatie financieel robuust is.

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 opzichte van vorig jaar is een direct gevolg van het financiële tekort over 2025 als gevolg waarvan het eigen vermogen is afgenomen. Tegenover de daling van het eigen vermogen staat een toename van de totale omzet, welke in belangrijke mate het gevolg is van een indexatie van tarieven. Omdat sprake is van een sterke solvabiliteit levert dit geen acuut probleem op. Met een percentage van 18,9% lijkt KesslerPerspektief nog steeds 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.

### 5.3 Risicobeheer financiële instrumenten

Treasury heeft bij KesslerPerspektief primair als doel het beheren van financiële risico's en secundair het maximaliseren van beleggingsopbrengsten respectievelijk het reduceren van financieringskosten. De kaders voor het voeren van een veilig, transparant en beheerst financieel beleid zijn vastgelegd in het treasury statuut, dat in 2025 is geactualiseerd.

In het treasury statuut is opgenomen dat alle transacties dienen plaats te vinden binnen vooraf vastgestelde bevoegdheden, dat functiescheiding wordt toegepast en dat periodieke rapportages aan bestuur en raad van toezicht zorgen voor transparantie en tijdige bijsturing.

KesslerPerspektief wil te allen tijde aan haar verplichtingen kunnen voldoen, hiertoe houdt zij een zodanige omvang aan liquide middelen c.q. kredietruimte aan, opdat zij steeds aan haar korte termijn verplichtingen kan voldoen. Als de liquiditeitspositie dit zou vragen, wordt ten behoeve van het beschikbaar hebben van voldoende liquiditeitsruimte een kredietfaciliteit aangegaan. In het treasury statuut is opgenomen dat als korte termijn financieringsinstrumenten de volgende instrumenten zijn toegestaan: daggeld, kasgeldleningen en kredietlimiet op rekening-courant.

KesslerPerspektief streeft ernaar zo goed mogelijk om te gaan met publiek geld en dit zinvol en/of veilig te beleggen met minimaal behoud van de hoofdsom. Het uitgangspunt is dat er geen nieuwe risico's ontstaan. Overtollige geldmiddelen worden daarom uitsluitend uitgezet tegen vastrentende waarden, dan wel in producten waarbij de hoofdsom tenminste aan het eind van de looptijd intact is. Hiertoe kan gekozen worden voor sparen of deposito's bij de huisbank, en/of beleggen in Nederlandse staatsobligaties. De spaarrekeningen en deposito's mogen geen achtergesteld spaarrekeningen of deposito's zijn.

KesslerPerspektief geeft geen leningen uit aan derden, noch aan personeel, noch aan andere instellingen of organisaties, tenzij deze lening van toepassing is voor de uitvoering van de taken van KesslerPerspektief en binnen het doel van KesslerPerspektief past. Bij het aangaan van leningen gaat KesslerPerspektief geen extra risico's aan die het voortbestaan van KesslerPerspektief of het geven van zorg kunnen bedreigen.

## 6. Toekomstverwachtingen

### *Verwezenlijking voordelen fusie*

Na het doorlopen van het eerste fusiejaar in 2024, stond 2025 in het teken van de verdere harmonisatie van ons zorgaanbod voor onze cliënten en het uitdenken van de gewenste gezamenlijke werkprocessen. Terugkijkend hebben de strategische beweegredenen voor de fusie zich vrij snel verwezenlijkt. Zo heeft de verwachte bundeling van krachten, de gewenste schaalvoordelen en de gewenste uitbreiding van de inzet van expertise zich vrij snel voorgedaan. Ook de verwachte voordelen van het bredere zorgaanbod en de positieve impact op cliënten heeft zich snel verwezenlijkt. Het nieuwe formaat van de organisatie maakt het ook mogelijk om onze positionering verder te versterken, onze stem te vergroten en de externe samenwerking te verzwaren.

### *Organisatie onder druk*

In tegenstelling tot bovengenoemde positieve bewegingen, heeft het effect op de medewerkers zich de afgelopen tijd nog onvoldoende vertaald. De onzekerheid in de overgangsfase van de fusie en de harmonisatie van het functiehuis hebben meer tijd in beslag genomen dan eerder gedacht. Het verschil in organisatieculturen en het vormen van de gewenste nieuwe identiteit blijken complex. Ook blijft het verzuim stijgen en staat, mede daardoor, de financiële gezondheid van de organisatie onder druk.

### *Uitdagingen 2026*

Terugblikkend op twee intensieve fusiejaren zien we dus dat grote stappen zijn gezet in systeemharmonisatie, teamintegratie, kwaliteitsverbetering en positionering van de organisatie. Tegelijkertijd werd duidelijk dat de grootste uitdaging voor 2026 ligt in het stellen van scherpe prioriteiten. De organisatie kampt met beperkte financiële marges, schaarste aan personeel en een hoge veranderdruk. Oude werkwijzen en cultuurpatronen vragen tijd om los te laten, en het ontwikkelen van een nieuw, gedeeld organisatie-DNA kost veel energie. Daarnaast vraagt ook onze huisvestingsportefeuille de nodige aandacht en investeringen om de kwaliteit van wonen en werken te optimaliseren. Het feit dat de organisatie, ondanks het exploitatietekort over 2025, financieel gezond is, maakt dat deze investeringen naar verwachting vanuit eigen middelen kunnen worden gefinancierd.

### *Cultuur*

In 2026 en de daaropvolgende jaren zal het (cultuur)proces dus nog de nodige aandacht vragen. Het verder investeren in dit cultuurproces is minstens zo belangrijk als het verder integreren van structuren, systemen en processen. De verbinding en het vertrouwen, het werken aan een gezamenlijke cultuur, het vergroten van onze samenwerking, het versterken van onze vitaliteit en het verdere accentueren van onze methodiek van werken zijn daarbij belangrijke onderdelen. Een gezonde, krachtige en inhoudelijke (organisatie)cultuur straalt immers ook af op onze cliënten. De samenhang en samenwerking tussen de ondersteunende diensten en de primaire zorg kan nog verder worden versterkt.

### *Planning*

Dit geldt ook voor onze bredere blik op onze strategische personeelsplanning en het optimaliseren van het planbureau. Door het tekort aan professionals is noodzakelijk om slimmer om te gaan met de formatiemix en taakdifferentiatie, roostering en planning. Door behoeftes en beschikbaarheid beter op elkaar af te stemmen kan overbelasting van medewerkers immers worden verminderd en kan de inzet van externen worden verkleind. Ook dit zal bijdragen aan financiële en toekomstbestendige stabiliteit.

### *Inzet van ervaringsdeskundigheid en vrijwilligers*

Daarnaast zien wij de inzet van ervaringsdeskundigheid en vrijwilligers in onze zorgverlening als een waardevolle aanvulling op onze reeds bestaande zorg en willen wij de informele zorg verder versterken. Naast onze professionele zorg kan informele zorg verdere praktische en emotionele steun bieden en kan de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onze kwetsbare groepen verder worden versterkt.

### *We gaan ervoor*

Met bovengenoemde bewegingen bereiden wij ons verder voor op de toekomst, geven wij vorm aan onze strategische keuzes en werken wij intern en extern gestaag door aan onze maatschappelijke ambities.

# Bijlage: organogram 2025

## ORGANOGRAM KESSLERPERSPEKTIEF

- Directieteam
- Ondersteunende diensten

