

~~Kessler~~Perspektief

JAARDOCUMENT 2025

Bestuursverslag - sectie 1

Jaarverslag raad van toezicht - sectie 2

Jaarrekening - sectie 3

biedt uitkomst

Inhoud

sectie 1	Bestuursverslag 2025	3
sectie 2	Jaarverslag raad van toezicht 2025	29
sectie 3	Jaarrekening 2025	40

~~Kessler~~Perspektief

sectie 1

Bestuursverslag 2025

biedt uitkomst

Inhoud sectie 1

Voorwoord	5
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 en gedragscodes	8
1.4 Kerngegevens	9
2. Ontwikkelingen	10
2.1 Risico's en onzekerheden	10
2.2 Algemene ontwikkelingen	11
2.3 Opvang & Begeleiding	12
2.4 Wonen & Zorg	13
2.5 Arosa: Aanpak Huiselijk Geweld	14
2.6 Ondersteunende diensten	14
3. Kwaliteit & Veiligheid	16
3.1 Cliënten	16
3.2 Medewerkers	16
3.3 Organisatie	17
4. Medezeggenschap	19
4.1 Cliënten- en naastenraden	19
4.2 Ondernemingsraad	20
5. Bedrijfsvoering & Financiën	22
5.1 Resultaat 2025	22
5.2 Financiële ratio's	23
5.3 Risicobeheer financiële instrumenten	24
6. Toekomstverwachtingen	26
Bijlage: Organogram 2025	28

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 later 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

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, systeem aanpassingen, 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 leidinggevendenden, 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

En 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 Schoonegge 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 vice-voorzitter 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.

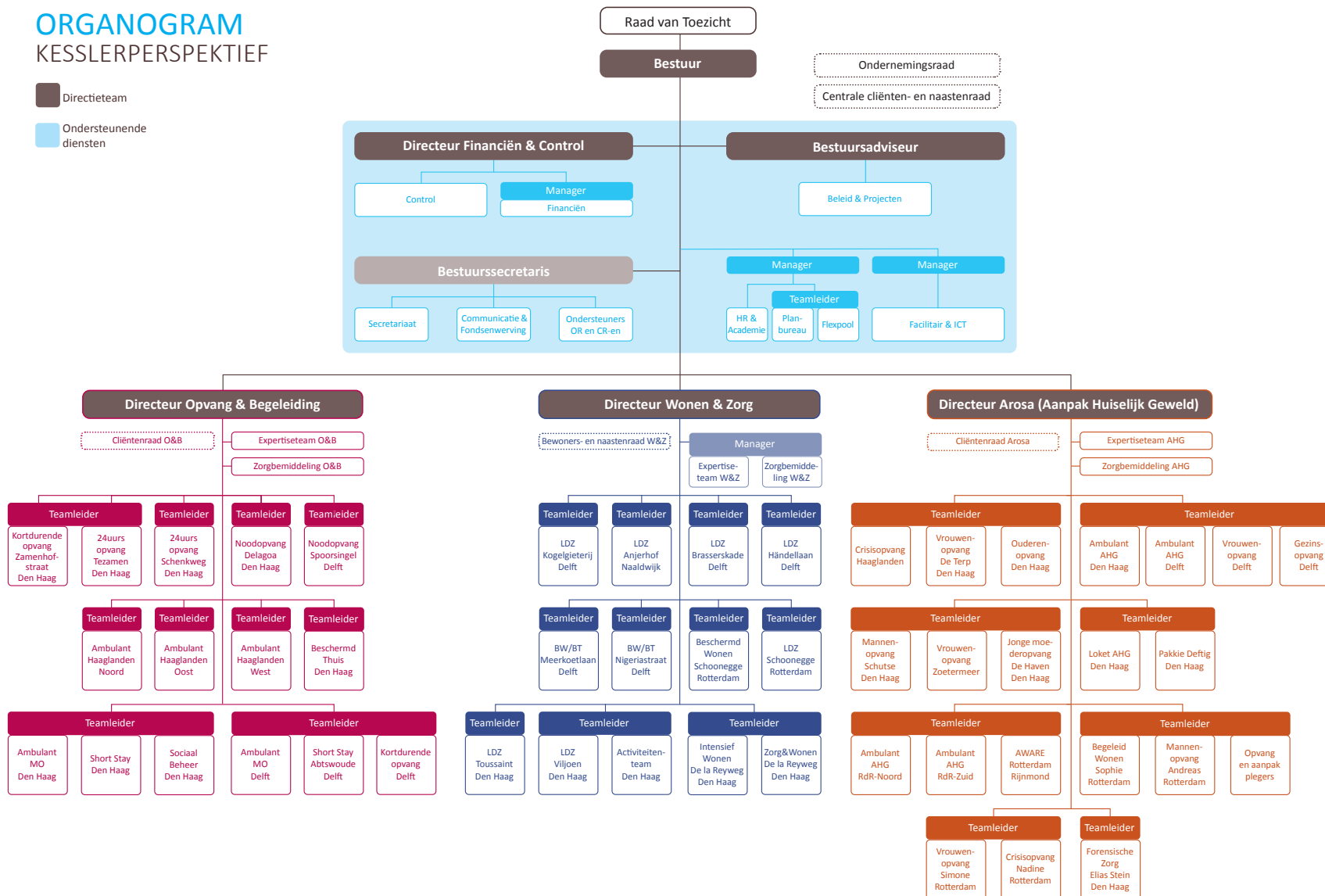
We gaan ervoor

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



~~Kessler~~Perspektief

sectie 2

Jaarverslag raad van toezicht 2025

biedt uitkomst

Inhoud sectie 2

Voorwoord	31
1. Samenstelling, werkwijze en informatievoorziening	32
2. Onderwerpen en dilemma's in de verschillende rollen	34
3. Reflectie op het eigen functioneren	36
4. Bijlagen	37

Voorwoord

2025 stond voor KesslerPerspektief in het teken van verdere consolidatie na de fusie, versterkte externe positionering en intensievere samenwerking. De organisatie zette belangrijke stappen in professionalisering, (systeem)harmonisatie en maatschappelijke profilering, ondanks een complexe context met financiële krapte, personeelsschaarste en hoge veranderdruk. We waarderen de veerkracht, de bevologenheid en het doorzettingsvermogen van de medewerkers van KesslerPerspektief daarin zeer!

Het bestuursverslag en de jaarrekening van KesslerPerspektief over 2025 geven hier meer informatie over. Deze hebben wij in onze vergadering van mei 2026 vastgesteld.

Als raad van toezicht hebben we voorliggend onafhankelijk jaarverslag samengesteld, in lijn met onze onafhankelijke positie en conform de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). In dit verslag blikken we op hoofdlijnen terug op (de toezichthoudende activiteiten uit) het verslagjaar en leggen we aan belanghebbenden en andere geïnteresseerden verantwoording af over onze taakinving.

Als leden van de Raad van Toezicht van KesslerPerspektief hebben we een verantwoordelijkheid voor deze prachtige organisatie. In dit verslag kunt u lezen hoe we die verantwoordelijkheid als toezichthouder proberen waar te maken. Bij alles wat we doen en alles wat we hier opschrijven, staan uiteindelijk onze cliënten centraal. Het draait allemaal om hun levensverhaal, hun hulpvraag en hun veerkracht. Daarom spreken we hen bij werkbezoeken en tijdens gesprekken met de cliëntenraad. En dat helpt ons om het zicht te houden op de menselijke maat van ons werk. Dat maakt het werk binnen en vanuit KesslerPerspektief ook tot zulk mooi werk. En dat maakt dat we er graag verslag van doen.

Vooruitkijkend naar 2026 zal onze focus liggen op het toezien op de belangrijkste uitdagingen van de organisatie op dit moment: het stellen van scherpe prioriteiten en het verder bouwen aan één gezamenlijke organisatiecultuur met een geïntegreerd zorgaanbod binnen een vitale en financieel gezonde organisatie. We kijken ernaar uit om deze ontwikkelingen als raad van toezicht te mogen volgen.

Gert-Jan Segers
voorzitter raad van toezicht KesslerPerspektief

mei 2026

1. Samenstelling, werkwijze en informatievoorziening

Samenstelling

In 2025 is niets gewijzigd in de samenstelling van de raad van toezicht. Per 1 januari 2026 werd een lid unaniem herbenoemd voor een tweede zittingstermijn. Een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht in 2025, is opgenomen in de bijlagen.

De raad van toezicht kent geen leden die op voordracht van de cliëntenraad of ondernemingsraad zijn benoemd. In plaats daarvan worden beide organen bij elke benoeming van een nieuw lid betrokken. Ook heeft de cliëntenraad een vaste contactpersoon in de raad van toezicht, zodat laagdrempelig tot contact gekomen kan worden.

Werkwijze

De principes van de Governancecode Zorg zijn leidend in het handelen van de raad van toezicht. Deze zijn verankerd in de statuten en reglementen. Daarmee wordt voldaan aan de eisen van onafhankelijkheid. De nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht zijn niet conflicterend vanuit de activiteiten, contractpartners of het werkgebied van de organisatie. Een overzicht van de (neven)functies van de leden staat in de bijlagen.

De raad van toezicht is acht keer met de bestuurder bijeengekomen, waarvan vier keer voor een reguliere vergadering (met voorafgaand een eigen vooroverleg zonder de bestuurder erbij) en vier keer voor een thema of werkbezoek.

