



# Jaardocument 2022

**mazars**

Mazars N.V.  
Gewaardeerd voor  
identificatiedoelinden  
EdP/25 april 2023

## Inhoudsopgave

1.	Voorwoord.....	4
2.	De Kessler Stichting in vogelvlucht .....	5
2.1	Onze koers.....	5
2.2	Organisatiestructuur .....	7
2.3	Bedrijfsvoering en strategie.....	8
2.4	Governance.....	8
2.5	Raad van Toezicht .....	8
2.6	Cliëntenraad.....	10
2.7	Ondernemingsraad .....	11
3.	Het jaar voor de Kessler Stichting .....	13
3.1	Terugblik op de beleidsontwikkelingen en projecten.....	13
3.2	Samenwerkingsovereenkomsten .....	17
3.3	Impact van het coronavirus.....	18
3.4	Personeelsbeleid.....	18
3.5	Kwaliteit en veiligheid .....	21
3.6	De financiën van de Kessler Stichting.....	25
4.	Activiteiten en ontwikkelingen binnen onze diensten in 2022 .....	31
4.1	Algemeen / kerncijfers .....	31
4.2	Noodopvang.....	32
4.3	Intensief wonen.....	35
4.4	Zorg en Wonen .....	37
4.5	Wonen thuis.....	40
4.6	Participatie.....	42

4.7	Ondersteuning primair proces.....	42
5.	Een vooruitblik op 2023.....	43
Bijlage 1:	Samenstelling Raad van Toezicht.....	44

## 1. Voorwoord

De coronapandemie had dit jaar minder invloed op ons leven dan de jaren hiervoor. Hoewel de schade nog wel zichtbaar was. Los van het hoge verzuim zagen we ook de invloed van 'het elkaar minder fysiek ontmoeten' terug in de medewerkerstevredenheid. We misten elkaar gewoon. We hebben elkaar langzaam weer gevonden doordat we weer trainingen konden geven, feestjes en BBQ's en door minder in teams te vergaderen. Ook konden we weer een Vakdag organiseren, een hele opluchting!

Naast deze opluchting ook de realiteit van een hoog en vooral langdurig verzuim, een hoog verloop en dus veel nieuwe medewerkers die allemaal graag goed willen worden ingewerkt. Een hele klus, een klus waar we ook niet helemaal in geslaagd zijn. We realiseren ons dat veel werk op de schouders van de 'blijvers' is komen te liggen. Het wordt natuurlijk enorm gewaardeerd maar tegelijkertijd willen we de inwerklast over meer schouders verdelen. Het is al druk genoeg immers. We zijn dan ook met hernieuwde energie aan een verbeterd inwerkproces begonnen. Er is een centrale inwerkcoördinator gestart die de inwerk buddy's op de teams ondersteund en allerlei processen van zowel P&O als facilitair op elkaar afstemt. Tegelijkertijd werkt zij mee met het vullen van het digitale onboardingsplatform dat begin 2023 in gebruik wordt genomen.

Dit jaar stond ook in het teken van de samenwerking met Stichting Perspektief uit Delft. In 2021 zijn we de verkenning gestart naar een intensieve vorm van samenwerking. Dat is vastgelegd in een aantal

notities waarin de meerwaarde, de risico's en een houtkoolschets van de toekomst er uit zou kunnen zien. Deze fase is afgerond met een akkoord om fase twee in te gaan. In deze fase wordt een aantal onderwerpen verder uitgediept en onderzocht welke samenwerkingsvorm het best passend zou zijn. De uitkomst van deze fase wordt in Q2 van 2023 verwacht. Dan zal er een voorgenomen besluit genomen worden.

Als een van de zaken die moest worden 'opgekrikt' is de ingevoerde methodiek (CGB). Met de vertrekkende medewerkers verdween ook een stuk kennis uit de organisatie. De trainers hebben begin van het jaar een tien-punten-plan opgesteld en besproken met het MT. Deze punten zijn deels uitgewerkt en ingevoerd met als belangrijk hoogtepunt het CGB-symposium in december en de positieve uitkomst van de hercertificering door Movisie. Er is een tweede versie van het methodeboek geschreven dat samen met een handboek in maart 2023 wordt gedrukt. Een mooie opsteker is dat de bestuurder van stichting Perspektief de methodiek omarmt en graag ingevoerd wil zien bij haar organisatie. Tot slot hebben we ook – dankzij middelen van het Zorgkantoor – een project gestart om de methodiek ook geschikt (en gecertificeerd) te maken voor de Wlz-Ggz doelgroep. Daarin werken we direct al samen met Perspektief.

Zoals ik vorig jaar al schreef, de crisis gaat voorbij, we maken ons klaar voor de toekomst!

*Bram Schinkelshoek, directeur/bestuurder*

## 2. De Kessler Stichting in vogelvlucht

### 2.1 Onze koers

De missie van de Kessler Stichting wordt als volgt vertaald:

*We bieden uitkomst voor sociaal kwetsbare mensen. Mensen die opvang, zorg en/of begeleiding nodig hebben omdat ze er alleen niet meer uitkomen.*

#### Visie

De Kessler Stichting is een gespecialiseerde, professionele instelling die zich inzet voor mensen die zich in een sociaal kwetsbare positie bevinden. Zij levert als zodanig een essentiële bijdrage aan het verbeteren van de leefsituatie en probeert actief nieuwe mogelijkheden te creëren voor cliënten. In aansluiting daarop signaleert de Kessler Stichting trends over de problematiek van deze mensen, anticipeert tijdig op veranderingen en communiceert daar actief over.

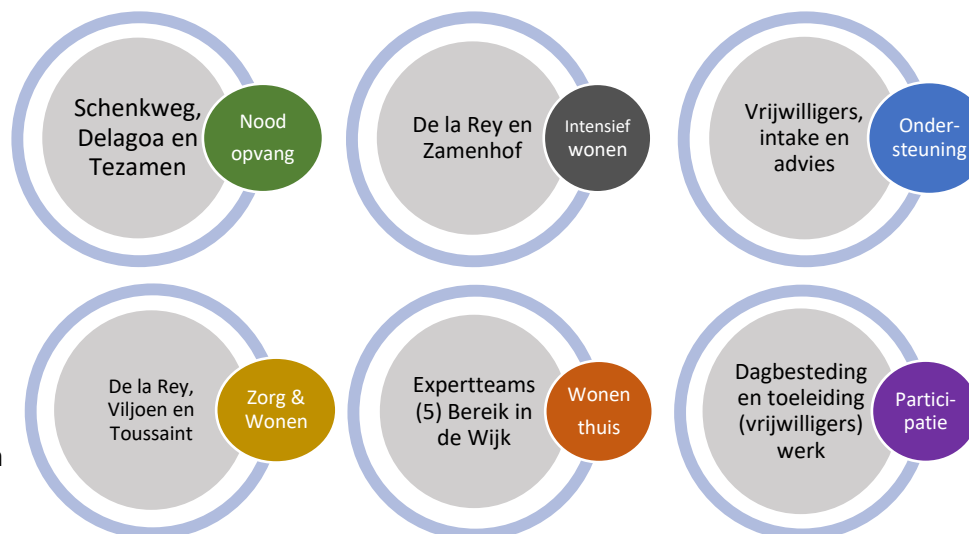
#### De organisatie

De Kessler Stichting is een maatschappelijke zorgorganisatie in Den Haag. De zorg, begeleiding en opvang die wij aan mensen die in sociaal kwetsbare omstandigheden verkeren bieden is heel divers. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) biedt een belangrijk kader voor deze dienstverlening. Op grond van deze wet bieden we zorg- en begeleiding bij mensen thuis of op één van onze eigen locaties voor noodopvang, beschermd en begeleid wonen of dagbesteding. De Kessler Stichting is daarnaast toegelaten onder de Wet toelating zorgaanbieders (WTZa) om zorg aan te bieden die, op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz), voor vergoeding in aanmerking komt.

De Kessler Stichting biedt (extramuraal) begeleiding, verpleging, behandeling (ouderengeneeskunde), verzorging en dagbesteding aan cliënten ter versterking van hun welzijn en zelfredzaamheid. De cliënten hebben bijna altijd psychosociale problematiek. Daarnaast komen psychiatrische stoornissen en/of verstandelijke of somatische beperkingen

vaak voor. Een aantal cliënten is in contact gekomen met justitie waarbij, naast het leveren van forensische zorg door de Kessler Stichting, ook sprake is van toezicht door de reclasseringsorganisaties. Vaak hebben cliënten problemen op meerdere levensgebieden zoals het gebruik van verslavende middelen (gezondheid), het hebben van schulden (financiën) en het ontbreken van een stabiele thuis- of relationele situatie (relaties/sociale steun). Veelal is het opleidingsniveau laag en ontbreekt volgens huidige normen de startkwalificatie.

We leveren binnen zes productgroepen (Beschermd wonen, Verpleeghuiszorg, Kortdurende opvang, Noodopvang, Ambulante begeleiding en Dagbesteding) verschillende diensten.



## Strategie

De Kessler Stichting werkt in een sterk veranderende omgeving. In een uitgebreide kadernota voor de jaren 2020 – 2022 is de impact hiervan op de organisatie beschreven en staan de doelstellingen voor MT leden en teams. Wijzigingen in wet- en regelgeving en financiering vragen wendbaarheid van de organisatie. Aanpassingen op uitvoerend niveau om binnen de nieuwe financieringsvorm(en) te werken zijn nodig. De Kessler Stichting ontwikkelt zich verder als een maatschappelijke zorgorganisatie voor mensen die zich in een sociaal kwetsbare positie bevinden en als specialist op het gebied van mensen met complex gedrag.

## De methodiek

De manier waarop we binnen de Kessler Stichting met cliënten en elkaar omgaan, komt voort uit onze methodiek: het competentiegericht begeleiden (CGB). Binnen de CGB-methodiek is aandacht voor de mogelijkheden van de cliënt en het bieden van perspectief. De cliënt wordt benaderd op een manier die bij hem of haar past. Het doel van deze vorm van begeleiding is het sterker maken van de cliënt in zijn huidige context en samen met de cliënt te werken aan een toekomstperspectief. Alle medewerkers worden geschoold in de methodiek Competentie Gericht Begeleiden en deze training wordt periodiek herhaald. Dit om de methodiek te borgen binnen de organisatie.



Voor hulpverleners en geïnteresseerden is het methodeboek 'Competentiegericht begeleiden in een complexe samenleving: methodeboek maatschappelijke zorg' beschikbaar.

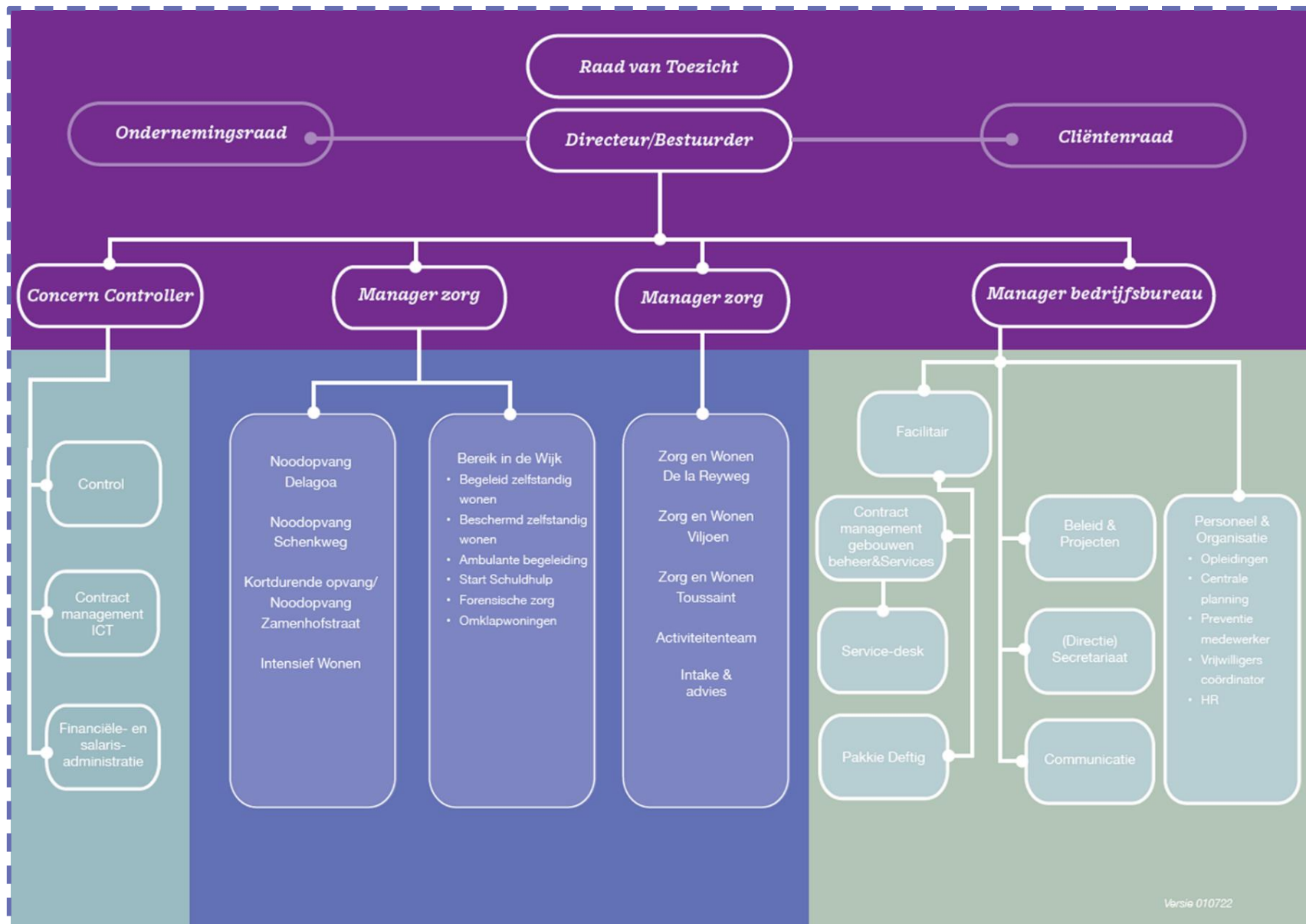
(Haspels & van Winsen, 2023)

