

~~Kessler~~Perspektief

Jaarverslag raad van toezicht 2025

biedt uitkomst

Inhoud

Voorwoord	3
1. Samenstelling, werkwijze en informatievoorziening	4
2. Onderwerpen en dilemma's in de verschillende rollen	6
3. Reflectie op het eigen functioneren	8
4. Bijlagen	9

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 taakinvinging.

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): deskundigheidsbevordering 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