De vier bijeenkomsten in het kader van een thema of werkbezoek werden als volgt ingevuld:

- januari: ontmoeting centrale cliënten- en naastenraad en individuele werkbezoeken binnen de organisatie
- april: ontmoeting directieteam aan de hand van stellingen
- juni: zelfevaluatie, inclusief deskundigheidsbevordering ten aanzien van governance (zie ook het overzicht van gevolgde scholing in de bijlagen)
- september (verlengde reguliere vergadering): deskundigheidbevordering ten aanzien van het thema maatschappelijke veerkracht (zie ook het overzicht van gevolgde scholing in de bijlagen) en gezamenlijk werkbezoek
- oktober: sessie over vitaliteit, samen met de ondernemingsraad, de centrale cliënten- en naastenraad, directieteam en teamleiders

De raad van toezicht kende in 2025 drie commissies. Deze commissies dragen ertoe bij dat besluitvorming en meningsvorming binnen de raad van toezicht worden ondersteund door een meer diepgaande analyse en beoordeling van vraagstukken in de commissies, alvorens deze vraagstukken aan de integrale raad van toezicht worden voorgelegd. Alle commissies bestonden uit twee leden.

De Auditcommissie is vier keer bijeen gekomen, twee keer sloot de extern accountant daarbij aan.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid is vier keer bijeen gekomen en daarbij sloten regelmatig sleutelfiguren uit de organisatie aan om specifieke onderwerpen te belichten.

De Remuneratiecommissie is één keer bijeen gekomen.

Informatievoorziening

De raad van toezicht werd van de benodigde informatie voorzien door de bestuurder. Elk kwartaal ontvangt de raad van toezicht een rapportage en een bestuursbericht met daarin de actuele stand van zaken van financiën, verzuim, ontwikkelingen etc. Twee keer per jaar werd het bestuursbericht aangevuld met de stand van zaken van de voortgang van de meerjarenstrategie. Ook ging de raad van toezicht met diverse stakeholders in gesprek.

2. Onderwerpen en dilemma's in de verschillende rollen

De toezichhoudende rol

De verzilvering van de ambities die we met de fusie voor ogen hadden, was het belangrijkste onderwerp van gesprek tussen de raad van toezicht, de bestuurder en interne stakeholders tijdens alle (commissie)bijeenkomsten. Lukte het om de zorg voor de cliënten te verbeteren, de ondersteunende diensten nog beter in te zetten, de arbeidsmarktpositie te verstevigen en de samenwerking met de betrokken gemeenten en zorgkantoren te optimaliseren? De raad van toezicht zag de organisatie zich ontwikkelen, soms met onverwachte pieken en dalen. Het ging volop over integratie en harmonisatie van teams en processen, nieuw positie pakken in het externe veld en het toewerken naar een gezamenlijke cultuur. Er zijn belangrijke stappen gezet in 2025, maar we zien ook nog vele ontwikkelpunten voor de jaren erna.

De toezichhoudende, controlerende rol kwam uiteraard ook naar voren bij het monitoren van de planning- en controlcyclus. Jaarrekeningen, Bestuursverslagen, Jaarverslag raad van toezicht, WNT-klasse-indeling, Kaderbrief, Jaarplan en Begroting zijn door de raad van toezicht goedgekeurd. Net als het Beleid onkostendeclaraties bestuur en het Treasurystatuut. Het Accountantsverslag en de Managementletter zijn besproken met de extern accountant, met wie de raad van toezicht in 2025 weer een goede relatie onderhield.

In het kader van toezicht op risico's, kwamen enkele onderwerpen regelmatig aan de orde: het medicatiebeleid, de academie, planning & roostering en het nieuwe clientvolgsysteem. Ook stelde de raad van toezicht vragen over de prioritering van de ambities, de cultuurverandering en de voorspelbaarheid van de financiële ontwikkelingen in de organisatie.

Een ander risico was vitaliteit, in kader van het stijgende verzuim. In de loop van het jaar is hier veelvuldig bij stilgestaan. Net als bij de afbouw van het aantal ZZP-ers. Beide onderwerpen in combinatie met de inzet op onderhoud van de locaties, zorgden ervoor dat in het laatste kwartaal van het verslagjaar meer aandacht nodig was voor de financiële situatie van de organisatie. Waar het jaar 2024 (het eerste jaar na fusie) onverwacht positief werd afgesloten, werden we eind 2025 juist verrast door negatievere prognoses. Het toezicht op deze risico's krijgt in 2026 een stevig vervolg.

De rol van strategisch partner

In 2024 heeft de raad van toezicht bijgedragen aan de meerjarenstrategie 2025 – 2027. In 2025 is de raad van toezicht elk half jaar schriftelijk geïnformeerd over de voortgang hiervan en is het maatschappelijk belang van de gekozen ambities besproken.

Om de strategische adviesrol van de raad van toezicht nog beter vorm te geven, hebben we dit jaar gewerkt met een jaaragenda waarin periodiek strategische thema's besproken werden met de bestuurder en we regelmatig sleutelfiguren uit de organisatie ontmoetten, zowel in bijeenkomsten van de commissies als in de plenaire vergaderingen van de raad van toezicht. Besproken thema's en onderwerpen waren bijvoorbeeld de ontwikkelingen op het gebied van dakloosheid, het expertiseteam van Wonen & Zorg en AWARE, het systeem voor de aanpak van stalking.

De werkgeversrol

In de loop van het jaar heeft regelmatig contact plaats gevonden tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de bestuurder. Omdat was besloten om voorlopig met een eenhoofdig bestuur voort te gaan, was het belangrijk om te monitoren in hoeverre dit haalbaar was. Kwalitatieve invulling van de sleutelposities direct onder het bestuur was daarbij van groot belang. De raad van toezicht heeft de bestuurder in het verslagjaar dan ook enkele keren bevraagd op de kwaliteit van de samenwerking op deze posities. De raad van toezicht heeft hiertoe ook gesproken met de leden van het directieteam.

In september heeft het jaarlijks functioneringsgesprek met de bestuurder plaats gevonden. Daarin is het afgelopen jaar geëvalueerd en is zoals elk jaar besproken in hoeverre haar competenties en leiderschapsstijl, aansluiten bij de strategische opgave van de organisatie. Om haar waardering te uiten, recht te doen aan de complexiteit van de functie en organisatie, en om meer marktconform te bezoldigen, heeft de raad van toezicht de bezoldiging van de bestuurder met ingang van 2026 verhoogd.

De rol van ambassadeur

De organisatie heeft door de fusie haar positie ten opzichte van haar belanghebbenden kunnen verstevigen. De raad van toezicht keek verheugd mee hoe de relaties met financiers en ketenpartners sterk positief ontwikkelden.

In de relatie met de Belastingdienst heeft de raad van toezicht overwogen haar rol als ambassadeur in de praktijk te brengen. De complexe, langlopende dossiers VPB en BTW deden de organisatie namelijk geen goed. De raad van toezicht heeft ook de accountant op deze dossiers bevraagd. Dankzij de volhardende inzet van de directeur Financiën & Control, zullen deze dossiers naar verwachting in 2026 toch afgerond kunnen worden.

De raad van toezicht heeft diverse werkbezoeken binnen de organisatie afgelegd (zonder de bestuurder erbij) en heeft een keer met de centrale cliënten- en naastenraad, de ondernemingsraad en het directieteam gesproken (met de bestuurder erbij) om binding te houden met medewerkers en cliënten.

3. Reflectie op het eigen functioneren

Zelfevaluatie

In juni heeft de raad van toezicht in aanwezigheid van de bestuurder en onder externe begeleiding stil gestaan bij het eigen functioneren. We hebben onze onderlinge samenwerking geëvalueerd en gewerkt aan teamvorming. In dat kader hebben we gesproken over 'wat als het spannend wordt'. We hebben onderzocht wat onze aandachtspunten zijn en hoe we ons verder kunnen ontwikkelen.

Visie op toezicht

Tijdens de zelfevaluatie hebben we ook stil gestaan bij onze visie op toezicht. We hebben de belangrijkste ingrediënten bepaald en aspecten benoemd die we belangrijk vinden om daarin mee te nemen. De nadere uitwerking hiervan volgt volgend jaar.

Scholing

De raad van toezicht vindt het belangrijk om zich te blijven ontwikkelen, daarom is dan ook (meestal gezamenlijk) in het verslagjaar scholing gevolgd. Een overzicht daarvan is bijgesloten in de bijlagen.

Bezoldiging

De NVTZ adviseert onder het mom van 'pas toe of leg uit' een bezoldiging van de voorzitter van maximaal 12% van het toepasselijk bezoldigingsmaximum. En voor de leden maximaal 8%. De raad van toezicht van KesslerPerspektief heeft voor 2025 gekozen voor respectievelijk 9% en 6%, van het bezoldigingsmaximum een klasse lager. Met ingang van 2026 worden voor de bezoldiging van de raad van toezicht dezelfde percentages gehanteerd, maar dan over de bezoldiging van de bestuurder berekend.