De basis van de begeleiding is vertaald in 4 pijlers:

- **Bejegening** betreft de basishouding van de begeleider. Uitgangspunt van deze pijler is een stimulerende houding die aansluit bij de cliënt, waardoor de cliënt zich veilig en gehoord voelt. De cliënt staat centraal, wat betekent dat er wordt aangesloten bij de belevingswereld van de cliënt, de cliënt wordt aangesproken op zijn krachten en krijgt gericht feedback op gewenst gedrag.
- **Proactief** werken betekent dat de begeleider initiatief neemt bij het betrekken, activeren en motiveren van de cliënt. De mate waarin het initiatief van de begeleider komt is mede-afhankelijk van de mate waarin de cliënt zelf initiatief neemt.
- **Perspectief** bieden richt zich op het samen met de cliënt kijken naar zijn of haar wensen en mogelijkheden op het gebied van wonen, dagbesteding, vrije tijd en netwerk. Binnen deze pijler wordt er gericht gewerkt aan het vormgeven van dit perspectief.
- **Netwerk** betrekken betreft het creëren, uitbreiden of versterken van een steunend netwerk voor de cliënt en het betrekken van dit netwerk bij het leven van de cliënt.



## 2.2 Organisatiestructuur



### 2.3 Bedrijfsvoering en strategie

De Kessler Stichting kent het Raad van Toezicht model. De Kessler Stichting voert geen bestuur over andere stichtingen of andere juridische entiteiten. De Kessler Stichting bestaat uit drie organisatieonderdelen, te weten:

- *Uitvoeringsorganisatie* ofwel het primair proces. Dit is vormgegeven door zelfstandig werkende teams die verantwoordelijk zijn voor het leveren van de zorg en begeleiding aan de cliënten en voor de organisatie van hun werk binnen het team.
- *Ondersteuningsorganisatie* ondersteunt het primaire proces bij het goed kunnen uitvoeren van hun taken en de instandhouding van de verschillende locaties. Daarnaast worden vanuit de ondersteuningsorganisatie externe ontwikkelingen gemonitord en zijn medewerkers actief betrokken bij de hieruit voortvloeiende projecten en implementaties.
- *Bestuursorganisatie* bestaat uit het Directiesecretariaat en de afdeling Control. Tevens worden de formele overleggen met de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht door de bestuursorganisatie uitgevoerd.

Beleid, processen en protocollen zijn beschreven en via het digitale programma Zenya voor alle medewerkers toegankelijk. Er wordt gewerkt langs de lijn van de vastgestelde planning en control cyclus en op basis van de strategienotitie, (twee)jaarlijkse kaderbrief, teamresultaatplannen, scholingsplan en de begroting. Per kwartaal wordt er een financiële rapportage opgesteld, waarbij resultaten en ontwikkelingen binnen het management, de Audit Commissie en Raad van Toezicht worden besproken. Voortgang op strategische doelen wordt door het managementteam periodiek gemonitord middels een ontwikkeld dashboard. Afhankelijk van het doel vindt periodiek afstemming plaats met de Raad van Toezicht. Naast de financiële kwartaalrapportages zijn ten aanzien van ontwikkelingen rondom formatie, verzuim, bezetting en productie diverse dagelijkse rapportages en overzichten beschikbaar.

### 2.4 Governance

De Kessler Stichting erkent dat goed bestuur en toezicht belangrijk zijn bij bieden van goede zorg en onderschrijft daarom de principes die in de Governancecode Zorg nader zijn uitgewerkt. Bij de inrichting van haar governance zijn deze principes in belangrijke mate gevolgd opdat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg en het realiseren van haar doelstellingen. De verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het toezichthoudend orgaan en het bestuur zijn statutair vastgelegd en uitgewerkt in reglementen

### 2.5 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van Kessler houdt namens de samenleving integraal toezicht op het bestuur en de besturing van de organisatie, op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algehele gang van zaken binnen de stichting. De wijze waarop zij dit doet heeft de Raad van Toezicht uitgewerkt in een vastgestelde toezichtsvisie. De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk. De Raad van Toezicht streeft naar een balans in de uitvoering van haar taak; toezicht gebaseerd op regels waar dat moet én toezicht gebaseerd op kernwaarden/ervaring waar mogelijk. Zie [bijlage 1](#) voor de samenstelling Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht komt zesmaal per jaar bijeen voor het reguliere overleg met de bestuurder. De Concern Controller en de manager Bedrijfsbureau zijn agenda-lid. De Raad van Toezicht werkt met een jaaragenda waarop vooruit is gepland welke onderwerpen en thema's wanneer worden behandeld. Voorafgaand aan elk overleg is een kort vooroverleg zonder de aanwezigheid van de bestuurder. De Raad heeft jaarlijks een zelfevaluatie waarin het functioneren, de teamvorming en samenspel met de bestuurder centraal staat naast een actueel thema.

De Raad van Toezicht en de Bestuurder hebben in 2022 regelmatig van gedachten gewisseld over de doelstellingen van de Kessler Stichting en alle andere ontwikkelingen in de samenleving. Thema's die daarbij op het



gebied van HRM momenteel spelen zijn het bieden van goede HR-support voor de zelforganiserende teams, ziekteverzuim, een krappe arbeidsmarkt en toenemende werkdruk als gevolg van complexere zorgvraag en krappere wordende financiering. Een veelbesproken onderwerp is de ontwikkeling van de verkenning van verdere samenwerking tussen de Kessler stichting en Stichting Perspectief.

### Besluiten

Bezoldiging leden Raad van Toezicht 2022-2023 wordt vastgesteld  
Goedkeuring voor de offerte voor de begeleiding van de zelfevaluatie  
Goedkeuring van het voorgenomen besluit om fase 2 van het onderzoek naar samenwerking te starten  
Goedkeuring begroting 2023  
Zittingstermijn van de heer Poortman wordt verlengd tot 31 december 2023.  
Goedkeuring Kaderbrief 2023

**Tabel 1:** Besluiten RvT 2022

Binnen de Raad van Toezicht zijn drie commissies actief:

- De *Remuneratiecommissie*
- De *Auditcommissie*
- De *Commissie Kwaliteit en Veiligheid*

### Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is ingesteld ter ondersteuning van de werkgeversrol van de Raad van Toezicht, deze commissie adviseert de Raad over de bezoldiging van de bestuurder en bereidt de besluitvorming hiervoor voor. Zij organiseren het jaargesprek met de bestuurder en voeren hierbij een 360 graden feedback uit. Er vinden gesprekken plaats met het MT, OR, CR en de gehele raad om input op te halen voor het gesprek en met de gehele raad worden de gesprekthema's doorgenomen.

### Financiële auditcommissie

Deze commissie heeft als taak meer diepgang te geven aan de toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht. Zij geeft de raad van toezicht advies over de voordracht van de accountant en monitort het

(interne) financiële-verslaggevingsproces en de kwaliteit van de wettelijke controle door de externe accountant. De commissie heeft naar de Raad van toezicht een adviserende rol en is ervoor verantwoordelijk dat de juiste punten geagendeerd worden en de raad goed geïnformeerd wordt over de diverse thema's op het gebied van financiën en ICT die binnen de audit commissie worden besproken. Vanuit de Raad van Toezicht hebben twee leden zitting in deze commissie, naast de bestuurder en de concern controller.

De auditcommissie is in 2022 vier keer bij elkaar gekomen met als belangrijke agendapunten de besprekingen van het jaardocument 2021, het accountantsverslag 2021, bespreking van de financiële rapportages en bespreking van begroting 2023.

In 2022 is de auditcommissie betrokken geweest bij de voorbereidingen naar het onderzoek naar verdere samenwerking met Stichting Perspectief. In dat kader zijn de uitgangspunten m.b.t. financiën getoetst bij de auditcommissie. Midden 2022 hebben de auditcommissies van beide organisaties bij elkaar gezeten met als doel om verdiepend in te gaan op de financiële situatie van de organisaties en om vervolgvragen op te stellen die in fase 2 beantwoord moeten worden om besluitvorming te kunnen laten plaatsvinden.

### Onderwerpen

Jaardocument 2021  
Accountantsverslag en jaarrekening 2021  
Financiële situatie Perspectief  
Voortgangsrapportages  
Begroting 2023

**Tabel 2:** Onderwerpen financiële auditcommissie 2022

### Commissie kwaliteit en Veiligheid

De commissie Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht op het terrein van kwaliteit en veiligheid en is

verantwoordelijk dat de juiste punten geagendeerd worden en de raad goed geïnformeerd wordt over de diverse thema's. In de commissie vindt verdieping plaats en worden thema's uitgewerkt. De verslaglegging wordt in de gehele raad besproken. De commissie draagt zorg voor een systematische en goede informatievoorziening en adviseert de Raad van Toezicht en de Bestuurder over (dilemma's op het gebied van) kwaliteit en veiligheid van zorg en werk.

De commissie heeft in 2022 een specifieke rol vervuld in het toezicht en advies over kwaliteit, veiligheid van de opvang en zorg. Hierbij werden ook vraagstukken meegenomen op het gebied van HRM, binden, boeien en behouden van betrokken en gekwalificeerde medewerkers, werving en selectie en het ziekteverzuim. Vanuit de Raad van Toezicht hebben twee leden zitting in deze commissie, naast de bestuurder en de manager Bedrijfsvoering. Afhankelijk van het thema zijn de managers Zorg en/of experts vanuit de organisatie aanwezig. De commissie heeft haar werkwijze verandert van toetsen en checken naar dialoog en verdieping en is in haar evaluatie tevreden over deze koerswijziging.

Onderwerpen
Incidenten en klachten
Kwaliteitsverslag Zorg en Wonen
Aanpak Dakloosheid
CTO-proces
MTO
Palliatieve Zorg
Medicatiebeleid
Kessler Vitaal voortgang en update
Samenwerking Novicare
Analyse exitgesprekken
Update Verzuim en verloop

**Tabel 3:** Onderwerpen commissie kwaliteit en veiligheid 2022

## 2.6 Cliëntenraad

De Kessler Stichting beschikt over een cliëntenraad (CR) bestaande uit (oud) cliënten en een onafhankelijke ondersteuner. In 2022 schommelde het aantal leden binnen de cliëntenraad. De cliëntenraad bestond eind 2022 uit negen leden en de ondersteuner. In 2021 heeft de Cliëntenraad besloten om de taken van de secretaris over te dragen aan de ondersteuner. Dit om de continuïteit van de Cliëntenraad te waarborgen. Als vervanging voor de functie van secretaris, is er een nieuwe functie van 'influencer' gecreëerd, verantwoordelijk voor de social media van de Cliëntenraad. Het dagelijks bestuur bestaat aldus uit de voorzitter, de penningmeester en de 'influencer'.

In 2022 is een nieuw overlegstructuur gevormd met de bestuurder en de cliëntenraad, waarbij de agenda vooraf wordt besproken en vastgesteld. De Cliëntenraad onderhoudt goede communicatie met de bestuurder en het managementteam, die op regelmatige basis bij de raadsvergaderingen aansloten. Ook heeft de raad eens per jaar overleg met de Raad van Toezicht. De Cliëntenraad neemt ook deel aan externe overlegorganen. Deze zijn: het zes-wekelijks overleg met de wethouder Maatschappelijk Opvang en twee keer per jaar kapstokoverleg met gemeenteraadsleden, beide georganiseerd door het straatconsulaat en de klankbordgroep Beschermd Wonen.

Ieder jaar schrijft de Cliëntenraad een jaarverslag en een jaarplanning. In november dient de penningmeester de begroting in bij de bestuurder. In deze begroting zijn alle voorziene- en onvoorziene uitgaven van de Cliëntenraad begroot voor het komend jaar.

### Ontwikkelingen en uitdagingen

- De Cliëntenraad is in 2022 meer zichtbaar geworden voor de achterban. De cliëntenraad heeft een BBQ georganiseerd om het

contact met de achterban, waarvan een groot deel al zelfstandig woont, te versterken.

- De cliëntenraad heeft kennismakingsgesprekken gehad en een werkbezoek gebracht aan de samenwerkingspartner Perspectief dit in het kader van een mogelijke fusie
- De cliëntenraad heeft zich beziggehouden met de vormgeving en clientsamenstelling op de nieuwe afdeling Intensief Wonen.
- De cliëntenraad heeft regelmatig externe overleggen gehad met gemeenteraadsleden en de wethouder om de belangen van de doelgroep, zoals cliënten van de Kessler Stichting, onder de aandacht te brengen.

In 2023 ligt de focus op de voorbereidingen met de fusie met Perspektief, de wisselingen in het dagelijks bestuur van de CR. Het installeren van het nieuw dagelijks bestuur. In onderstaande tabel zijn de adviezen en ongevraagde adviezen te zien.

Adviezen	Ongevraagde adviezen
Sluiting fietsenwerkplaats	Privacy cliënten
Gedragsinterventie en sanctiebeleid	Kwaliteit en kwantiteit van voeding
Intensief Wonen	Veiligheid Bereik in de Wijk
Checklist aanmelding en risico-inventarisatie ZRM	Begeleiding en huisvesting
CTO	Noodopvang DelaGoa
Kwaliteitsplan Zorg en Wonen	
Begroting 2023	
Rookbeleid	

**Tabel 4:** (Ongevraagde) adviezen CR 2022

## 2.7 Ondernemingsraad

Conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR) heeft de Kessler Stichting een Ondernemingsraad (OR) ingesteld. De ondernemingsraad vertegenwoordigt alle medewerkers van de Kessler Stichting. De ondernemingsraad vergadert meerdere keren per maand en heeft elke maand overleg met de bestuurder. Waar nodig wint de ondernemingsraad advies in van een expert alvorens een passend antwoord c.q. advies uit te brengen. De ondernemingsraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

### Ontwikkelingen en uitdagingen

- Per 1 januari 2022 had de ondernemingsraad negen zetels. Gedurende het jaar vonden wisselingen in de samenstelling van de ondernemingsraad plaats, waardoor niet altijd alle zetels bemenst waren. Een zorg van de OR was en blijft de animo bij medewerkers om tot de OR toe te treden. Hoewel de organisatie tijd en andere faciliteiten ter beschikking stelt aan OR-leden blijft het lastig om alle zetels van de OR te bemensen.
- Evenals in 2021 heeft de OR zich gedurende het hele jaar laten bijpraten over de voortgang van de verkenning voor samenwerking met Stichting Perspektief, onder meer in bijeenkomsten met de ondernemingsraad van Stichting Perspektief. In juni heeft de OR een positief advies afgegeven bij het voorgenomen besluit om in het kader van de verkenning van de samenwerking met Stichting Perspektief over te gaan naar fase twee.
- De ondernemingsraad heeft een cursus gevolgd op 7 maart en 26 september.
- Op 30 juni heeft de ondernemingsraad samengezeten met de Raad van Toezicht.
- Eind 2022 werd een begin gemaakt met de voorbereidingen van de reguliere verkiezing voor een nieuwe ondernemingsraad.

In onderstaande tabel zijn de onderwerpen waar de OR informatief bij betrokken is, de aanvragen ter advies en ter instemming te zien.

Informatief betrokken	Adviezen	Ter instemming
Begroting 2023	Afdeling Intensief wonen	Risico-inventarisatie en evaluatie
Behoud medewerkers	Portiersfunctie uitbesteding	Rookbeleid
Bijzondere zorg (projectplan)	Samenwerkingsonderzoek	Thuiswerkbeleid en regeling
Exitgesprekken		Verzuimbeleid
Extern melden (proces)		
Inschaling medewerkers		
Instrument acute opvang		
Inwerkprogramma A12		
Kwartaalrapportages		
Mantelzorg		
MTO		
PMO-aanbod		
Werkdruk		
Werving- en selectiebeleid		

**Tabel 5:** Aanvragen ter informatie, advies en ter instemming OR 2022

## 3. Het jaar voor de Kessler Stichting

### 3.1 Terugblik op de beleidsontwikkelingen en projecten

#### Onboarding van nieuwe medewerkers

Eind 2021 zijn in samenwerking met een extern bureau de contouren neergezet voor een professionele aanpak voor het goed 'onboarden' oftewel inwerken van nieuwe medewerkers. Onder andere door de krapte op de arbeidsmarkt blijft het hoge verloop van personeel een uitdaging. De Kessler stichting geeft daarom een hoge prioriteit aan een concrete invulling van het binden van nieuwe collega's aan de organisatie. Medio 2022 is gestart met de uitvoering van een Programma Onboarding gericht op nieuw personeel. Voor het coördineren en de implementatie van het programma is de nieuwe functie van inwerkcoördinator toegevoegd aan de afdeling P&O. Deze inwerkcoördinator werkt samen met een netwerk van inwerk buddy's op de afdelingen. Naast het inwerken, speelt tevens het trainen en opleiden een belangrijke rol. Op die manier nemen we de nieuwkomers mee om optimaal gefaciliteerd aan de slag te gaan in het werk waar ze expert in zijn. Dit project loopt in 2023 door. Om de onboarding van nieuwe medewerkers verder door te ontwikkelen zal ook de digitale onboardingsapp TinQwise in 2023 worden gelanceerd.

#### VIM commissies en interne Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Met het verloop van personeel en verzwaring van de doelgroep behoefde 'VIM', net als vele andere onderwerpen, meer aandacht in het jaar 2022. In de analyses van vorige jaren kwam herhaaldelijk naar voren dat de meldingsbereidheid wegzakte en kennis over het VIM-proces wegebde. Afdeling Beleid en Projecten heeft daarom in het jaar 2022 meerdere acties uitgezet, waaronder het opnieuw in leven roepen van de VIM commissies. Tijdens de VIM commissies worden de incidentmeldingen per productgroep besproken met de VIM contactpersonen en wordt er gekeken of er verbeteracties nodig zijn. Zodoende wordt het meldklimaat

op de afdelingen gestimuleerd en wordt er bijgedragen aan het leer en verbeterproces rondom de incidenten. Indien er acties uit de VIM commissie voortkomen, dan wordt dit opgeschaald naar de interne Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Deze Commissie is naast de VIM commissie ook opnieuw ingevoerd. De Commissie bestaat uit een afvaardiging van verschillende aandachtsgebieden: Beleid, HR, Manager Zorg, Manager bedrijfsvoering en Facilitair. In de Commissie worden organisatie brede agendapunten rondom kwaliteit en veiligheid, zoals klachten, VIM's en RI&E besproken, verbeteracties gemonitord en vastgelegd en door desbetreffende afdeling opgepakt.

#### Interactieve documenten op Zenya

De Kessler Stichting heeft een nieuwe manier om beleid en werkinstructies weer te geven, namelijk via een interactief document op Zenya. Interactieve documenten maken het doorzoeken van uitgebreide documenten gemakkelijker. In het interactieve document kan je klikken op de tekst en zijn er filmpjes en afbeeldingen toegevoegd om onderwerpen te verduidelijken. Steeds meer stukken zijn in 2022 op deze interactieve manier weergegeven. Hierdoor hopen we dat beleidstukken en werkinstructies duidelijker en begrijpelijker worden en vaker worden gelezen.

#### Palliatieve, terminale zorg

Het beleid en de werkinstructie palliatieve, terminale zorg zijn in 2022 geëvalueerd en herzien. Een aantal medewerkers van de afdeling Zorg en Wonen DLR (Z&W DLR) met aandachtsgebied palliatieve zorg hebben een

bijdrage geleverd. Het beleid en de werkinstructie zijn gedurende 2022 geïmplementeerd. In januari 2022 zijn de verpleegkundigen van de afdeling Z&W DLR opnieuw geschoold m.b.t palliatieve, terminale zorg vanuit het LUMC Leiden. Het 4<sup>e</sup> kwartaal 2022 zijn ook de VIG'ers (ook uit de flexpool) met een aparte training palliatieve, terminale zorg geschoold. Er is daarnaast een samenwerking met Stichting Vrijwilligers Terminale Zorg (SVTZ) die naar tevredenheid verloopt. Zij ondersteunen de afdeling bij de zorg voor cliënten in de laatste levensfase.

### Doorontwikkeling methodiek Competentiegericht Begeleiden

In 2021 is het project Bijzondere Zorg 2.0 gestart dankzij middelen van het Zorgkantoor Haaglanden (CZ), in navolging van een eerdere pilot. Het doel van dit project was enerzijds intern gericht op het doorontwikkelen van de methodiek gericht op de verschillende doelgroepen/settings en het hercertificeren van de methodiek door Movisie. Anderzijds was het de bedoeling om de methodiek te implementeren in een verpleeghuis. Mede als gevolg van de effecten van Covid-19 is helaas niet gelukt om een verpleeghuis te vinden die voldoende capaciteit beschikbaar had om dit te realiseren. Het Zorgkantoor heeft ermee ingestemd om de resterende middelen in te zetten voor het traject CGB langdurige zorg (GGZ). Dit project zal starten in 2023. Hierin zal het traject voor de certificering van de methodiek voor de langdurige GGZ bij Movisie starten, waarbij er een implementatietraject start op een afdeling binnen de Kessler Stichting en Stichting Perspectief. Dit in samenwerking met Pi-Research.

Intern loopt het project Bijzondere Zorg voortvarend door. Er is in 2022 gewerkt aan een nieuw methodeboek, welke begin 2023 gedrukt en uitgegeven is. De trainingsmodules worden herschreven en er wordt een werkboek ontwikkeld, het streven is om dit begin 2023 afgerond te hebben. Daarnaast is het hercertificeringstraject eind 2022 bij Movisie afgerond. Competentiegericht Begeleiden wordt opnieuw erkend als goed onderbouwde interventie. Daarnaast loopt er een borgingsproject, waarin onder andere aandacht wordt gegeven aan het opnieuw trainen van de

medewerkers en het op de kaart zetten van de methodiek binnen de organisatie. Dit krijgt in 2023 verder vorm. In het kader van alle ontwikkelingen van de methodiek is eind 2022 een CGB symposium georganiseerd waarin verschillende sprekers, waaronder Esmé Wiegman (directeur Valente), een bijdrage leverden over het competentie gericht werken. Dit symposium werd feestelijk afgesloten met de overhandiging van het eerste exemplaar van het nieuwe methodeboek aan Miriam Heringa, bestuurder van Perspectief.

### Opvolging onderzoeksrapporten steekincident 'Grote Markt'

GGD Haaglanden heeft als toezichthouder Wmo onderzoek verricht naar aanleiding van het steekincident op 29 november 2019 op de Grote Markt. Het betrof een cliënt die destijds in de maatschappelijke opvang van de Kessler Stichting was geplaatst. Naar aanleiding van de aanbevelingen van de GGD in het definitieve rapport zijn er verbetermaatregelen opgesteld. Er is een werkgroep opgesteld met betrokkenen om te werken aan deze verbetermaatregelen. Deze verbetermaatregelen zijn in 2022 succesvol geïmplementeerd, dit omvat onder andere:

- De ontwikkeling van een checklist met risicofactoren die gebruikt wordt bij de instroom van nieuwe cliënten
- Het toevoegen van een risico-inventarisatie in de Zelfredzaamheidsmatrix
- De ontwikkeling van een geïntegreerd signaleringsplan

Het opvolgproces van de toezichthouder liep gedurende 2022 en betreft de opvolging op de aanbevelingen vanuit het signaalonderzoek. In juni 2022 vond het opvolgonderzoek plaats met interviews met betrokkenen van de Kessler Stichting. De GGD heeft naast een signaalonderzoek ook een ketenonderzoek verricht naar Parnassia, het daklozenloket en de Kessler Stichting rondom de opvang en begeleiding van cliënten met een ernstig psychiatrische aandoening (EPA). Hiertoe zijn samenwerkingsafspraken gemaakt in een samenwerkingsovereenkomst en

een instroomproces Maatschappelijke Opvang vastgesteld. De Kessler Stichting heeft in maart 2022 een specifieke afdeling voor cliënten met EPA-problematiek geopend, met afspraken met de gemeente over vaste maatwerkarrangementen en resultaten. In september 2022 vond een bezoek plaats van de GGD toezichthouders in gezamenlijkheid met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd om te kijken naar de realisatie van de gezamenlijke inspectie ketensamenwerking en de werking van de afdeling, dit samen met Parnassia en het Daklozenloket. De toezichthouder heeft eind 2022 geconstateerd dat de aanbevelingen op positieve wijze zijn opgevolgd, waarbij er een kwaliteitsslag is gerealiseerd op veiligheid en de ketensamenwerking. Het onderzoek naar de calamiteit en het toezichttraject is daarbij positief afgesloten.