4. Bijlagen

4.1 Bijlage 1: samenstelling raad van toezicht 2025

Naam	Functie	Datum benoeming	1e Expiratiedatum	2e Expiratiedatum
Gert-Jan Segers	Voorzitter Lid Remuneratiecommissie	01.05.2024	30.04.2028	
Raymond van Zoolingen	Voorzitter Auditcommissie Vicevoorzitter	01.01.2020	31.12.2023	31.12.2027
Robert Boersma	Lid Auditcommissie	27.11.2019	26.11.2023	26.11.2027
Marie-José Spithoven	Voorzitter cie Kwaliteit & Veiligheid Contactpersoon CCNR	01.01.2022	31.12.2025	31.12.2029
Adea van Doorn	Voorzitter Remuneratiecommissie Lid cie Kwaliteit & Veiligheid	01.10.2020	30.09.2024	30.09.2028

4.2 Bijlage 2: (neven)functies raad van toezicht 2025

Gert-Jan Segers

- Adviseur bestrijding mensenhandel bij International Justice Mission (sinds augustus 2023)
- Lid Raad van Toezicht bij stichting (Gelijk)waardig herstel, initiatief van prinses Laurentien van Oranje (sinds augustus 2023)
- Strategisch adviseur bij bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen zoals OTTO Work Force, Knarrenhof, Publieke Zaken (sinds mei 2023)
- Podcastmaker bij Podimo (sinds mei 2023)
- Lid Raad van Toezicht bij Compassion Nederland (sinds november 2022)

Raymond van Zoolingen

- Voorzitter Raad van Bestuur van Stichting Severinus (sinds 2021)
- Voorzitter Auditcommissie Raad van Toezicht van de Nico Adriaans Stichting (sinds 2025)

Robert Boersma

- Directeur/bestuurder van Stichting Wijkgezondheidscentra Huizen (sinds april 2019)
- Voorzitter van de Stichting Bouw en Exploitatie gebouwen gezondheidscentra Huizen (sinds april 2019)
- Voorzitter van het Kenniscentrum Ondervoeding (Stichting wie beter eet wordt sneller beter) (sinds maart 2018 bestuurslid; sinds mei 2021 voorzitter)
- Voorzitter van Coöperatie Samenwerkende Apotheken Gooi en Omstreken (SAGO) (sinds mei 2023)
- Voorzitter van Stichting beheer kerk Alendorperweg (sinds mei 2022)

Marie-José Spithoven

- Relatiebeheerder bij Vereniging Voedselbanken Nederland (sinds oktober 2024)

Adea van Doorn

- Programmadirecteur leiderschap en organisatieontwikkeling bij PCOU Willibrord te Utrecht (sinds februari 2025)
- Eigenaar van A.B.J. van Doorn HR- en Organisatieadvies (sinds april 2022)
- Lid Raad van Toezicht bij Samen Veilig Midden Nederland (sinds juli 2022)
- Lid externe klachtencommissie voor medewerkers van Koning Willem I College te Den Bosch (sinds juli 2024)

4.3 Bijlage 3: scholing raad van toezicht 2025

Wat	Bij wie	Wanneer	Door wie
Governance in de zorg	Theo Schraven Bestuursadviseur	23 juni 2025	voltallige raad van toezicht
Maatschappelijk debat over de kansen en (on)mogelijkheden bij onze doelgroep; over maatschappelijke veerkracht	Karen van Oudenhoven directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau	15 september 2025	voltallige raad van toezicht
Verdiepende leergang voor de toezichthouder met de financiële portefeuille	NVTZ	driedaagse 2025	Robert Boersma

~~Kessler~~Perspektief

sectie 3
Jaarrekening 2025

biedt uitkomst

Inhoud sectie 3

1. Jaarrekening

1.1 Balans per 31 december 2025	42
1.2 Winst- en verliesrekening over 2025	43
1.3 Kasstroomoverzicht over 2025	44
1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	45
1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025	52
1.6 Mutatieoverzichten vaste activa en specificatie langlopende schulden	62
1.7 Toelichting op de resultatenrekening over 2025	64
1.8 Vaststelling en goedkeuring	72

2. Overige gegevens

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	73
2.2 Nevenvestigingen	73
2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	73

1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		3.643.636	3.310.161
Machines en installaties		631.973	723.946
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		886.855	705.934
Vervoermiddelen		20.226	30.722
Totaal materiële vaste activa		5.182.690	4.770.763
Vlottende activa			
Vorderingen			
	2		
Debiteuren		71.448	64.262
Belastingen		427.191	-
Vorderingen uit hoofde van Wlz financiering		1.556.107	1.541.970
Vorderingen uit hoofde van (W)MO financiering		6.338.215	4.191.857
Overige vorderingen		947.522	1.490.455
Overlopende activa		1.227.650	561.762
Totaal vorderingen		10.568.133	7.850.306
Liquide middelen	3	10.720.448	16.710.403
Totaal activa		26.471.271	29.331.472
PASSIVA			
Eigen vermogen			
	4		
Kapitaal		90	90
Bestemmingsreserves		2.062.000	2.134.950
Bestemmingsfondsen		9.565.369	10.891.544
Overige reserves		2.776.000	2.954.331
Totaal eigen vermogen		14.403.459	15.980.915
Vorzieningen	5	603.100	418.340
Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	6	675.334	675.334
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	7		
Crediteuren		1.339.417	2.927.011
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.908.898	3.003.340
Schulden ter zake van pensioenen		1.120.421	976.446
Schulden uit hoofde van (W)MO financiering		141.710	819.432
Overige schulden		4.237.358	4.172.033
Overige passiva		1.041.574	358.621
Totaal kortlopende schulden		10.789.378	12.256.883
Totaal passiva		26.471.271	29.331.472

1.2 Winst- en verliesrekening over 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9		
Zorgverzekeringswet		191.337	92.915
Wet langdurige zorg		18.889.833	18.695.961
Forensische zorg		3.185.472	237.816
CAK - regeling onverzekerbare vreemdelingen		221.585	3.065.025
Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		22.488.227	22.091.717
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	10	50.793.891	47.560.403
Netto omzet		73.282.118	69.652.120
Overige bedrijfsopbrengsten	11	2.968.573	2.720.441
Som der bedrijfsopbrengsten		76.250.691	72.372.561
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	12	9.844.486	9.457.103
Lonen en salarissen	13	37.667.365	34.091.777
Sociale lasten	14	6.674.202	5.835.744
Pensioenlasten	15	3.199.327	2.825.605
Afschrijvingen op materiële vaste activa	16	730.255	661.153
Overige bedrijfskosten	17	20.141.948	19.021.014
Som der bedrijfslasten		78.257.583	71.892.396
Andere rentebaten en soortgelijke renteopbrengsten	18	157.025	182.542
Resultaat voor belastingen		-1.849.867	662.707
Belastingen	19	272.411	-366.150
Resultaat na belastingen		-1.577.456	296.557
Toelichting resultaatbestemming boekjaar:			
Het resultaat is als volgt verdeeld:		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
Algemene reserve		-178.331	57.517
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten Wlz		-453.098	664.559
Bestemmingsfonds financiering investeringen Nadine		-7.750	-7.750
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten (W)MO en VO		-865.327	-368.357
Bestemmingsreserve Reorganisatie (W)MO		-72.950	-49.412
Totaal resultaatbestemming		-1.577.456	296.557

1.3 Kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-2.006.892		480.165
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen	16	730.255		661.153	
- Mutaties voorzieningen	5	<u>184.760</u>		<u>-19.121</u>	
			915.015		642.032
- Vorderingen	2	-2.703.690		-627.526	
- Financieringstekort respectievelijk -overschot	2	-14.137		-726.851	
- Kortlopende schulden	7	<u>-1.467.504</u>		<u>2.016.986</u>	
			-4.185.331		662.609
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>-5.277.208</u>		<u>1.784.806</u>
Ontvangen interest	18	157.025		182.542	
Betaalde winstbelasting	19	<u>272.411</u>		<u>-366.150</u>	
			429.436		-183.608
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>-4.847.772</u>		<u>1.601.198</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	1	-1.145.182		-705.503	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>3.000</u>		<u>-</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.142.182		-705.503
Mutatie geldmiddelen			<u>-5.989.954</u>		<u>895.695</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		16.710.403		15.814.708
Stand geldmiddelen per 31 december	3		<u>10.720.448</u>		<u>16.710.403</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>-5.989.955</u>		<u>895.695</u>

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De afname van de liquide middelen kent verschillende oorzaken. Naast het negatieve exploitatieresultaat zijn meerdere financiers later met hun bevoorschotting dan voorgaande jaren, terwijl KesslerPerspektief haar crediteuren sneller heeft betaald dan vorig jaar.

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en activiteiten

Stichting KesslerPerspektief is statutair (en feitelijk) gevestigd te Den Haag, op het adres De La Reyweg 530, en is geregistreerd onder KvK-nummer 27047100. KesslerPerspektief is een gespecialiseerde, professionele organisatie die staat voor herstel en participatie van mensen die dakloos zijn, nog niet zelfstandig kunnen wonen vanwege hun psychiatrische en/of sociaal-maatschappelijke problemen. We helpen hen om in balans te komen en hun leven weer vorm te geven. Hierbij focussen we op kansen, mogelijkheden en persoonlijke groei. De belangrijkste activiteiten zijn langdurige Zorg, Beschermd Wonen, Woonbegeleiding, Aanpak Huiselijk Geweld en Maatschappelijke Opvang.