### Project 'Give me 5'

In 2022 is een samenwerking gestart met The Present Movement in het kader van het Give me 5-project. Via dit project worden hotelkamers beschikbaar gesteld door hotels die graag een maatschappelijke bijdrage willen leveren. De hotelkamers zijn beschikbaar voor cliënten die verblijven op de (nood)opvang en wachten op een woning. De Kessler Stichting is hierbij de verwijzende en begeleidende sociale partner. Cliënten kunnen ter overbrugging voor een laag bedrag verblijven op een hotelkamer en worden hier door ons begeleid tot zij kunnen uitstromen naar hun eigen woning. In 2022 hebben in totaal twee cliënten gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

### Medische zorg door Novicare

Per mei 2022 heeft Novicare de medische zorg op zich genomen bij Zorg en Wonen. De samenwerking met stichting Woon Zorgcentra Haaglanden (WZH) is gestopt. Novicare is een organisatie die (para)medische zorg organiseert, 24 uur per dag, 7 dagen per week. De multidisciplinaire teams

van Novicare ondersteunen zorgorganisaties bij de invulling van specialistische behandelzorg aan kwetsbare mensen. Novicare kan de Kessler Stichting brede ondersteuning bieden in de behandeling van patiënten met een WLZ-indicatie. Behalve een specialist ouderengeneeskunde en een verpleegkundig specialist bestaat het team van Novicare uit een psycholoog, fysiotherapeut, ergotherapeut, logopedist en diëtist. Zij zijn allemaal gespecialiseerd in chronisch complexe zorgvragen. Deze samenwerking zorgt ervoor dat we een passend aanbod van verpleeghuiszorg kunnen geven in de regio voor onze doelgroep.

### Start afdeling Intensief Wonen

Om cliënten die bekend zijn met langdurige psychiatrie passende ondersteuning te kunnen bieden, is de afdeling Wonen Intensief begin 2022 geopend op de 3e etage van de locatie aan De la Reyweg. Het is een pilot van 2 jaar in samenwerking met de gemeente Den Haag. Het doel is om deze mensen tot rust te laten komen, ze toe te leiden naar psychische hulp, de zelfredzaamheid te vergroten en ze uiteindelijk door te laten stromen naar een passende woonvorm. Dit doen we door het bieden van een eigen kamer, door een nauwe samenwerking met het TOP-team van Parnassia en de gemeente Den Haag en het bieden van intensieve begeleiding op de afdeling afgestemd op de behoeften van de bewoner. De eerste signalen zijn positief. Bewoners krijgen het vertrouwen in de hulpverlening terug en staan, vaak na jaren, weer open voor hulp en/of medicatie. Cliënten stabiliseren, de zorgvraag wordt juist in kaart gebracht waardoor doorstroom naar een passende vervolgplek plaats kan vinden. Voor het merendeel wordt een WLZ-indicatie aangevraagd waarmee zij uitstromen naar locaties langdurige zorg. De pilot zal in 2023 wordt geëvalueerd met de gemeente waarbij wordt bepaald of de afdeling blijvend wordt gecontinueerd.

## Vakdag 2022

Op 10 mei 2022 vond de jaarlijkse Vakdag plaats. Door corona kon de voorgaande jaren de Vakdag niet doorgaan. Er volgde een interactieve dag waar de nadruk lag op kennis maken met elkaar en de organisatie. De dag werd gevuld met workshops over Werkgeluk, Social Media, een Psychosesimulator en het CGB, wandelingen, teamposters en vooral het elkaar ontmoeten. De workshop over CGB werd zeer enthousiast ontvangen. De methodiek kwam in een spelvorm interactief aan bod. Het illustreerde mooi hoe kenmerkend deze methodiek ook is voor onze cultuur. Iets waar we trots op mogen zijn. De Vakdag voelde als een symbolische afronding van de pandemie én een inspirerende doorstart naar een Kessler Stichting die zijn glans terug heeft.

## Uitbesteding portiersdienstverlening

De Kessler Stichting voert al enige tijd de visie uit zich te willen richten op de primaire dienstverlening. Eerder is de schoonmaak al uitbesteed en in 2022 volgde als laatste de portiersdienstverlening. Dit met het doel dat de kwaliteit van deze dienst beter geborgd is wanneer uitgevoerd door een specialistisch bedrijf. Na een uitbestedingstraject is de opdracht uitbesteed aan Huschka via wie nu beveiligers worden ingezet op de locaties.

## Spreekuur straatarts op locatie

Met ingang van juni 2022 vindt er, in samenwerking met SHG Groep en Gezondheidscentrum Vaillantplein, wekelijks een spreekuur plaats op locatie van de Kessler Stichting waarbij cliënten van de afdelingen noodopvang Delagoa, Intensief Wonen en Zorg en Wonen De La Rey kunnen worden gezien door de straatarts. Tijdens het spreekuur hebben cliënten de mogelijkheid klachten met de arts te bespreken met als doel

dat klachten vroegtijdig worden gezien, zo nodig behandeld en/of doorverwezen worden. Voor de afdeling Zorg en Wonen De la Rey is dit initiatief met name gericht op bewoners die met een GGZ4 indicatie op de afdeling verblijven om zodoende te voorzien in medische huisartszorg. In het kader van deze overeenkomst kan de huisarts desgewenst de specialist ouderengeneeskunde consulteren.

## Kwaliteitskader Forensische Zorg (FZ)

Het kwaliteitskader FZ is met ingang van oktober 2022 in werking getreden. Organisaties krijgen tot en met 2028 de tijd om volledig te werken volgens dit kader. Binnen de Kessler bieden wij Forensische zorg aan 73 cliënten in 2022 verspreid over de afdelingen Kortdurende Opvang Zamenhof, Zorg en Wonen Toussaint en Bereik in de Wijk. Kwalitatief goede begeleiding leveren aan deze doelgroep vinden wij hierin vanzelfsprekend van belang, zo ook een goede implementatie van het kwaliteitskader. In 2022 is een nulmeting uitgevoerd op de kwaliteitsaspecten van het kader. Dit geeft ons een goed beeld waar we als organisatie staan kijkend naar de gestelde kwaliteitsaspecten. Hieruit blijkt dat wij aan een groot deel van de gestelde aspecten al uitvoering geven, en een deel moet (beter) worden vormgegeven. In 2023 wordt verder vorm gegeven aan de implementatie, onder andere door middel van het opstellen van een kwaliteitsverslag en meerjarenplan.

## Week van de Veiligheid

Tijdens de landelijke *week van de veiligheid* werd extra aandacht besteed op de afdelingen aan het onderwerp 'veiligheid'. Veel medewerkers hebben tijdens het werk namelijk te maken met fysieke en verbale agressie vanuit cliënten. Er werden verschillende workshops georganiseerd over incidentmeldingen en het opvangen van een teamlid na een incident, door het Veiligheidshuis werd uitleg gegeven over hun werkzaamheden en de samenwerking, en er werd een workshop Weerbaarheid gegeven



waarin praktische handvatten werden gegeven over de omgang met fysieke agressie. De workshops werden als leerzaam gezien.

### Haagse Vrouwendag

De Haagse Vrouwendag 2022 op 8 maart was een enorm succes, ondanks dat we te maken hadden met coronamaatregelen. Het werd geen fysiek evenement, maar het lukte ons, met hulp van heel veel donateurs en vrijwilligers, Wool for Warmth, Rotary Club The Hague Metropolitan, Zonta aan Zee en Unilever toch weer om honderden vrouwen uit de maatschappelijke opvang in Den Haag een tas met verzorgingsproducten aan te bieden.

### 3.2 Samenwerkingsovereenkomsten

De Kessler Stichting heeft met meerdere partners samenwerkingsovereenkomsten ten behoeve van de uitvoering van de zorg, hulpverlening en begeleiding met de volgende organisaties:

- Medisch/Apotheek: Novicare, HWW, Zorg apotheek, Apotheek Waldeck, Fresh Unieke Mondzorg, Basalt
- GGZ: Parnassia Topteam, Parnassia WLZ GGZ,
- Specialistische zorg (LVB, verslavingsproblematiek): MEE Zuid-Holland Noord, Brijder
- Infodeling en instroomproces: samenwerkingsovereenkomst tussen Kessler, Leger des Heils, Parnassia en het Daklozenloket
- Forensische zorg: Reclassering Nederland
- Woningbouw: Koepelconvenant convenantwoning, Haag Wonen, Staedion
- Onderaannemers MWA en WLZ: De Prael, Artism, Zenzi, Schroeder, Reakt
- Overig: Valente, Spoor 22 (Mondriaan), Zorg Veiligheidshuis Haaglanden, BBD, Stichting Haagse Soepbus

De Kessler Stichting participeert daarnaast in diverse overlegstructuren, waaronder: HOI- overleg, directeurenoverleg MO, G4, GGD Haaglanden, IGJ, Vrienden van de Kessler, monitoroverleg Koepelconvenant, Bestuurlijke en kennisnetwerken vanuit Valente, Lerend netwerk, Accountoverleg Gemeente Den Haag, accountoverleg DJI, Klankbordgroep Wonen, klankbordgroep Dakloosheid, Woonzorgtafel Rijswijk.

### 3.3 Impact van het coronavirus

De corona maatregelen zijn in 2022 langzaam versoepeld. Uiteindelijk vervielen de laatste maatregelen in mei 2022. Dit betekende dat cliënten en medewerkers niet meer gebonden waren aan strikte regels, en fysieke ontmoetingen weer konden plaatsvinden. Het 'normale leven' kwam weer op zijn retour. Sinds de start van de coronapandemie is het crisisbeheersteam opgesteld. Vanwege de versoepeling van de maatregelen eind februari 2022 is het crisisbeheersteam per één maart opgeheven. Alle afspraken en werkwijzen zijn opgenomen in een werkinstructie en wordt up-to-date gehouden. Toch zijn er in 2022 een aantal uitbraken van corona geweest op enkele afdelingen. Dit is opgepakt volgens de normale procedure bij infectieziekten, waarbij een uitbraakteam is vastgesteld die de uitbraak coördineerde.

In 2022 zijn er vaccinatierondes georganiseerd voor cliënten. Dit is eenmaal georganiseerd voor de afdelingen Zorg en Wonen DLR en Viljoen in samenwerking met de verpleegkundig specialist van Novicare. Daarnaast is dit eenmaal georganiseerd voor Toussaint in samenwerking met de GGD-arts. Het interne opgeleide covid prikteam heeft beide keren gevaccineerd. Op de overige locaties is destijds geïnventariseerd hoeveel cliënten er een vaccinatie wouden, dit waren er minder dan 15 waardoor de GGD geen interne ronde heeft georganiseerd. De cliënten zijn verwezen naar de wijk prikpunten.

De afgelopen twee jaar heeft de covidlocatie een belangrijke rol gespeeld in de opvang van besmette personen in de maatschappelijke opvang. Een unieke samenwerking in crisistijd waarbij we beschikbaar waren voor de gehele veiligheidsregio. In totaal hebben we 205 mensen opvang en zorg geboden. In 2022 ging dit om 82 cliënten die er gemiddeld tussen de vijf en zes dagen verbleven. Per april 2022 is de covidlocatie gesloten voor de maatschappelijk opvang. Besmette cliënten, zonder isolatiemogelijkheden op locatie, kunnen worden opgevangen in een hotel. Wij hebben daarna de locatie in overleg met de gemeente en GGD beschikbaar gesteld voor Oekraïense vluchtelingen (gezinnen) met corona. Hier is geen gebruik van gemaakt.

### 3.4 Personeelsbeleid

#### Visie

De Kessler Stichting is een professionele en klantgerichte organisatie waar medewerkers goed zijn opgeleid en toegerust om de zorg en begeleiding te kunnen geven die de cliënten nodig hebben. Ons beleid is erop gericht om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Employability (inzetbaarheid) is het vermogen van medewerkers om nu en in het vervolg van hun loopbaan arbeid te verrichten. Door blijvend te investeren in zijn/haar ontwikkeling vergroot de werknemer de kansen op plezier in het werk en de kansen op werkzekerheid. Als werkgever realiseren we een organisatie waarmee op toekomstige ontwikkelingen kan worden gereageerd. Dit wordt vormgegeven door medewerkers zich te laten ontwikkelen tot zelfstandige en inhoudsdeskundige vakmensen, die weten wat er nodig is en zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling. De Kessler Stichting faciliteert deze ontwikkeling en stelt tevens eisen aan de basisopleiding en het kennis- en kundeniveau per functie en per rol.

#### Ontwikkelingen en uitdagingen

- De Kessler Stichting kampt al geruime tijd met een hoog verzuim. Een hoog verzuim gecombineerd met een hoog verloop dwingt ons om veel aandacht te besteden aan de werkbaarheid van het werk om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en het verzuim te beperken.
- Gedurende 2022 is samengewerkt met een nieuwe arbodienstverlener. Deze samenwerking is geëvalueerd en er zijn afspraken gemaakt om meer grip op het verzuim te krijgen.
- Het roosterbeleid is in combinatie met een nieuwe wijze van roosteren en plannen verder doorontwikkeld en wordt nu volledig ondersteund vanuit centrale planning.