Verbonden partijen

Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief is een verbonden organisatie die vanuit haar statuten ten doel heeft om KesslerPerspektief te ondersteunen. Er is echter sprake van een volledig zelfstandig bestuur, waarbij KesslerPerspektief geen (overheersende) zeggenschap heeft over deze steunstichting en derhalve consolidatie niet aan de orde is.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025. De vergelijkende cijfers betreffen boekjaar 2024, zie voor een toelichting hierop de paragraaf "Vergelijkende cijfers". De boekjaren zijn gelijk aan de kalenderjaren.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met artikel 40b van de Wet Marktordening Gezondheidszorg (WVG) en de daaruit voortvloeiende Regeling openbare jaarverantwoording WVG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). Op grond van de RojW is de jaarrekening ook opgesteld in overeenstemming met afdelingen 2 tot en met 6 van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de RJ-Richtlijn 655 Zorgaanbieders, jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen (RJ 655). De jaarrekening is opgesteld in euro's (€).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

De cijfers van 2024 zijn als vergelijkende cijfers opgenomen. Deze zijn niet aangepast ten opzichte van de definitieve jaarrekening 2024.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Segmentering

Omdat Stichting KesslerPerspektief hoofdzakelijk afzonderlijke subsidie- en overige verantwoordingen aflegt aan haar financiers, is in de jaarverantwoording 2025 geen gesegmenteerde resultatenrekening opgenomen. Opbrengstenstromen worden in de winst- en verliesrekening wel afzonderlijk verantwoord.

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de resultatenrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs (aanschafprijs) onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de instelling in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

Afschrijving over materiële vaste activa

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen: 2% tot 5%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting en verbouwingen: 10% tot 33%
- Transportmiddelen 20%

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Verwerking (investerings)subsidies of vergoedingen

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening op de vorderingen wordt getroffen op grond van verwachte oninbaarheid, deze is verwerkt in de post debiteuren

Vorderingen uit hoofde van het financieringstekort / schuld uit hoofde van het financieringsoverschot

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende vermogensbestanddelen zoals Algemene en overige reserves, Bestemmingsreserves en Bestemmingsfondsen.

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van KesslerPerspektief (of haar rechtsvoorgangers) ingebracht kapitaal.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

De raad van bestuur van Stichting KesslerPerspektief heeft de volgende bestemmingsreserves gevormd:

- Bestemmingsreserve Huisvesting
- Bestemmingsreserve Reorganisatie (W)MO

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

KesslerPerspektief kent de volgende bestemmingsfondsen:

- Reserve aanvaardbare kosten WLz
- Reserve aanvaardbare kosten (W)MO en VO
- Kinderen in de opvang
- Financiering investeringen Nadine

Overige reserves

Onder Overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de zorgaanbieder vrij kunnen beschikken.

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen en is gevormd uit hoofde van de verplichting opgenomen in de CAO GGZ. Als gevolg van de overgang naar de CAO Sociaal Werk per 1 januari 2025 heeft de jubileumvoorziening alleen nog betrekking op de jubilea van medewerkers die onder de overgangsregeling vallen. De voorziening betreft de nominale waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar en eventueel verschuldigde transitievergoeding.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. Voorwaardelijke (langlopende) verplichtingen waarvan de voorwaarde (op enig moment) wordt geëffectueerd en deze daardoor het karakter kennen van een onvoorwaardelijke verplichting, zijn verantwoord in de balans. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde).

1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengsten en de kosten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderinggrondslagen.

Opbrengsten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Kosten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin de opbrengsten zijn gerealiseerd. Kosten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Opbrengsten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en kosten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde (materieële) fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Netto-omzet c.q. (bedrijfs)opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Baten uit giften en legaten (nalatenschappen)

De opbrengst van baten uit nalatenschappen wordt verantwoord in het boekjaar waarin de omvang van de nalatenschap betrouwbaar kan worden vastgesteld en deze beneficiair wordt aanvaard KesslerPerspektief. De omvang van een bate uit nalatenschap kan betrouwbaar worden vastgesteld als, op grond van het stadium waarin de afhandeling van de nalatenschap zich bevindt, een betrouwbare schatting van de ontvangst kan worden gemaakt. Hiervan is in ieder geval sprake bij ontvangst van de akte van verdeling.

Personele kosten (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten)

Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover deze verschuldigd zijn aan werknemers of de belastingdienst.

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding.

Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Pensioenen

Stichting KesslerPerspektief heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De instelling betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad.

De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2025 bedroeg de dekkingsgraad 125,7%, in december 2024 bedroeg de dekkingsgraad 108,9%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 125%.

Stichting KesslerPerspektief heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting KesslerPerspektief heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de instelling gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de instelling voor de kosten van een actief worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de resultatenrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de voorgaande jaren verschuldigde belasting.

1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting KesslerPerspektief zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, te weten de Beleidsregels WNT 2025, en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd. Op de instelling zijn tevens de sectorale regels zorg- en jeugdhulp van toepassing. Onderdeel van deze jaarrekening is de WNT-verantwoording.

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.643.636	3.310.161
Machines en installaties	631.973	723.946
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	886.855	705.934
Vervoermiddelen	20.226	30.722
Totaal materiële vaste activa	<u>5.182.690</u>	<u>4.770.763</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	4.770.763	4.726.413
Bij: investeringen	1.145.182	705.503
Af: afschrijvingen	730.255	663.242
Af: desinvesteringen	3.000	-2.089
Boekwaarde per 31 december	<u>5.182.690</u>	<u>4.770.763</u>

Toelichting:

De waarde van de vaste activa is ten opzichte van december 2024 licht gestegen. In totaal is er voor een bedrag van € 1.145.000 geïnvesteerd. Grofweg de helft hiervan waren investeringen in panden, de andere helft bestond voor het grootste deel uit ICT-investeringen. Ten opzichte van 2024 zijn dezelfde levensduren gehanteerd om de afschrijvingen te berekenen, voor de panden is dit 20 en 50 jaar, voor de verbouwingen 10 jaar, inventarissen en vervoermiddelen 5 jaar en ICT-middelen 3 jaar. Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.6.1.

2. (Overige) Vorderingen en overlopende activa

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	71.448	64.262
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- Vennootschapsbelasting	427.191	-
Vorderingen uit hoofde van Wlz financiering		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.556.107	1.541.970
Vorderingen uit hoofde van (W)MO financiering		
- Nog te ontvangen uit WMO productie	2.704.431	3.669.906
- Nog te ontvangen prestatiesubsidie gemeente Den Haag	2.081.045	521.951
- Nog te ontvangen prestatiesubsidie gemeente Rotterdam	1.552.739	-
	<u>6.338.215</u>	<u>4.191.857</u>
Overige vorderingen		
- Nog te ontvangen uit FZ productie	175.701	240.700
- CAK Onverzekerbare vreemdelingen	350.319	461.901
- Nog te factureren overige omzet	149.055	472.213
- Waarborgsommen	87.685	87.053
- Zorgverzekeraars Eerstelijnsverblijf	28.302	-
- Fondsen en Legaten	116.790	221.116
- Vorderingen op personeel	6.367	7.472
- Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief	33.303	-
	<u>947.522</u>	<u>1.490.455</u>

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

ACTIVA	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overlopende activa		
- Vooruitbetaalde bedragen	944.386	239.758
- Nog te ontvangen bedragen	283.264	322.004
	<u>1.227.650</u>	<u>561.762</u>
Totaal (overige) vorderingen en overlopende activa	<u>10.568.133</u>	<u>7.850.306</u>

Toelichting:

Vorderingen op debiteuren

De voorziening voor oninbaarheid die in aftrek op de vorderingen op debiteuren is gebracht, bedraagt € 217.902 (2024: € 318.758).

Voor de bepaling van de voorziening dubieuze debiteuren is aan alle debiteuren een status toegekend, waarbij het volgende onderscheid is aangebracht:

- Geen status, de client zit nog in het aanmaningstraject	30% voorzien
- Aflossingstraject	50% voorzien
- Schuldhulpverleningstrajecten	80% voorzien
- Overgedragen aan deurwaarder	80% voorzien

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

Nadere toelichting inzake: Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	t/m 2022	2023	2024	2025	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-40.480	683	1.581.767	-	1.541.970
Financieringsverschil boekjaar	-	-	-	1.538.601	1.538.601
Correcties voorgaande jaren	-	-683	13.844	-	13.161
Betalingen/ontvangsten	40.480	-	-1.595.611	-	-1.555.131
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>40.480</u>	<u>-683</u>	<u>-1.581.767</u>	<u>1.538.601</u>	<u>-3.369</u>
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.538.601</u>	<u>1.538.601</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	18.849.367	18.637.600
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	17.310.766	17.055.833
Totaal financieringsverschil	<u>1.538.601</u>	<u>1.581.767</u>

Vennootschapsbelasting

In navolging op de gesprekken over Stichting Perspektief wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over het al dan niet belastingplichtig zijn Stichting KesslerPerspektief (voorheen Kessler Stichting). Vooruitlopend op een nader overeen te komen vaststellingsovereenkomst is in de jaarrekening 2025 het standpunt verwerkt dat Stichting KesslerPerspektief (voorheen Kessler Stichting) met ingang van het boekjaar 2022 integraal belastingplichtig is. Als gevolg van het negatieve resultaat 2025 is in de jaarrekening 2025 een latentie opgenomen.

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

ACTIVA

Toelichting:

Nog te ontvangen uit WMO productie, FZ productie en nog te factureren overige omzet

De nog te ontvangen bedragen uit hoofde van geleverde Forensische Zorg en WMO en overige productie heeft in belangrijke mate betrekking op in november en december geleverde productie.