- Het wervings- en selectiebeleid is aangepast en wordt in 2023 verder geïmplementeerd, waarbij de selectiegesprekken worden geprofessionaliseerd.
- Gedurende 2022 is veel aandacht besteed aan arbeidsmarktcommunicatie. Er zijn promovideo's en 'visitekaartjes' met QR-code voor de werkenbijdekesslerstichting-site gemaakt. Er is een tramcampagne uitgevoerd, twee open dagen georganiseerd, op social media wordt frequenter gepost en de wervingsbonus is opnieuw geïntroduceerd. Het bureau Branddoctors heeft in samenwerking met medewerkers een 'employee value proposition' opgesteld waarin de 'belofte' van de Kessler aan nieuwe medewerkers is doorvertaald aan de hand van de missie, visie, kernwaarden en ervaren werkpraktijk. Dit wordt in 2023 verder gebruikt voor onder andere het aanscherpen van vacatureteksten.
- Het onboardings- en introductieprogramma A12 heeft een vlucht gekregen na de indiensttreding van de inwerkcoördinator. De inwerkperiode met inwerk buddy's, maar ook het pre-boarden zijn verbeterd en daaraan wordt in 2023 verder gewerkt. In 2023 zal ook de digitale onboardingsapp TinQwise worden gelanceerd.

## Verzuim

Het verzuim is verder gestegen van 10,4% in 2021 naar 12,6% in 2022. Er is sprake van een dalende tendens in het langdurig verzuim, maar het kort en middellang verzuim is toegenomen. De toename van het kort en middellang verzuim is sterk beïnvloed door Covid-19 en de griep. Ook de meldingsfrequentie is toegenomen van 0,93 naar 1,24. Nadere analyse van het verzuim laat zien dat het verzuim in het segment (W)MO het hoogst is, met name de afdelingen Bereik in de Wijk, Noodopvang Schenkweg – heren en Noodopvang Delagoa laten een hoog verzuimpercentage zien. Op functieniveau springen de functies trajectondersteuner en woonbegeleider er negatief uit. Het verzuim in deze groep medewerkers bedroeg gemiddeld 16,7%, waarvan 13,1% langdurig is. De verzuimfrequentie in de groep bedroeg in 2022 1,82.

Verder zien we dat het verzuim in de leeftijdsgroep tussen 35 en 45 jaar het hoogst is.

Het afgelopen jaar hebben we veel gedaan om het verzuim positief te beïnvloeden. De teamschouw is ingevoerd evenals de jaargesprekken met medewerkers. Het verzuimproces is aangepast en het roosterbeleid gewijzigd. Het opvangteam en de werkwijze zijn aangepast en de providersboog is ingericht. Daarnaast zijn diverse bijeenkomsten, zoals personeelsfeest en borrels, georganiseerd om na de beperkingen als gevolg van Covid-19 de ontmoeting en verbinding tussen medewerkers te verbeteren. We hopen dat deze inspanning in 2023 een positieve invloed hebben en zullen leiden tot een afname van het verzuim.

## Tevredenheid personeel

In 2022 heeft een tussentijdse 'pulsemeting' op het onderwerp samenwerking plaatsgevonden. Uit deze meting en uit de exitformulieren komen de volgende aandachtspunten. Positief zijn de contacten met collega's, cliënt centraal, cursussen en scholing, platte organisatie, flexibele werktijden en de visie op begeleiden. Verbeterpunten zijn beter roosteren, meer communiceren en meer waardering. Kanttekeningen zijn de zichtbaarheid van het MT en staf, hoge werkdruk en (voor vertrekkende medewerkers) dat het werk niet aansluit bij de verwachting. Rode draad is hiernaast dat de principes van zelforganisatie niet meer helder zijn. In 2022 is hiermee gestart onder de noemer "Ieder zijn Vak". De Managers Zorg hebben in acht bijeenkomsten met een afgevaardigde van elke afdeling (primaire proces en ondersteuning) gesproken over de kaders en verwachtingen van zelforganisatie. De opgehaalde input is geanalyseerd. In 2023 heeft dit vervolg.

## Personeel in cijfers

Er waren op 31 december 230 medewerkers en 68 vrijwilligers actief binnen de Kessler Stichting. Van de medewerkers in dienst werkt 80,3% in deeltijd en is 73% vrouw. Het gemiddeld aantal jaren in dienst is 5,2 jaar. Ten opzichte van 2021 is sprake van een toename van het aantal medewerkers dat fulltime werkt, werken er verhoudingsgewijs meer

vrouwen bij de Kessler Stichting en is het gemiddeld aantal jaren dat medewerkers in dienst zijn toegenomen.

In 2020 en 2021 stroomden er minder medewerkers (fte) in dan uit. In 2022 is het verloop nog steeds groot: 49 FTE uitstroom en 45 FTE instroom. Deze cijfers geven echter een vertekend beeld omdat in 2022 uitbesteding heeft plaatsgevonden van de portiersfunctie. Daarnaast is sprake geweest van een beleidswijziging ten aanzien van de flexpool, waarbij we niet langer gebruik maken van nul-urencontracten, maar van min-max contracten om de betrokkenheid van deze medewerkers bij de organisatie te vergroten. Het hoogste verloop heeft zich voorgedaan bij de afdelingen Bereik in de Wijk, Noodopvang Schenkweg en Noodopvang Delagoa. Op functieniveau is het verloop het hoogst bij de functie trajectondersteuner en functie woonbegeleider. Ondanks dat in 2022, gecorrigeerd voor de portiersfunctie, sprake was van een hogere instroom dan uitstroom is begin 2023 nog steeds sprake van een aantal vacatures, met name in de functies voedingsassistent, verzorgende IG en verpleegkundige.

### **Social return on investment**

Door de gemeente Den Haag is vastgesteld dat een bedrag ter grootte van in totaal 3% van de gegunde jaaromzet binnen de MWA-opdracht als social return moet worden gehaald. De Kessler Stichting heeft hier invulling aan gegeven door middel van het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, mensen met een uitkering, 50-plussers, het plaatsen van stagiaires en het afnemen van diensten bij sociaal ondernemers. In 2022 is de doelstelling behaald.

### **Beroepspraktijkvorming**

In 2022 heeft een doorontwikkeling plaatsgevonden op het professionaliseren van de stagecoördinatie. De functie van opleidingscoördinator is gesplitst in die van stagecoördinator en een opleidingscoördinator. Het stagebeleid en de coördinatie van het plaatsen en begeleiden van studenten krijgt hiermee een professionaliseringsslag.

Er is een aanvang gemaakt met het trainen vanuit het SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) voor werkbegeleiders om de kwaliteit van het begeleiden van studenten te versterken. Het project spoor 22 is afgerond en er is een diversiteit aan studenten werkzaam op de afdelingen, waarbij in de matching meer gekeken wordt naar welke opleiding past bij de afdeling. De werkzaamheden van de praktijkopleiders zijn vastgesteld en zij verzorgen intervisiemomenten, bieden studenten en werkbegeleider ondersteuning tijdens de stageperiode, examineren en toetsen de opdrachten af en bewaken de kwaliteit van de stageafdelingen.

In 2023 ligt de focus op verder versterken van het stagebeleid door het vormen van een 'stagebureau'. Doel is de netwerkcontacten met de diverse opleidingen te verstevigen en mogelijkheden tot het structureel geven van gastlessen. Er worden, binnen de begrootte uren, nieuwe praktijkopleiders geworven en opgeleid om ook de kwaliteit van begeleiden aan de BBL studenten op een goed niveau te krijgen.

### **Trainingen**

Na de Corona-periode konden trainingen weer plaatsvinden. Deze periode heeft vernieuwing gebracht in het programma. Er wordt gezocht naar meer variaties van blended trainingen, waarbij de live bijeenkomsten meer over het 'toepassen' gaat. Dit is een betere match met de medewerkers die meteen aan de slag kunnen. De leerstijl en scholingsbehoefte van de medewerkers, staat hierbij centraal. De training HACCP kan live of via e-learning worden gevolgd en er is een online-training voor het cliëntvolgsysteem CVS gemaakt. Daarnaast is in 2022 een e-learning CGB ontwikkeld, die nieuwe medewerkers, naast de live bijeenkomsten, in hun inwerkperiode gaan volgen.

Trainingen die zijn gegeven zijn o.a. signaleren begrenzen en veiligheid, CGB, medicatie en voorbehouden/risicovolle handelingen. Maar ook een klinische les palliatieve zorg, een themabijeenkomst radicalisering en extremisme (in samenwerking met DJI) en een training Wvvgz en Zorgmachtiging (in samenwerking met Fivoor).

### Grijp je kans

Er zijn in 2022 15 medewerkers die een opleiding volgen via Grijp je kans. Vijf Medewerkers volgen een MBO VIG of MBO VP opleiding. Zes medewerkers volgen een HBO of Post-HBO opleiding Sociaal Work, Toegepaste Psychologie, Bemoeizorg of Palliatieve zorg. Andere opleidingen die worden gevolgd betreffen facilitair management, Gespreksvoering en Personeelszaken.. Een mooie afspiegeling van onze diverse doelgroep en dus verschillende scholingsvragen.

## 3.5 Kwaliteit en veiligheid

### Visie op kwaliteit en veiligheid

In de visie van de Kessler Stichting zijn 'de organisatie' en 'kwaliteit' geïntegreerd. Onze organisatievisie kunnen we daarnaast alleen realiseren in een veilige omgeving. Kwaliteit en veiligheid zijn nauw met elkaar verbonden en niet los van elkaar te zien. Hierdoor is het kwaliteitssysteem niets anders dan de manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat zij haar doelen bereikt. Het gaat hierbij zowel om organisatiedoelen, als om persoonlijke doelen van cliënten en medewerkers. Het kwaliteitsmanagementsysteem moet de organisatie en de medewerkers ondersteunen. Wij richten onze organisatie zo in dat wij een veilige omgeving creëren voor onze medewerkers en cliënten. Hiermee brengen wij de onveilige situaties tot een minimum. Wanneer zich wel een onveilige situatie voordoet dan handelen wij effectief, leren en verbeteren wij waar mogelijk, om weer een veilige omgeving te krijgen.

### Audits

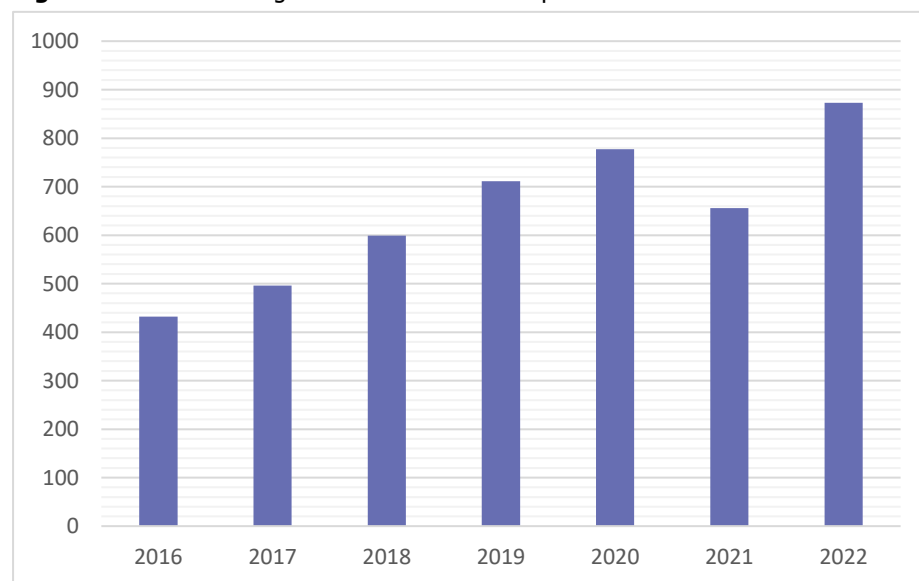
Sinds 2009 is de Kessler Stichting HKZ gecertificeerd. In 2022 hebben twee audits plaatsgevonden in april (HKZ her-certificering) en november (tussentijdse audit). De HKZ her-certificering vond later plaats vanwege eerdere uitstel door corona. Deze audit is positief bevonden waarbij we opnieuw zijn gecertificeerd. In november 2022 heeft een tussentijdse audit plaatsgevonden, waaruit het ontbreken/late uitvoering van de interne audits als verbeterpunt is geconstateerd. Ten tijde van de HKZ-audit in november was het auditteam al gestart met de interne audits m.b.t de thema's CGB en privacy. De verbeterpunten die uit de interne audit kwamen waren bekend en acties zijn verder opgepakt. De auditbevindingen zijn hierin meegenomen. Binnen 13 weken is de organisatie verplicht een terugkoppeling te geven aan de HKZ-auditor over de verbetermaatregel, de auditor heeft de verbeteracties en de interne audit planning geaccepteerd. Er wordt in 2023 verder ingezet op het werven en scholen van nieuwe auditleden, in april-mei en oktober-

november volgen de volgende audits waarbij het instroom en uitstroom van cliënten geaudit zal worden.