Nog te ontvangen prestatiesubsidie gemeente Den Haag

Het saldo onder nog te ontvangen gemeente Den Haag heeft betrekking op het gedeelte van de subsidie dat nog niet is bevoorschot en pas na de subsidievaststelling wordt uitbetaald. In januari 2026 is de laatste afrekening over 2024 ontvangen.

Nog te ontvangen prestatiesubsidie gemeente Rotterdam

Het saldo onder nog te ontvangen gemeente Rotterdam heeft betrekking op het gedeelte van de subsidie dat nog niet is bevoorschot. Het nog te ontvangen bedrag betreft volledig het boekjaar 2025.

CAK Onverzekerbare vreemdelingen

De vordering op het CAK heeft betrekking op de regeling onverzekerbare vreemdelingen. De hoogte van de vordering is afhankelijk van gerealiseerde bezetting en zorgbehoefte van de client en moment van afrekening. Het uitstaande saldo heeft betrekking op de geleverde productie in 2023 tot en met 2025.

Waarborgsommen

Betreft het uitstaande saldo waarborgsommen.

Zorgverzekeraars Eerstelijnsverblijf

Vorderingen in het kader van eerstelijnsverblijf betreffen vorderingen op zorgverzekeraars of klanten, wanneer de client is verzekerd bij een zorgverzekeraar waar de KesslerPerspektief geen contract mee heeft.

Fondsen en Legaten

Betreffen vorderingen uit hoofde van toegezegde bijdragen door fondsen, nalatenschappen of legaten.

Overige vorderingen en overlopende activa

De (overige) vorderingen en overlopende activa hebben allen een looptijd van korter dan één jaar.

3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Bankrekeningen	1.141.482	3.374.835
Kassen	9.567	23.225
Deposito's	9.540.820	13.312.343
Kruisposten en saldo Spend Cloud	28.579	-
Totaal liquide middelen	<u>10.720.448</u>	<u>16.710.403</u>

Toelichting:

De afname van het saldo liquide middelen is in belangrijke mate toe te schrijven aan de afname van het saldo van de kortlopende verplichtingen en toename van het saldo van de vorderingen en overlopende activa. Een late subsidievaststelling en bevoorschotting liggen hier mede aan ten grondslag.

Over het uitstaande saldo op deposito's werd in 2025 gemiddeld 1,5% rente ontvangen.

Behoudens een afgesloten deposito met een looptijd van 1 jaar (€ 7,5 miljoen ingaande 1 november 2025) zijn de liquide middelen vrij beschikbaar. KesslerPerspektief heeft ultimo 2025 geen kredietfaciliteit.

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

4. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Kapitaal	90	90
Bestemmingsreserves	2.062.000	2.134.950
Bestemmingsfondsen	9.565.369	10.891.544
Overige reserve	2.776.000	2.954.331
Totaal eigen vermogen	<u>14.403.459</u>	<u>15.980.915</u>

Toelichting resultaatbestemming boekjaar:

De resultaatbestemming is opgenomen onder 3.2 Winst- en verliesrekening over 2025.

Kapitaal

	<u>Saldo per 01-01</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-12</u>
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Verloop 2025				
Kapitaal	90	-	-	90

Toelichting:

Kapitaal is niet gewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Bestemmingsreserves

	<u>Saldo per 01-01</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-12</u>
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Verloop 2025				
Reserve huisvesting	2.062.000	-	-	2.062.000
Reserve reorganisatie (W)MO	72.950	-72.950	-	-
Totaal bestemmingsreserves	<u>2.134.950</u>	<u>-72.950</u>	<u>-</u>	<u>2.062.000</u>

Toelichting:

Bestemmingsreserve Huisvesting

De reserve huisvesting is gevormd voor de instandhouding en verbeteringen van huisvesting voor zowel klanten als medewerkers, daarnaast is deze reserve bedoeld om waar mogelijk eigen vastgoed te verduurzamen en energiebesparende maatregelen te realiseren.

Bestemmingsreserve reorganisatie

In 2015 is een Reserve reorganisatie gevormd ter dekking van kosten voortvloeiende uit de reorganisaties 2013 en 2014 en het van toepassing zijnde sociaal plan. De reserve biedt dekking voor de meerkosten voortvloeiend uit de hogere inschaling van medewerkers ten opzichte van de inschaling van de functie die zij uitoefenen.

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

Bestemmingsfondsen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12
	€	€	€	€
<i>Verloop 2025</i>				
Aanvaardbare kosten Wlz	13.044.529	-453.098	-	12.591.431
Aanvaardbare kosten (W)MO en VO	-2.306.595	-865.327	-	-3.171.922
Kinderen in de opvang	100.000	-	-	100.000
Financiering investeringen Nadine	53.610	-7.750	-	45.860
Totaal bestemmingsfondsen	10.891.544	-1.326.175	-	9.565.369

Toelichting:

Aanvaardbare kosten Wlz

Op grond van beleidsregel bekostigingscyclus Wlz 2024 is een bestemmingsfonds gevormd. Het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg moet worden toegevoegd of onttrokken aan het 'fonds aanvaardbare kosten Wlz'. Het fonds kan daarnaast door de zorgaanbieder worden aangewend voor de exploitatie van Zvw-, Wmo- en/of Jeugdwet-zorg.

Aanvaardbare kosten (W)MO en VO

Het verschil tussen de werkelijke kosten en de budgetsubsidies Beschermd wonen, Maatschappelijke opvang en Aanpak Huiselijk Geweld worden toegevoegd of onttrokken aan het fonds aanvaardbare kosten (W)MO en VO. Het negatieve fonds aanvaardbare kosten (W)MO en VO van KesslerPerspektief vloeit voor uit exploitatietekorten in de gemeenten Delft, Rotterdam en Den Haag.

Kinderen in de opvang

Met een bijdrage aan de Vrienden van Arosa kan, daar waar nodig, kinderen en jongeren ondersteund worden in de basisbehoeften op hun school/opleiding. Ook kan gezorgd worden voor lessen voor een zwemdiploma en deelname aan vrijetijdsbezigheid. Hulpverleners van Arosa zien heel wat kinderen/jongeren die hun talenten wel willen ontdekken én uitbouwen maar dat vanwege geldgebrek niet kunnen. Hulpverleners en ouders zien kinderen die geholpen zouden zijn met een steuntje in de rug. Hierbij denken we aan activiteiten zoals een muziekopleiding, IT- cursussen (bijvoorbeeld een website bouwen), lid worden van een sportclub, specifieke "kamp leer/training weken" met thema's als taal/verhalen schrijven, theater, outdoor sport, dans, kortdurende opleidingen binnen horeca en/of toerisme (bijvoorbeeld Jamie Oliver's Fijfteen horeca).

Financiering investeringen Nadine

In 2021 is de keuken van de crisisopvang gerenoveerd. Diverse sponsors hebben een donatie gedaan om deze investering mogelijk te maken. De kosten van de keuken zijn geactiveerd en worden in 10 jaar afgeschreven. De bijdrage van de sponsors valt in 10 jaar vrij.

Overige reserve

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12
	€	€	€	€
<i>Verloop 2025</i>				
Overige reserve	2.954.331	-178.331	-	2.776.000

Toelichting:

De algemene reserve betreft het gedeelte van het eigen vermogen dat geen bestemming heeft gekregen en heeft tot doel de financiële positie van KesslerPerspektief te versterken en vormt daarmee een buffer om eventuele exploitatietekorten te dekken.

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

5. Voorzieningen

<i>Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12
	€	€	€	€	€
- Voorziening jubileumverplichtingen	42.470	1.883	9.730	-	34.623
- Voorziening PBL (overgangsrecht)	3.105	-	-	3.105	-
- Voorziening langdurig zieken	372.765	568.477	187.556	185.209	568.477
Totaal voorzieningen	418.340	570.360	197.286	188.314	603.100

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2025
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	541.183
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	61.917
hiervan > 5 jaar	-

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen en is gevormd uit hoofde van de verplichting opgenomen in de CAO GGZ. Als gevolg van de overgang naar de CAO Sociaal Werk per 1 januari 2025 heeft de jubileumvoorziening alleen nog betrekking op de jubilea van medewerkers die onder de overgangsregeling vallen. De voorziening betreft de nominale waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening PBL (overgangsrecht)

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) was een voorziening behorend bij de CAO GGZ, per eind 2025 is geen voorziening meer noodzakelijk.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar en eventueel verschuldigde transitievergoeding.

Per eind december 2025 is voor 17 medewerkers een voorziening gevormd, omdat verwacht wordt dat zij niet terug zullen keren. Voor 10 medewerkers wordt via Robidus nog ziektekosten betaald, hiervoor is 65% van de geschatte kosten opgenomen in de voorziening.

Van de voorziening opgenomen per eind 2024 is een bedrag van € 185.209 vrijgevallen in 2025, dit heeft grotendeels te maken met een werknemer die voor 10 jaar voorzien was en voor wie KesslerPerspektief per eind 2025 geen betalingsverplichting meer heeft.

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

6. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Hypotheke	675.334	675.334

Tijdens het boekjaar zijn er geen mutaties geweest. Het totale openstaande bedrag heeft een looptijd langer dan 1 jaar.

Toelichting:

Stichting KesslerPerspektief heeft in de jaren 1974 en 1978, vanuit haar rechtsvoorgangers, geïnvesteerd in zorgvastgoed inclusief verbouwingen waarvoor hypothecaire financiering is verkregen bij het Ministerie van Justitie & Veiligheid. Ultimo boekjaar 2025 resteren drie hypotheke waarvan aflossing van de hypotheek volledig dient plaats te vinden bij verkoop van het zorgvastgoed. Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de specificatie overzicht langlopende schulden onder 3.6.2.

7. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Crediteuren	1.339.417	2.927.011
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- Belastingen (loonheffing) en premies sociale verzekeringen	2.610.094	2.408.221
- Vennootschapsbelasting	-	10.055
- Omzetbelasting	298.804	585.064
	<u>2.908.898</u>	<u>3.003.340</u>
Schulden ter zake van pensioenen		
- Te betalen pensioenpremie	1.120.421	976.446
Schulden uit hoofde van (W)MO financiering		
- Terug te betalen prestatiesubsidie gemeente Rotterdam	-	458.940
- Terug te betalen prestatiesubsidie gemeente Delft	141.710	360.492
	<u>141.710</u>	<u>819.432</u>
Overige schulden		
- WGA ERD Premie	84.758	244.847
- Nog te betalen salarissen	154.487	335.689
- Vakantiedagen	2.939.442	2.753.080
- Verplichtingen Loopbaanbudget	766.941	525.556
- Gratificatie oud GGZ recht	9.457	16.972
- Prestatiesubsidie vooruitontvangen AWARE	115.971	104.556
- Vooruitgefactureerde overige omzet	48.053	-
- Zorgverzekeraars Eerstelijnsverblijf	-	16.845
- Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief	-	174.488
- Nog uit te geven op fondsen	118.249	-
	<u>4.237.358</u>	<u>4.172.033</u>
Overige passiva	1.041.574	358.621
Totaal overige kortlopende schulden	<u>10.789.378</u>	<u>12.256.885</u>

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

Toelichting:

Crediteuren

Het saldo crediteuren is kortlopend en heeft betrekking op reguliere uitstaande verplichtingen.

Belastingen (loonheffing) en premies sociale verzekeringen

Het saldo belastingen en premies sociale verzekeringen heeft betrekking op de nog af te dragen loonheffing over periode december 2025.

Vennootschapsbelasting

In navolging op de gesprekken over Stichting Perspektief wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over het al dan niet belastingplichtig zijn Stichting KesslerPerspektief (voorheen Kessler Stichting). Vooruitlopend op een nader overeen te komen vaststellingsovereenkomst is in de jaarrekening 2025 het standpunt verwerkt dat Stichting KesslerPerspektief (voorheen Kessler Stichting) met ingang van het boekjaar 2022 integraal belastingplichtig is. Als gevolg van het negatieve resultaat 2025 is in de jaarrekening 2025 een latentie opgenomen onder de vorderingen.

Omzetbelasting

Dit betreft de nog te betalen bedragen aan omzetbelasting per balansdatum.

WGA ERD Premie

Het saldo WGA ERD premie is het verschil tussen het te betalen bedrag en de voorschotnota.

Schulden ter zake van pensioenen

Het saldo schulden ter zake van pensioenen heeft betrekking op de nog te ontvangen nota's van het pensioenfonds Zorg en Welzijn

Nog te betalen salarissen

Het saldo nog te betalen salarissen heeft betrekking op de meer- en oproepuren over de periode december, welke in januari 2025 zijn uitbetaald

Vakantiedagen

Voor het saldo vakantiedagen en gerealiseerde meeruren is een reservering vakantiedagen gevormd. De toename van het saldo vloeit met name voort uit een herrekening van de verplichting, waarbij ultimo 2024 het saldo vakantiedagen volledig is voorzien. Hierbij is uitgegaan van het brutoloon per 1 januari 2026, inclusief IKB en sociale lasten exclusief pensioenpremie. De verwachting is dat de looptijd van deze verplichting in belangrijke mate kortlopend is.

Verplichtingen Loopbaanbudget

De opbouw van het loopbaanbedrag vindt per maand plaats over het feitelijk verdiende salaris vermeerderd met de in die maand opgebouwde meeruren, onregelmatigheidstoeslag en IKB. Het opbouwpercentage was in 2024 1,5%. Het loopbaanbudget kent een maximale opbouwtermijn van 60 maanden.

Gratificatie oud GGZ recht

De gratificatie oud GGZ recht is gebaseerd op een overgangsregeling in verband met de overgang naar de cao Social werk.

Schulden uit hoofde van subsidies/ Prestatiesubsidie vooruitontvangen AWARE

Het openstaand saldo heeft betrekking op terug te betalen subsidiebedragen en vooruitontvangen gelden voor AWARE trajecten van de gemeente Rotterdam en randgemeenten.

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

Toelichting:

Zorgverzekeraars Eerstelijnsverblijf

Nog te betalen bedragen aan zorgverzekeraars in het kader van eerstelijnsverblijf, bijvoorbeeld uit hoofde van overschrijding van het budgetplafond of materiële controle.

Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief

Van de door KesslerPerspektief ontvangen giften met specifieke bestemmingen vindt direct verantwoording plaats door KesslerPerspektief ontvangen algemene giften en ontvangen legaten worden, zoals gebruikelijk, verantwoord door Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief. Legaten ontvangen door KesslerPerspektief met een specifiek vastgelegd doel kunnen worden geschonken aan Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief waarbij de voorwaarden waaronder de schenking wordt gedaan zijn vastgelegd in een zogenaamde door een notaris op te stellen schenkingsakte en als zodanig wordt geaccepteerd door Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief.

Overige passiva

Het saldo overige passiva bevat diverse kortlopende nog te betalen kosten en vooruit ontvangen bedragen.

ALGEMEEN

8. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

(Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

	betalbaar binnen 1 jaar €	betalbaar 1-5 jaar €	betalbaar na 5 jaar €	Totaal €
Huur	4.250.265	9.610.499	8.931.202	22.791.966
Operationele lease auto's	33.734	82.093	-	115.827
Operationele lease printers	47.520	59.400	-	106.920
Totaal meerjarige verplichtingen	4.331.519	9.751.992	8.931.202	23.014.713

Bankgaranties

Er zijn bankgaranties en waarborgsommen verstrekt aan derden voor een totaalbedrag van € 285.576.

Social Return on Investment

Als onderdeel van de aanbestedingen van de gemeenten dient een percentage van de opdrachtwaarde exclusief btw ingezet te worden ten behoeve van social return. Het genoemde percentage wordt aan de hand van de inschrijving uitgedrukt in een geldbedrag.

	Einde contract	Nog te realiseren
SUB.24.06.00261-1 - Subsidie Crisisopvang en Vrouwenopvang Plus - Rotterdam	31-12-2025	-
23.100-1 - Wonen en begeleiden ex-gedetineerden - Den Haag	31-12-2025	-14.359
2022-PER-WOV-1 - WMO ondersteuning-Volwassenen 2023 e.v. - RSC - H5 Haaglanden	31-12-2026	106.937
2022-KES-WOV-1 - WMO ondersteuning-Volwassenen 2023 e.v. - RSC - H5 Haaglanden	31-12-2026	-
2014.024CAP-1- WMO Maatwerkvoorzieningen P59 - IJsselgemeenten	31-12-2025	-
18.243 - 17-5 - OCW WMO Maatwerkarrangementen - Den Haag	31-12-2026	870.480
2024-PER-BWT-1 Beschermd Wonen- Beschermd Thuis 2024 e.v. - RSC-DWO-beschermd wonen - bel	31-12-2026	107.978
23.242-1 Perceel 2 - Sociaal Beheer Basis t.b.v. opvanglocaties - Den Haag	31-8-2027	-
23.242-1 - Perceel 3 Sociaal beheer Plus t.b.v. opvanglocaties - Den Haag	31-8-2027	939
1-D-31071-24_P01_51-1 - WMO Maatwerkondersteuning - Rotterdam	31-12-2027	-85.199
C01194-1 - WMO Maatwerkondersteuning - Voorne Putten Goeree Overflakkee	31-12-2027	-
CB 2021 20 20 B-A-R-1, Dagbesteding, begeleiding en Respijtzorg - BAR	30-9-2029	1.125

1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

ALGEMEEN

8. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

Onzekerheid opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. KesslerPerspektief heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controle.

Ultimo 2025 zijn er geen lopende materiele controles.