### Veilig incidenten Melden (VIM)

In 2022 zijn 873 incidenten gemeld. Dit is een stijging van 217 meldingen in vergelijking met 2021. Dit is het hoogste aantal VIM meldingen in vergelijking met de afgelopen zes jaar (zie figuur 1). Kijkend naar het jaar 2022 komen de meeste meldingen van het cluster Zorg en Wonen en de Noodopvang Delagoa (zie tabel 1). Verder valt op dat bijna op alle afdelingen de VIM meldingen zijn gestegen, behalve bij de Noodopvang Zamenhof en de facilitaire dienst. De meeste meldingen worden gedaan over agressie, dreigend- en intimiderend gedrag en medicatie. We zien net als onze concullega's al enige tijd dat de complexiteit van de doelgroep toeneemt en herkennen dit beeld. Door onder andere de her-instelling van de VIM-commissies, maar ook de invoering van de checklist risicofactoren en risico-inventarisatie in begeleiding anticiperen we hierop en leren we van trends.

**Figuur 1:** Aantal meldingen van incidenten in de periode 2016-2022



Afdeling	Aantal 2020	Aantal 2021	Aantal 2022
Zorg en Wonen Toussaint	90	151	213
Noodopvang Delagoa	228	140	159
Zorg en Wonen De la Rey	158	98	140
Zorg en Wonen Viljoen	71	76	92
KO Zamenhof	55	60	70
KO De la Rey (jongeren)	17	11	-
Intensief Wonen	-	-	61
Noodopvang Zamenhof	44	31	11
Noodopvang Schenkweg Heren	20	24	33
Facilitaire Dienst	13	16	7
BidW – Beschermd Zelfstandig Wonen	13	15	21
Noodopvang Schenkweg Dames	22	7	24
BidW – Begeleid zelfstandig wonen	2	7	27
Overige afdelingen	21	6	3
BidW – Ambulante begeleiding	0	5	6
BidW – Forensische begeleiding	6	5	2
Dagbesteding	0	3	0
<b>Totaal</b>	<b>777</b>	<b>656</b>	<b>873</b>

**Tabel 6:** Overzicht aantal VIM meldingen per jaar per afdeling

### Calamiteiten

In 2022 zijn tien calamiteiten extern gemeld, waarvan zeven bij GGD Haaglanden (toezichthouder WMO). Van de zeven meldingen waren er twee lichte meldingen, dat betekent dat geen uitgebreid onderzoek nodig was. Er zijn drie meldingen gedaan bij Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Alle meldingen zijn afgesloten.

### Risicomanagement

Vanwege de sterk veranderende omgeving en de benodigde wendbaarheid is risicomanagement onverminderd belangrijk. In 2022 is door het managementteam tijd besteed aan het kritisch doornemen van de risico's

per domein. Aanpassingen van beheersmaatregelen zijn vastgelegd in het risicomanagementsysteem.

## Klachten

In 2022 zijn 59 klachten ontvangen (zie tabel 2). Alle klachten zijn intern opgepakt door de klachtenfunctionaris. 50 klachten zijn samen met de betrokkenen naar tevredenheid opgelost. Meerdere klachten zijn afgesloten zonder vervolg, dit is meestal omdat de cliënt geen gehoor geeft aan de contactpogingen voor verdere afhandeling van de klacht. Er zijn ook klachten door de cliënt ingetrokken tijdens de afhandeling omdat de situatie inmiddels was opgelost.

Er is in 2022 één klacht voorgelegd aan de externe klachtencommissie (voor cliënten die zorg ontvangen gefinancierd vanuit de Wmo).

Overzicht klachten in 2022	Aantal
Ontvangen klachten	59
Categorieën klachten:	
• Afspraken niet nagekomen	2
• Defecte voorzieningen	7
• Eigendommen (bijv. schade, vermissing, ongeoorloofd gebruik, etc.)	9
• Facilitair	6
• (Geluids-)overlast (anders dan van medecliënt)	1
• Hygiëne (bijv. verschonen beddengoed, schoonmaak)	1
• Medecliënt (bijv. omgang, (geluids-)overlast)	13
• Onvrede begeleiding	12
• Onvrede bejegening	14
• Onvrede individuele afspraken	6
• Onvrede huisregels	7
• Onvrede sanctie	2
• Onthouding begeleiding	1
Klachten voorgelegd aan externe klachtencommissie	1
Klachten voorgelegd aan geschillencommissie	0

**Tabel 7:** Overzicht klachten in 2022 per categorie

## Clienttevredenheid

De Kessler Stichting het Landelijk standpunt (mede)zeggenschap (LSR) gevraagd het jaarlijkse cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) te verzorgen voor de afdeling Zorg en Wonen De La Rey en om het jaar voor alle afdelingen. In 2021 is de vragenlijst van LSR op alle afdelingen ingezet voor het jaarlijkse CTO. De behaalde respons was lager dan beoogd ondanks de ingezette acties. Op verzoek van de CR heeft in 2022 opnieuw het CTO plaatsgevonden voor alle afdelingen. De respons was nu hoger, maar in de evaluatie kwam naar voren dat het opnieuw een moeizaam proces was. Dit zal in 2023 een vervolg krijgen. In tabel 3 staat een overzicht van de resultaten per afdeling. Iedere afdeling zal in 2023 een verbeterplan opstellen ten aanzien van de resultaten.

Afdeling	Aantal cliënten	Deelgenom en cliënten	Respons-percentage	Cijfer
BidW Ambulante begeleiding	474	85	31%	7,8
BidW BZW	55	14	27%	7,1
Intensief Wonen	24	7	29%	7,1
NO Delagoa	56	10	20%	6,3
KO Zamenhof	67	28	42%	5,1
NO Zamenhof	30	11	40%	6,6
NO schenkweg	84	25	31%	6,7
ZW DLR	35	22	66%	7,6
ZW Toussaint	55	24	45%	7,5
ZW Viljoen	24	11	54%	6,0

**Tabel 8:** Overzicht resultaten CTO 2022

## Kwaliteitsverslag verpleeghuiszorg

Binnen de afdeling Zorg en Wonen De la Rey wordt er gewerkt volgens het 'Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg'. In het kwaliteitskader staan de afspraken beschreven over wat goede zorg is en het vormt de basis voor

toezicht en verantwoording voor langdurige zorg. Hoe wij invulling geven aan de thema's in het kwaliteitskader is beschreven in het Kwaliteitsplan en Kwaliteitsverslag. Het Kwaliteitsverslag beschrijft de resultaten van de acties die opgenomen zijn in het Kwaliteitsplan. Het Kwaliteitsplan en verslag bieden samen inzicht in de continue verbetering van zorg op de afdeling Zorg en Wonen De la Rey.

### **Bedrijfsopvang team (BOT)**

Er is een bedrijfsopvang team actief binnen de Kessler. Het doel van het opvangteam is het bieden van laagdrempelige en toegankelijke opvang voor medewerkers die daarom vragen en hen proactief ondersteuning te bieden waar nodig. Het opvangteam helpt medewerkers die last hebben van een schokkende gebeurtenis op het werk een plek te geven, inzicht en ondersteuning te geven in het proces van verwerken van een schokkende gebeurtenis en mogelijke verwerkingsproblemen vroegtijdig te signaleren om adequate hulp in te zetten. Er vindt een heroriëntatie plaats op een gewijzigde invulling van de bedrijfsopvang. De coördinatie is inmiddels belegd bij een Manager Zorg en in 2023 vindt verdere ontwikkeling plaats waar onder andere meer aandacht zal zijn voor het direct opvangen van een collega na een incident.

### **Vertrouwenspersoon**

In 2022 was Margriet Maris namens De Zaak Hermelink de externe vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen en integriteit voor de Kessler Stichting. De vertrouwenspersoon heeft in 2022 vier meldingen van medewerkers ontvangen (in 2021 tevens vier). De meldingen betroffen ongewenst gedrag tussen medewerker en leidinggevende, collega's onderling en ongewenst gedrag van een client. Met de medewerkers zijn ondersteunende, adviserende gesprekken gevoerd.

De externe vertrouwenspersoon heeft in 2022 kennisgemaakt met de nieuwe HR-medewerkers en de preventiemedewerker. Ook was er overleg met de Ondernemingsraad.

### **Beveiliging**

De Kessler Stichting streeft naar veilige werkomstandigheden/ gebouwen en psychosociale condities voor alle mensen die bij de organisatie werken en/of verblijven. Niet alleen moet het werk veilig gedaan kunnen worden, medewerkers moeten zich ook prettig voelen, plezier in hun werk hebben en respectvol met elkaar en de cliënten omgaan. Kennis om te kunnen handelen indien zich calamiteiten voordoen hoort hier ook bij. Daarnaast streeft de Kessler Stichting naar een open bedrijfsklimaat waarin medewerkers elkaar aanspreken op mogelijke verbeteringen die leiden tot een nog veiliger en gezonder werkklimaat en werkomgeving.

Binnen de locaties van de Kessler Stichting worden diverse preventieve maatregelen genomen in het kader van wet- en regelgeving én in het kader van het veiligheidsbeleid. Denk hierbij aan maatregelen als: cameratoezicht, toegangscontrole, brandpreventie, personeelsalarmering, oproepsysteem en spreekkamers met twee uitgangen.

Medewerkers en cliënten krijgen vooraf informatie, er worden preventieve maatregelen getroffen, er wordt geoefend en er wordt getoetst of de maatregelen en afspraken bijdragen aan veiligheid, gezondheid en werk- en woonplezier. Daarnaast is er een duidelijke overlegstructuur en heldere verdeling van de rollen en taken. Daarmee is het efficiënt en effectief en zijn de kosten laag en de inspanning gebundeld. Het kost zo min mogelijk tijd doordat het maatwerk is en onderwerpen met elkaar zijn verbonden. Het Arbobeleid, de bedrijfshulpverlening, de ontruimingsplannen en de veiligheid en het overleg hierover is in samenwerking met de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de teams opgesteld en ook de uitvoering is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In 2022 is de portiersdienstverlening uitbesteed aan Huschka, via wie momenteel beveiligers worden ingezet op de locaties. Dit met als doel de kwaliteit van deze dienstverlening beter te borgen in de uitvoering door een specialistisch bedrijf.



### 3.6 De financiën van de Kessler Stichting

#### Visie op vermogen

Het strategisch financieel beleid is gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit, ofwel het vermogen om zowel op korte als op lange termijn zonder grote risico's aan de financiële verplichtingen te voldoen.

De afgelopen decennia hebben we een financieel beleid gevoerd gericht op het realiseren van positieve exploitatieresultaten en het opbouwen van een afdoende weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen is een ratio die aangeeft in hoeverre de Kessler Stichting eventuele calamiteiten financieel op kan vangen. Het percentage weerstandsvermogen wordt berekend door het (eventueel gecorrigeerde) eigen vermogen plus voorzieningen, en voor de langere termijn het eigen vermogen, te delen op de totale opbrengsten.

De belangrijkste functies van dit vermogen voor de Kessler Stichting betreffen de egalisatie van nog niet-gerealiseerde inkomsten en het opvangen van effecten van risico's in de inkomst sfeer, welke kunnen ontstaan door bijvoorbeeld:

1. Stelselwijzigingen
2. Verlaging bijdragen door aanpassing van tarieven
3. Verlagingen van bijdragen door beëindiging van gehele of gedeeltelijke subsidierelaties
4. Fluctuaties in bezetting

Daarnaast dient dit vermogen voor het opvangen van effecten van risico's in de kostensfeer. Hierbij dient te worden gedacht aan kosten voortvloeiend uit een hoog verzuim of schaarste op de arbeidsmarkt.

Als norm is hiervoor in het verleden een percentage van twintig procent aangehouden. Deze norm is jaren geleden gerealiseerd. Na het realiseren van deze norm is het financieel beleid niet langer gericht geweest op het opbouwen van een afdoende weerstandsvermogen, maar op het consolideren hiervan. Echter, met name door incidentele meevallers, is het weerstandsvermogen op een gegeven moment gegroeid tot boven de dertig procent. Het gedeelte van het vermogen dat de norm van het

weerstandsvermogen overschrijdt, kan worden aangewend voor het financieren van projecten. Dit kunnen projecten betreffen op het gebied van cliëntzorg. Bijvoorbeeld, wanneer daarvoor nog geen financiering voorhanden is, maar de noodzaak hiervan buiten kijf staat. Ook projecten, gericht op vernieuwingen binnen de ondersteuningsorganisatie die een hogere mate van efficiëntie met zich meebrengen, lenen zich voor financiering.

De afgelopen jaren hebben we geconstateerd dat de risico's verbonden aan de exploitatie van een maatschappelijke zorginstelling zijn toegenomen. De introductie van de maatwerkarrangementen in 2017 zijn opmaat geweest voor een verandering in het subsidielandschap. Waar voorheen sprake was van financiering op basis van capaciteit is momenteel sprake van financiering op basis van bezetting, waarbij afgegeven indicaties afhankelijk zijn van de individuele zorgbehoefte. Omdat in het geval van financiering op basis van maatwerkarrangementen WMO de gemeente zowel de rol van indicatiesteller als financier vervult, ligt het risico daar hoger. In praktijk zien we ook terug dat sprake is van negatieve tendens ten aanzien van afgegeven aantal indicaties per resultaatgebied en de gemiddelde intensiteit daarvan.

Op dit moment wordt alleen het verblijf in de noodopvangvoorzieningen nog gesubsidieerd op basis van beschikbaar gestelde capaciteit.