Overige niet verwerkte verplichtingen

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

1.6 Mutatieoverzichten vaste activa en specificatie langlopende schulden

1.6.1 Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Vervoer- middelen	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	7.237.512	1.216.114	2.091.901	77.005	10.622.532
- cumulatieve afschrijvingen	3.927.351	492.168	1.385.967	46.283	5.851.769
Boekwaarde per 1 januari 2025	3.310.161	723.946	705.934	30.722	4.770.763
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	588.989	11.647	544.546	-	1.145.182
- afschrijvingen	255.514	103.620	363.625	7.496	730.255
- desinvesteringen					
<i>aanschafwaarde</i>	-	-	-	8.719	8.719
<i>cumulatieve afschrijvingen</i>	-	-	-	5.719	5.719
per saldo	-	-	-	3.000	3.000
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	333.475	-91.973	180.921	-10.496	411.927
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	7.826.501	1.227.761	2.636.447	68.286	11.758.995
- cumulatieve afschrijvingen	4.182.865	595.788	1.749.592	48.060	6.576.305
Boekwaarde per 31 december 2025	3.643.636	631.973	886.855	20.226	5.182.690
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% / 2% / 5%	10,0%	20,0% en 33,3%	20,0%	

1.6 MUTATIEOVERZICHTEN VASTE ACTIVA EN SPECIFICATIE LANGLOPENDE SCHULDEN

1.6.2 Langlopende schulden

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einde rentevast- periode	Restschuld 31-12-2024	Restschuld 31-12-2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings-wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€			€	

Hypotheken

Staat der Nederlanden	1 juli 1976	-	n.v.t.	Hypotheek	0,00%	n.v.t.	279.340	279.340	-	n.v.t.	bij verkoop pand	-	Trompstraat 79
Staat der Nederlanden	9 juni 1978	-	n.v.t.	Hypotheek	0,00%	n.v.t.	103.052	103.052	-	n.v.t.	bij verkoop pand	-	Trompstraat 81
Staat der Nederlanden	21 juni 1978	-	n.v.t.	Hypotheek	0,00%	n.v.t.	292.942	292.942	-	n.v.t.	bij verkoop pand	-	Trompstraat 79

Totaal

675.334	675.334	-
----------------	----------------	----------

1.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening De

specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Zorgverzekeringswet	191.337	92.915
Wet langdurige zorg	18.889.833	18.695.961
CAK - regeling onverzekerbare vreemdelingen	221.585	237.816
Forensische zorg	3.185.472	3.065.025
Totaal	<u>22.488.227</u>	<u>22.091.717</u>

Toelichting:

Zorgverzekeringswet

De opbrengsten uit de zorgverzekeringswet hebben betrekking op de prestatie eerstelijnsverblijf. In het verpleeghuis Zorg en Wonen De la Rey zijn maximaal 4 bedden beschikbaar voor cliënten.

Wet langdurige zorg

De opbrengsten uit de Wet langdurige zorg laten zich als volgt specificeren:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Gerealiseerde productie	18.836.195	18.637.600
Overproductie en reserveringen	-	-
<i>Budget aanvaardbare kosten</i>	<u>18.836.195</u>	<u>18.637.600</u>
Kosten project competentie gericht begeleiden	40.480	29.789
Nagekomen baten en overige	13.158	28.572
	<u>18.889.833</u>	<u>18.695.961</u>

De toename van de opbrengsten Wet langdurige zorg 2025 ten opzichte van vorig jaar is gelegen in de indexatie van de tarieven. Tegenover deze indexatie staat een lagere bezetting, met name in het verpleeghuis.

CAK - regeling onverzekerbare vreemdelingen

De opbrengsten CAK - regeling onverzekerbare vreemdelingen hebben betrekking op het verblijf van en zorg verleend aan cliënten op de afdeling Zorg en Wonen De la Rey die zonder verblijfsvergunning in Nederland verblijven en in die hoedanigheid geen zorgverzekering hebben. De gerealiseerde omzet is afhankelijk van het aantal aangemelde cliënten en kan van jaar tot jaar sterk verschillen.

Forensische zorg

De opbrengst uit forensische zorg ligt redelijk in lijn met de opbrengst in 2024. De lichte toename van de omzet is het gevolg van de indexatie van de tarieven.

1.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

10. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
De specificatie is als volgt:		
Wet maatschappelijke ondersteuning	25.204.461	24.005.679
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	24.256.215	22.314.195
Additionele trajecten buiten (centrum) gemeente Rotterdam	149.866	153.357
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.177.886	1.052.806
Baten uit onderaanneming	5.463	34.366
Totaal	<u>50.793.891</u>	<u>47.560.403</u>

Toelichting:				
<i>Wet maatschappelijke ondersteuning</i>				
De opbrengsten uit Maatwerkarrangementen WMO zijn ten opzichte van de opbrengsten uit 2024 met circa € 1.199.000 toegenomen. Deze toename is in belangrijke mate toe schrijven aan indexatie van tarieven.				
<i>Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)</i>				
De opbrengsten uit subsidies hebben betrekking op subsidieverleningen vanuit de gemeente Rotterdam, Den Haag en Delft voor de maatschappelijke opvang en aanpak huiselijk geweld. De opbrengsten in 2025 zijn ten opzichte van vorig jaar met circa € 2.052.000 toegenomen. Deze toename laat zich verklaren door de reguliere indexatie van tarieven en uitbreiding van dienstverlening. Onderstaand is ten behoeve van de subsidieverantwoording aan de gemeente Den Haag de specificatie van beschikbaar gestelde capaciteit in 2025 en daaraan verbonden exploitatiekosten.				
Subsidieverlening gemeente Den Haag MO	Noodopvang Delagoa - MO Cat A	Noodopvang Schenkweg MO Cat C	Noodopvang Tezamen MO Cat C	Noodopvang Tezamen - Winteropvang
Capaciteit	85 plaatsen	90 plaatsen	32 plaatsen	10 plaatsen
Periode	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec
Direct clientgebonden personeelskosten	1.403.663	1.785.916	653.776	204.146
Kosten voeding en verzorging	241.313	223.978	82.925	25.914
Huisvestingskosten	490.083	682.026	219.530	68.541
Indirecte personeelskosten	333.346	420.238	145.846	44.881
Organisatiekosten	258.406	194.201	64.467	19.838
Totale kosten	2.726.811	3.306.359	1.166.544	363.320
Subsidies				
20241111-69486 NO DelaGoa MO cat A	2.562.000			
20241111-51763 24-uurs opvang MO cat C		3.202.294	919.746	
20241204-35935 PWO 2025				131.707
20250327-57758 PWO 2025				239.540
Totaal subsidies	2.562.000	3.202.294	919.746	371.247
Overige inkomsten	150.489	92.381	296.005	2.875
Totale opbrengsten	2.712.489	3.294.675	1.215.751	374.122
Exploitatieresultaat	-14.322	-11.684	49.207	10.802
Dotatie reserve aanvaardbare kosten MO	-14.322	-11.684	49.207	10.802

1.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Toelichting: <i>Additionele trajecten buiten (centrum) gemeente Rotterdam</i> De omzet 2025 uit aware trajecten buiten de (centrum) gemeente Rotterdam liggen in lijn met de in 2024 gerealiseerde omzet. <i>Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</i> Aan de toename van de overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening ligt geen bijzondere oorzaak ten grondslag.

11. Overige bedrijfsopbrengsten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Huuropbrengsten	1.377.990	1.324.987
Eigen bijdragen cliënten maatschappelijke opvang	888.935	877.915
Overige opbrengsten en dienstverlening	252.431	98.002
Giften en Legaten	449.217	419.537
Totaal	<u>2.968.573</u>	<u>2.720.441</u>

Toelichting: <i>Huuropbrengsten & Eigen bijdragen cliënten maatschappelijke opvang</i> De huuropbrengsten en ontvangen eigen bijdragen van cliënten die in de maatschappelijke opvang verblijven, zijn met name toegenomen als gevolg een iets hogere bezetting en uitbreiding van het aantal plekken jongerenopvang, pension woningen en uitbreiding plaatsen winteropvang. <i>Overige opbrengsten en dienstverlening</i> Onder de overige opbrengsten en dienstverlening zijn de inkomsten uit de Winkel Pakkie Deftig verantwoord. <i>Giften en Legaten</i> Van de door KesslerPerspektief ontvangen giften met specifieke bestemmingen vindt direct verantwoording plaats door KesslerPerspektief. Ontvangen algemene giften en ontvangen legaten worden, zoals gebruikelijk, verantwoord door Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief. Legaten ontvangen door KesslerPerspektief met een specifiek vastgelegd doel kunnen worden geschonken aan Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief waarbij de voorwaarden waaronder de schenking wordt gedaan zijn vastgelegd in een zogenaamde door een notaris op te stellen schenkingsakte en als zodanig wordt geaccepteerd door Stichting Vrienden van de Stichting KesslerPerspektief.

BEDRIJFSLASTEN

12. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten personeel niet in loondienst	7.178.235	6.868.431
Kosten uitbesteding externe partijen	2.666.251	2.588.672
Totaal	<u>9.844.486</u>	<u>9.457.103</u>

1.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSLASTEN

Toelichting:

De kosten van personeel niet in loondienst liggen redelijk in lijn met de inzet in 2024. De hoge inzet van personeel niet in loondienst is mede het gevolg van noodzakelijke inzet als gevolg van een hoog verzuim en openstaande vacatureruimte. In het kader van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties heeft KesslerPerspektief in 2025 een plan van aanpak vastgesteld om het aantal ZZP'ers met een verhoogd risico op schijnzelfstandigheid actief terug te dringen. Dit plan van aanpak heeft erin geresulteerd dat de inzet van deze ZZP'ers na 1 september 2025 zo goed als beëindigd is.

De kosten uitbesteding aan externe partijen bestaat voornamelijk uit kosten voor beveiligingsdiensten.