Per 30 juni 2021 is de bestaande subsidierelatie door de gemeente Den Haag opgezegd en is de subsidieregeling maatschappelijke opvang geïntroduceerd. Deze subsidieregeling voorziet in de financiering van de verblijfscomponent van de noodopvangvoorzieningen. Deze subsidieregeling moet toekenning van subsidiegelden transparanter maken en andere marktpartijen de mogelijkheid bieden om dit product te gaan leveren. Op grond van de huidige subsidieregeling bestaat het risico dat de 'opdracht' niet wordt gegund aan de huidige zorgaanbieder en zorgaanbieder vervolgens in de maand december van de gemeente te horen krijgt dat zij vanaf januari de dienstverlening niet mag continueren.

Voor 2023 heeft subsidieverlening plaatsgevonden, voor de jaren na 2023 is sprake van een verhoogd risico.

Daarnaast zien we dat de effecten van Covid-19, de oorlog in Oekraïne en schaarste op de arbeidsmarkt hun weerslag hebben op de organisatie. We hebben te kampen met een hoog ziekteverzuim, een hoog verloop, schaarste van materialen en sterk toenemende prijzen. Tegelijkertijd zien we dat de tarieven die wij van onze financiers ontvangen, hier onvoldoende voor geïndexeerd worden. Met name in het segment maatschappelijk opvang merken we dat de druk op deze tarieven significant toeneemt.

Op grond van bovenstaande hebben we besloten het normpercentage vast te stellen op 25%.

Alhoewel de omvang van het vermogen voldoende is om invulling te geven aan het strategisch financieel beleid, zullen we de komende jaren kritisch moeten zijn op onze productportfolio en de individuele bijdrage van onze producten aan cliënt, maatschappij en de exploitatie van de Kessler Stichting.

### Visie op vastgoed

Vastgoed is een bedrijfsmiddel dat wordt ingezet om de strategische doelstellingen van de Kessler Stichting te behalen. Het vastgoed moet in de eerste plaats een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opvang en zorg. De ambitie is aan een brede doelgroep sociaal kwetsbaren passende huisvesting bieden. Om dat te bereiken werken we met de gemeente en woningcorporaties en eventuele andere maatschappelijke organisaties samen aan het opheffen van het tekort aan betaalbare huisvestingsmogelijkheden voor de doelgroep.

Vastgoed is kapitaalsintensief en vertegenwoordigt illiquide vermogen. Het is laag flexibel, heeft een lange afschrijvingsperiode en brengt een hoog ontwikkel- en exploitatierisico met zich mee. Dit zijn eigenschappen van vastgoed die ongunstig zijn voor een maatschappelijke zorginstelling. Hierdoor bestaat er een sterke voorkeur voor de huur van vastgoed, koop van vastgoed wordt echter niet uitgesloten. Bij eventueel eigendom van

vastgoed dient dit ondersteunend te zijn aan de corebusiness en een risicomijdend karakter te hebben.

Onze huidige vastgoedportefeuille sluit in belangrijke mate aan op onze wensen. De huidige visie kent daarom vooral een strategie van behoud en instandhouding van de huidige locaties. De Kessler Stichting is zich bewust van de uitstraling die huisvesting biedt. Het levert een belangrijke bijdrage aan het imago. Ook de functionaliteit van gebouwen is zeer belangrijk. Gebouwen moeten, zowel nu als in de toekomst, voor meerdere doeleinden inzetbaar zijn. Kernwoorden zijn daarbij "doelmatig", "schoon", "veilig" en "duurzaam". Om de vastgoedportefeuille goed te kunnen beheren, is er een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en werken we door het goed 'managen van de huurcontracten' intensief met de verhuurders van de samen om ook het eigenaarsdeel van het onderhoud goed en tijdig te laten uitvoeren. Als onderdeel van de planning & controlcyclus vindt jaarlijks een herijking van deze onderhoudsbegroting plaats en wordt bepaald of onderhoud conform plannen kan/ moet plaatsvinden en/of aanpassingen hierin noodzakelijk zijn. In 2022 hebben we de meerjarenonderhoudsplannen door een extern adviesbureau laten herijken.

Voor wat betreft de locatie Zamenhofstraat 6 zullen we onderzoeken of het van toegevoegde waarde is om deze locatie van HaagWonen over te nemen. We streven ernaar om op korte termijn in het pand te investeren en het daarmee van een kwaliteitsimpuls te voorzien. Het doel is om het pand efficiënter te kunnen gebruiken en leef- en werkruimtes te verbeteren. Het feit dat de locatie momenteel plaats biedt aan 101 cliënten bevordert de leefbaarheid niet en heeft duidelijk zijn weerslag op client en medewerker. Streven is dan ook om met deze kwaliteitsimpuls tevens het aantal cliënten dat op deze locaties verblijft te verminderen.

Naast het in standhouden en verbeteren van de huidige locaties zien we dat de behoefte aan woonruimte binnen de doelgroep die wij bedienen groot is. Wanneer de mogelijkheden zich voor doen zullen we als dat binnen de opgestelde kaders past onze portefeuille uitbreiden.

## Treasury en liquiditeit

Treasury heeft bij de Kessler Stichting primair als doel het beheren van financiële risico's en secundair het maximaliseren van beleggingsopbrengsten respectievelijk het reduceren van financieringskosten. De primaire doelstelling van de Kessler Stichting is het werkzaam zijn op het gebied van de maatschappelijke opvang. Als gevolg hiervan is het beleggen en financieren ondergeschikt en dienend aan de primaire doelstelling.

De algemene doelstelling voor de treasuryfunctie bij de Kessler Stichting is dat deze de financiële continuïteit van de organisatie waarborgt. Dit wordt in de volgende doelstellingen en voorwaarden gesplitst:

- Liquiditeit op korte en lange termijn
- Lage financieringskosten
- Liquideerbare en risicomijdende beleggingen
- Kosteneffectief betalingsverkeer
- Inzet rente – instrument

De Kessler Stichting zal een zodanige omvang aan liquide middelen c.q. kredietruimte aanhouden dat zij steeds aan haar korte termijn verplichtingen zal kunnen voldoen. Omdat met de verandering van de wijze van financiering de risico's voor de organisatie groter worden, wordt op basis van de begroting en kwartaalrapportage een liquiditeitsprognose opgesteld. Maandelijks wordt de liquiditeitspositie afgezet tegen deze liquiditeitsbegroting. Op basis van de situatie op balansdatum concluderen we dat de Kessler Stichting een zeer gezonde liquiditeitspositie heeft, waarbij gebruikmaking van kredietruimte of ander vreemd vermogen bij de huidige exploitatie niet noodzakelijk is.

## Resultaat 2022

Het jaar 2022 is afgesloten met een negatief resultaat van € 281.000 (2021: € 1,48 miljoen positief). Belangrijke hierbij te vermelden is dat het resultaat 2021 in sterke mate is beïnvloed door incidentele en nagekomen baten. Honorering van de overproductie Wlz 2020, aanpassing van de tariefstelling binnen de maatwerkarrangementen WMO met terugwerkende kracht tot 1 januari 2020 en het als gevolg van wachtlijsten met terugwerkende kracht toekennen van indicaties maatwerkarrangementen over 2020, heeft een positieve bijdrage aan het resultaat 2021 gehad van ruim € 410.000. Ook de opening van de Wet

langdurige zorg voor cliënten met psychische stoornis heeft als gevolg van administratieve procedures rondom de declaratie van zorg een incidenteel positief effect gehad op het resultaat. Dit effect bedroeg circa € 150.000. De aan Covid-19 gelieerde 'projecten' zoals de exploitatie van de Cohort locatie in Leidschenvveen en opvang en begeleiding van cliënten in hotels en Lozerhof hebben een positief effect gehad op de omzet, maar ook op de dekkingsbijdrage voor de ondersteunings- en bestuursorganisatie en daarmee op het resultaat 2021. Het effect hiervan bedroeg circa € 70.000. Desalniettemin is sprake van een sterke afname van het resultaat. De belangrijkste verklaring hiervoor is gelegen in de personele kosten. Als gevolg van een hoog verzuim, openstaande vacatures en als gevolg daarvan noodzakelijke inzet van personeel niet in loondienst zijn de gemiddelde kosten per fte in 2022 met bijna € 7.500 per fte toegenomen.

De omzet is dit jaar uitgekomen op € 25,1 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is sprake van een afname van de omzet met circa € 140.000. Nadere analyse laat zien dat de baten uit bedrijfsmatige zorgverlening, te weten de inkomsten uit de zorgverzekeringswet, langdurige zorg, forensische zorg en regeling onverzekerbare vreemdelingen met € 746.000 zijn toegenomen. Deze toename bestaat enerzijds uit een toename van de omzet in het cluster zorg en wonen met circa € 1,2 miljoen en anderzijds een afname van omzet uit forensische zorg met € 450.000. De hogere omzet in het cluster zorg en wonen is het gevolg van een toename van de bezetting en zorgzwaarte. Verder is de toename het gevolg van de opening van Wlz-GGZ en het feit dat cliënten in 2021 geleidelijk in de Wlz GGZ zijn ingestroomd. Daarnaast is sprake van een nagekomen bate uit overproductie 2021. De lagere opbrengsten uit forensische zorg volgen uit een lagere bezetting. Dit is het gevolg van de transitie van de afdeling kortdurende opvang De la Rey specialisatie jongeren naar een afdeling intensief wonen voor cliënten met EPA-problematiek. Deze cliënten hebben veelal een WMO-indicatie, waardoor het aantal plaatsen met circa 7 plaatsen is afgenomen.

De andere baten uit bedrijfsmatige zorgverlening, waaronder de opbrengsten maatwerkarrangementen WMO, opbrengsten exploitatie Maatschappelijke Opvang en Eigen bijdrage cliënten zijn met circa € 900.000 afgenomen. De opbrengsten uit maatwerkarrangementen WMO

zijn met € 1,25 miljoen afgenomen tot circa € 6,5 miljoen. Aan deze omzetsdaling liggen een aantal oorzaken ten grondslag, te weten:

- Gewijzigde afspraken met de gemeente Den Haag over de financiering van de individuele begeleiding die binnen de noodopvang DelaGoa wordt geboden. Als gevolg hiervan is een verschuiving opgetreden tussen de opbrengst uit maatwerkarrangementen en exploitatie maatschappelijke opvang;
- De gemeente Den Haag heeft het 'overgangstarief' voor de afdeling kortdurende opvang Zamenhof verlaagt van € 2.800 per client per maand, naar € 2.352 per client per maand.
- Openstelling van de Wlz voor cliënten die vanwege een psychische stoornis blijvend behoefte aan permanent toezicht nodig hebben heeft gedurende 2021 geleid tot een instroom van cliënten in de Wlz-GGZ.
- Qua dagbestedingsactiviteiten hebben we besloten om ons de focussen rondom de exploitatie van de Pakkie Deftig winkels. De overige activiteiten, waaronder de fietsenwerkplaats zijn beëindigd.
- Er is sprake van een afname van het aantal trajecten ambulante begeleiding.
- Als gevolg van de transitie van de afdeling kortdurende opvang De la Rey specialisatie jongeren naar de afdeling intensief wonen De la Rey is het aantal WMO gefinancierde plaatsen te kosten van het aantal forensische plaatsen toegenomen.

De opbrengsten uit de exploitatie maatschappelijke opvang zijn ten opzichte van vorig jaar met € 344.000 toegenomen, waarbij moet worden aangetekend dat de opbrengsten 2021 sterk beïnvloed zijn door de in het kader van de Covid-19 pandemie getroffen maatregelen en daaruit voortvloeiende meer- en minderkosten. Daarnaast is zoals hiervoor vermeldt sprake van een gewijzigde afspraak met de gemeente Den Haag over de financiering van de individuele begeleiding geboden aan cliënten in de noodopvang Delagoa.

Onder de andere baten uit bedrijfsmatige zorgverlening is tevens een ingediende aanvraag meerkosten Covid-19 Maatwerkarrangementen WMO opgenomen. Deze aanvraag is ingediend ter compensatie van meerkosten als gevolg van noodzakelijke inzet van ziek personeel.

De totale bedrijfslasten zijn ten opzichte van vorig jaar met € 1,6 miljoen toegenomen tot € 25,4 miljoen. Belangrijkste verklaring is gelegen in de toename van de personeelskosten. De totale personeelskosten zijn met 7,2% toegenomen, terwijl het aantal ingezette fte met 2% is afgenomen. De toename van de gemiddelde personeelskosten per fte laten zich nagenoeg volledig verklaren door toename van de inzet van personeel niet in loondienst. Deze inzet is toegenomen van 29 fte in 2021 tot 46 fte in 2022. Deels is deze toename gewenst omdat het in 2021 genomen besluit tot uitbesteding van de portiersfunctie is geëffectueerd. Daarnaast is echter sprake geweest van een hoog ziekteverzuim, een hoog verloop en blijken verschillende vacatures als gevolg van de huidige krappe arbeidsmarkt moeilijk vervulbaar.