13. Lonen en salarissen

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	36.472.277	32.897.776
Lonen en salarissen - ontvangen ziekengeld	-883.486	-798.866
Werving & Selectie	90.761	95.584
Overige personeelskosten	1.987.813	1.897.283
Totaal	<u>37.667.365</u>	<u>34.091.777</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
- Primair Proces	501	481
- Ondersteuning en staf (waarvan 1 fte in buitenland)	75	66
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	<u>575</u>	<u>547</u>

Toelichting:

De toename van de personeelskosten is het gevolg van de toename van het gemiddeld aantal personeelsleden en indexatie van de lonen. In 2025 is het aantal fte met 28 fte toegenomen tot 575 fte, waarvan 501 fte werkzaam was in het primair proces. De gemiddelde personeelskosten zijn in 2025 met circa 5% gestegen. Vanaf 1 januari 2025 vallen alle medewerkers onder de CAO SW, de salarissen in deze CAO zijn per 1 januari 2024 en per 1 juli 2024 met 4% verhoogd. In 2025 zijn de salarissen per 1 oktober met 3,5% gestegen. Inzet van personeel vindt plaats in de segmenten Wlz, (W)MO en VO, en het segment niet aan Wlz, (W)MO en VO gerelateerde activiteiten, waarbij de omzet per segment een goede indicatie geeft voor de inzet in FTE's per FTE's per segment.

14. Sociale lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Sociale lasten	6.674.202	5.835.744
Totaal	<u>6.674.202</u>	<u>5.835.744</u>

Toelichting:

De toename van de sociale lasten is het gevolg van de toename van de lonen en salarissen.

1.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSLASTEN

15. Pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Pensioenlasten	3.199.327	2.825.605
Totaal	<u>3.199.327</u>	<u>2.825.605</u>

Toelichting:

De toename van de pensioenlasten is het gevolg van de toename van de lonen en salarissen.

16. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	730.255	661.153
Totaal afschrijvingen	<u>730.255</u>	<u>661.153</u>

Toelichting:

De afschrijvingen zijn in 2025 met name toegenomen door investeringen in ICT-middelen.

17. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.425.892	2.355.838
Algemene kosten	6.563.954	6.662.553
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.419.569	1.313.662
Onderhoud en energiekosten	3.651.223	2.769.798
Huur en leasing	5.721.353	5.575.738
Uitgaven ten laste van giften en legaten	359.957	343.425
Totaal overige bedrijfskosten	<u>20.141.948</u>	<u>19.021.014</u>

Toelichting:

De overige bedrijfskosten zijn met 6,1% toegenomen tot circa € 20,2 miljoen. Naast de reguliere effecten van loon- en prijsinflatie is met name sprake van een toename van de kosten voor onderhoud en energie. De energiekosten zijn in 2025 met ruim € 300.000 toegenomen, de kosten voor onderhoud met € 600.000. De hogere onderhoudskosten zijn direct te relateren aan het aantal kamers en woningen dat in 2025 is opgeknapt.

1.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSLASTEN EN OVERIGE OPBRENGSTEN EN LASTEN

18. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	157.025	182.542
Totaal	<u>157.025</u>	<u>182.542</u>

Toelichting:

Over het uitstaande saldo op deposito's werd in 2025 gemiddeld 1,5% rente ontvangen (2024: gemiddeld 1,5%).

BELASTINGEN EN AANDEEL IN WINST

19. Belastingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Vennootschapsbelasting	272.411	-366.150
Totaal	<u>272.411</u>	<u>-366.150</u>

Toelichting:

De vennootschapsbelasting heeft betrekking op de periode 2014-2023 van Stichting Perspektief, de periode 2022-2023 van de Kessler Stichting en de periode 2024-2025 van Stichting KesslerPerspektief. In 2024 is met de belastingdienst overeenstemming bereikt over de periode 2014 tot en met 2020, welke in een vaststellings-overeenkomst is vastgelegd. In 2025 hebben nabetalings volgend uit opgelegde verminderingsaanslagen geleid tot een nagekomen bate. In het verlengde van de vaststellingsovereenkomst heeft in 2025 afwikkeling plaatsgevonden van het boekjaar 2023 waarmee de gehele periode 2014-2023 van Stichting Perspektief is afgerond.

In navolging op de gesprekken over Stichting Perspektief wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over het al dan niet belastingplichtig zijn Stichting KesslerPerspektief (voorheen Kessler Stichting). Vooruitlopend op een overeen te komen vaststellingsovereenkomst is in de jaarrekening 2025 het standpunt verwerkt dat Stichting KesslerPerspektief (voorheen Kessler Stichting) met ingang van het boekjaar 2022 integraal belastingplichtig is. Als gevolg van het negatieve resultaat 2025 is in de jaarrekening 2025 een latentie opgenomen.

20. Overige toelichtingen - Honoraria accountant

<i>De honoraria (inclusief btw) van de accountant zijn als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	121.000	140.925
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	93.200	101.035
3 Niet-controlediensten	-	3.113
Totaal honoraria accountant	<u>214.200</u>	<u>245.073</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening van boekjaar 2025 (respectievelijk 2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht.

1.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

21. Wet normering topinkomens (WNT)

WNT-verantwoording 2025

De WNT is van toepassing op Stichting KesslerPerspektief. Het voor KesslerPerspektief toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 226.000. Dit is gebaseerd op de (sectorale) Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, waarbij Stichting KesslerPerspektief is ingedeeld in klasse IV.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievulling

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	M.C. Heringa	A. Schinkelshoek
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievulling in 2025	01-01 t/m 31-12	n.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	-
Dienstbetrekking?	Ja	nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.483	-
Beloningen betaalbaar op termijn	15.704	-
<i>Subtotaal</i>	<i>201.187</i>	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	226.000	-
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	201.187	-
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is <i>toegestaan</i>	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024		
bedragen x € 1	M.C. Heringa	A. Schinkelshoek
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 30-09
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	173.917	130.091
Beloningen betaalbaar op termijn	15.736	11.845
<i>Subtotaal</i>	<i>189.653</i>	<i>141.936</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000	160.208
Bezoldiging	189.653	141.936

1.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

WNT-verantwoording 2025

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025					
bedragen x € 1	G.J.M. Segers	R.A. van Zoolingen	M.J. Spithoven	R. Boersma	A.B.J. van Doorn
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging					
Bezoldiging	18.090	12.060	12.060	12.060	12.060
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.900	22.600	22.600	22.600	22.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	18.090	12.060	12.060	12.060	12.060
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024					
bedragen x € 1	G.J.M. Segers	R.A. van Zoolingen	M.J. Spithoven	R. Boersma	A.B.J. van Doorn
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Voorzitter RvT / Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-05 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging					
Bezoldiging	11.400	11.400	11.400	11.400	11.482
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.488	24.937	21.400	21.400	21.400

1.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting KesslerPerspektief heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van dinsdag 26 mei 2026.

De Raad van Toezicht van Stichting KesslerPerspektief heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van dinsdag 26 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatbestemming in de winst- en verliesrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

w.g.

De heer E.A.M. Laarhoven
Bestuurder

w.g.

De heer G.J. Segers
Voorzitter

w.g.

De heer drs R.A. van Zoolingen Msc
Lid Auditcommissie

w.g.

De heer R. Boersma
Lid Auditcommissie

w.g.

mevrouw M.J. Spithoven
Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid

w.g.

mevrouw A. van Doorn
Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid
Lid Remuneratiecommissie

2. OVERIGE GEGEVENS

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 3.4, dat het aanwenden van financiële middelen (waaronder de jaarwinst) uitsluitend plaats kan vinden binnen de maatschappelijke doelstelling van de KesslerPerspektief, ten bate van een algemeen maatschappelijk belang, of een lichaam dat is vrijgesteld van vennootschapsbelasting ingevolge artikel 6 lid 1 sub c van de Wet op de vennootschapsbelasting 1969, dan wel een daarvoor in de plaats tredende regeling of wettelijke bepaling.

2.2 Nevenvestigingen

Hoofdvestiging

De la Reyweg 530, 2571 GN 's-Gravenhage

Nevenvestiging(en):

Zamenhofstraat 6, 2518 PB 's-Gravenhage

Toussaintkade 43, 2513 CL 's-Gravenhage

Zamenhofstraat63, 2518 PB 's-Gravenhage

Schenkweg 58, 2595 XX 's-Gravenhage

Elias Steinstraat 75, 2553 RW 's-Gravenhage

Trompstraat 81, 2518 BM 's-Gravenhage

Spoorsingel 7, 2613 BD Delft

Nigeriastraat 25, 2622 GA Delft

Händellaan 110, 2625 SN Delft

Meerkoetlaan 17, 2623 NE Delft

Brasserskade 55A, 2612 CA Delft

Kogelgieterij 24A, 2614GZ Delft

Anjerhof 12, 2671 ZW Naaldwijk

Schoonegge 60, 3085 CX Rotterdam

Aalbrechtskade 195, 3023 JM Rotterdam

2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

Aan de raad van bestuur en raad van toezicht van
Stichting KesslerPerspektief

Baker Tilly (Netherlands) B.V.
Churchillplein 5D
2517 JW Den Haag
Postbus 508

T: +31 (0)70 358 90 00

denhaag@bakertilly.nl
www.bakertilly.nl

KvK: 24425560

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Verklaring over de in het jaardocument opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting KesslerPerspektief te Den Haag gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) van toepassing. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna: WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de in het jaardocument opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting KesslerPerspektief op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg, de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2025.
2. De winst- en verliesrekening over 2025.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting KesslerPerspektief zoals vereist in de Verordening inzake de Onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaardocument opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de RojW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de RojW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Den Haag, 29 mei 2025

Baker Tilly (Netherlands) B.V.

drs. G.J.P. den Brok RA