Naast de problematiek op de arbeidsmarkt zien we dat ook de energiecrisis en de marktsituatie van aannemers, onderaannemers effecten hebben op het algemeen prijsniveau en daarmee de omvang van de exploitatiekosten. Er is sprake van een sterke toename van de energiekosten en ook de kosten voor onderhoud en voeding zijn sterk toegenomen. De toename van de energiekosten zijn in belangrijke mate toe te schrijven aan de locatie De la Reyweg. Naast dat op iedere locatie wordt getracht om besparings- en verduurzamingsmaatregelen te realiseren, is sprake van een afhankelijkheid van de wil en mogelijkheden van de verhuurder om hierop te acteren.

### **Stand van zaken op balansdatum**

De in de volgende tabellen opgenomen indicatoren laten ten opzichte van vorig jaar een licht dalende tendens zien, welke het gevolg is van een negatief exploitatieresultaat en iets lagere omzet. Daarbij kan worden aangetekend dat de omzet in 2022 minder is beïnvloed door incidentele baten dan in 2021. Van het eigen vermogen is ultimo 2022 € 151.000 (2021 € 223.000) ondergebracht in een bestemmingsreserve bestemd ter dekking van de kosten van boventallige medewerkers in het kader van de personele ombuigingen 2014/2015.

De ratio's overschrijden de normen die we onszelf hebben opgelegd in het financieel beleid, waarmee we tevens kunnen concluderen dat de organisatie er financieel gezond voor staat.

De belangrijkste kerncijfers kunnen als volgt worden samengevat:

(In duizenden euro's)	2022	2021	2020	2019
Vlottende activa	10.494	10.740	9.297	8.572
Eigen vermogen (EV)	6.176	6.457	4.977	5.071
Voorzieningenniveau (V)	2.181	2.229	2.221	2.075
Lang vreemd vermogen (LVV)	0	0	0	0
Kortlopende schulden	3.616	3.533	3.596	3.144
Balans totaal	11.973	12.219	10.794	10.290
Totale bedrijfsopbrengsten (TO)	25.094	25.234	24.643	22.124

**Tabel 9:** Overzicht kerncijfers 2019 t/m 2022

De belangrijkste ratio's betreffende de financiële positie zijn:

	2022	2021	2020	2019
Vermogensniveau (EV/TO)	24,6%	25,6%	20,2%	22,9%
Voorzieningenniveau (V/TO)	8,7%	8,8%	9,0%	9,4%
Weerstandsniveau ((EV+V)/TO)	33,3%	34,4%	29,2%	32,3%
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	2,9	3,0	2,6	2,7
Solvabiliteit (EV/Balans totaal)	0,52	0,53	0,46	0,49

**Tabel 10:** Overzicht ratio's 2019 t/m 2022

## Risico's en onzekerheden

### Inleiding - Risicobereidheid

Onder risico's verstaat de Kessler Stichting onzekere gebeurtenissen die het realiseren van haar doelstellingen negatief of positief kan beïnvloeden. De belangrijkste doelstelling is het bieden van zorg en begeleiding aan mensen die zich in een kwetsbare positie bevinden. In dit kader hebben

wij een breed portfolio opgebouwd. Uitgangspunt is dat sprake moet zijn van een structureel gezonde financiële bedrijfsvoering, waarbij personele inzet plaats kan vinden die nodig is om invulling te geven aan onze visie op kwaliteit van zorg en die recht doet aan het waarborgen van veiligheid van medewerker en client. Wanneer hier niet op structurele wijze invulling aan gegeven kan worden, ontbreekt perspectief voor client, medewerker en organisatie. In dergelijke situaties is het doelmatiger om middelen anders in te zetten. Wel is de Kessler Stichting, zover haar vermogenspositie dat toelaat, bereid te investeren in het invullen van leemtes in zorgbehoefte van mensen. Doelstelling daarbij is wel te komen tot een structurele oplossing, binnen een redelijke termijn.

### Wijziging financieringsvorm en afhankelijkheid gemeente Den Haag

Met de transitie van aanbod gerelateerde budgetsubsidies naar vraag gerelateerde maatwerkarrangementen nemen de risico's voor zorgorganisaties toe. Locaties hebben veelal een vaste capaciteit en op het moment dat de vraag afneemt, wordt er geen financiering meer verkregen voor de dekking van de vaste lasten of minimale bezetting. Het risico wordt vergroot omdat de gemeente Den Haag bepaalt wat de hoogte van de intensiteit van de indicatie zou moeten zijn en vervolgens op basis daarvan de zorgorganisaties financiert. Ingaande 1 juli 2021 is de bestaande subsidierelatie met de gemeente Den Haag door de gemeente Den Haag opgezegd en is de subsidieregeling maatschappelijke opvang in werking getreden. Dit raakt de subsidiëring van de aangeboden capaciteit in de noodopvang. De nieuwe subsidieregeling moet zorgen voor transparantie en moet mogelijke ongelijkheid tussen aanbieders tegengaan. Binnen deze regeling kan iedere aanbieder een aanvraag indienen, daar staat tegenover dat de normtarieven worden losgelaten en het binnen bepaalde kaders mogelijk wordt om een aanvraag in te dienen die aansluit bij opvattingen over kwaliteit van zorg en veiligheid van medewerker en cliënt. Positieve ontwikkeling is dat met de introductie van de Wlz GGZ de afhankelijkheid van de gemeente Den Haag is afgenomen. Circa 85% van cliënten Beschermd Wonen vallen vanaf 1 januari 2021 onder de Wlz GGZ. De afhankelijkheid blijft echter nadrukkelijk aanwezig.

### *Marktrisico*

De belangrijkste marktrisico's worden gevormd door een mogelijke afname van de instroom van cliënten door bijvoorbeeld de toenemende concurrentie en door belemmeringen in de doorstroom/ uitstroom van cliënten. Wanneer in een intramurale setting, cliënten niet uit kunnen stromen omdat er bijvoorbeeld geen passende huisvesting voorhanden is, is het de verwachting dat de gemeente Den Haag een lagere indicatie/ maatwerkarrangement zal afgeven. Wanneer het gemiddelde van maatwerkarrangementen voor een bepaalde voorziening onder een minimumniveau zakt, wordt het moeilijk of onmogelijk om de minimale personeelsbezetting te realiseren die noodzakelijk is om de veiligheid van cliënten en medewerkers te kunnen blijven waarborgen.

### *Extramuralisering*

Voorzien wordt een verdere verplaatsing van de zorg van intramurale opvang naar extramurale begeleiding. Niet voor alle cliënten (en omgeving) is extramuralisering een vooruitgang. Extramuralisering (van cliënten met hoge zzp's) heeft tot gevolg dat er op straat steeds meer mensen die verward gedrag vertonen, 'zichtbaar' zullen zijn waarbij het tevens de vraag is of cliënten zich in deze omgeving prettiger voelen. Veel cliënten hebben een grote zorgbehoefte en een risico op terugval is reëel. Bij extramuralisering moet invulling worden gegeven aan crisissituaties. De huidige voorzieningen – Zorg en Wonen Toussaint, Zorg en Wonen Viljoen en de Kortdurende Opvang Zamenhof- zijn niet of in mindere mate geschikt als zelfstandige wooneenheden en lenen zich daarmee niet voor extramuralisering of scheiden van wonen en zorg. Gezien de hoogte van de huidige inkomens en de hoogte van de huisvestingskosten van deze locaties lijkt het niet aannemelijk dat de cliënten de huurlasten kunnen dragen. Extramuralisering zal onherroepelijk tot leegstand in bestaande voorzieningen leiden, wat een kostenverhogend effect tot gevolg heeft voor de resterende plaatsen of leidt tot een financieel risico. Tegenover het risico van de intramurale opvang staan kansen voor de extramurale begeleiding van cliënten. Binnen het Maatwerkarrangement wordt financiering meer afgestemd op de zorg- en begeleidingsbehoefte van de cliënt. Onderscheid wordt gemaakt in financiering naar intensiteit per resultaatgebied.

### *Kwaliteit van zorg - beschikbaarheid personeel*

Afgelopen jaren heeft onze branche te kampen gehad met een hoog verzuim en een hoog verloop, zo ook de Kessler Stichting. Dit maakt dat momenteel de druk op de teams, zowel binnen het primair proces als binnen de ondersteunende diensten groot is. Het werken op basis van een minimale bezetting, waarbij ook inzet van personeel niet in loondienst noodzakelijk is, is geen uitzondering meer. Als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt zien we dat diverse vacatures moeilijk vervulbaar zijn en ook uitzendbureaus moeite hebben om aan onze vraag invulling te kunnen geven. Als gevolg daarvan hebben we in 2022 via bemiddelingsbureaus een groot beroep moeten doen om de inzet van zzp-ers. De grote inzet van personeel niet in loondienst tegen steeds hogere tarieven heeft een grote invloed op de bedrijfsvoering. Wanneer deze situatie langer aanhoudt raakt dit onherroepelijk de kwaliteit van zorg.

### *Kwaliteit van zorg - prijs- en looninflatie*

Na jaren van relatief lage inflatie worden we momenteel geconfronteerd met een hele hoge inflatie. De effecten van de covid-19 pandemie en de sterke toename van energieprijzen zijn hier onder andere debet aan. Daarnaast is in diverse branches sprake van schaarste op de arbeidsmarkt. Deze combinatie maakt dat de druk op de exploitatie van organisaties sterk toeneemt. In nieuw afgesloten Cao's, zoals de Cao Particuliere Beveiliging en de Cao ziekenhuizen zijn naar de maatstaven van afgelopen jaren ongekende structurele salarisverhogingen opgenomen. De vraag is in welke mate deze prijs- en loonstijgingen in tarieven worden gecompenseerd. Voor 2023 geldt in ieder geval dat de in het segment (W)MO geboden compensatie niet toereikend is en daarmee verdere uitholling van tarieven plaatsvindt. De afgelopen jaren was er namelijk ook al sprake van een verschil tussen de geboden compensatie en de loonontwikkeling in de CAO Sociaal Werk en algemene inflatiecijfers. Daarbij komt dat de doelgroep die we bedienen complexer is geworden, mede als gevolg van opgeworpen drempels binnen de geestelijke gezondheidszorg. Deze combinatie maakt het lastiger om vast te houden kwaliteit van zorg enerzijds en veiligheid van client en medewerkers anderzijds. De huidige CAO Sociaal Werk kent een looptijd tot 30 juni 2023.

## 4. Activiteiten en ontwikkelingen binnen onze diensten in 2022

### 4.1 Algemeen / kerncijfers

Omschrijving	2022	2021	2020	2019
Cliënten per 31 december (aantal)	652	679	711	747
Plaatsen Beschermd Wonen/ Zorg en Wonen per 31 december (aantal)	114	116	116	116
Plaatsen Beschermd Zelfstandig Wonen per 31 december	23	23	23	16
Plaatsen Begeleid Zelfstandig Wonen per 31 december	34	34	34	34
Doorstroomplaatsen MO 31 december (aantal)	94	94	94	94
Noodopvangplaatsen per 31 december (aantal)	207	207	222	222
Ziekenboegplaatsen per 31 december (aantal)	3	3	8	8
Productie WMO Beschermd Wonen ZZP (dagen)	-	-	-	27141
Productie WMO Beschermd Wonen VPT (dagen)	-	-	-	1164
Productie WMO Beschermd Wonen Ambulant (dagen)	-	-	-	113
Productie WMO Beschermd Wonen Dagbesteding (dagen)	-	-	-	8737
Productie Wlz VV ZZP (dagen)	10541	11038	10937	11030
Productie Wlz GGZ ZZP (dagen)	24617	21313		
Productie Wlz VV VPT (dagen)	770	502	697	751
Productie Wlz GGZ VPT (dagen)	151	-	-	-
Productie Wlz Eerstelijnsverblijf (dagen)	1195	1071	981	1511
Productie Opvang onverzekerbare vreemdelingen (dagen)	886	412	337	223
Productie forensische Begeleiding (uren)	2704	3594	5143	5335
Productie forensisch Beschermd Wonen (dagen)	6556	9460	5983	1207
Productie MWA-trajecten (trajecten)	7599	9878	7482	6358
Medewerkers in loondienst op 31 december (fte)	184,7	191,2	206	214
Medewerkers in loondienst op 31 december (aantal)	230	265	287	282
Totale bedrijfsopbrengsten (x € 1.000)	€ 25.094	€ 25.234	€ 24.643	€ 22.124

**Tabel 11:** Kerngegevens van 2019 t/m 2022

## 4.2 Noodopvang

In het cluster noodopvang richten we ons op cliënten die via het Daklozenloket snel worden geplaatst op de aanloopvoorziening Noodopvang Delagoa, of meer 'gewogen' een plek krijgen op een van de twee andere locaties. Opgeteld is er een capaciteit van 207 plaatsen. Ieder met een eigen profiel. Er zijn op drie locaties plekken voor feitelijk daklozen:

- Noodopvang Schenkweg
- Noodopvang Delagoa
- Noodopvang TeZamen

### Noodopvang Schenkweg

#### Noodopvang Schenkweg

De locatie Schenkweg (90 plaatsen) is een 24-uurs opvang. Op de Schenkweg verblijven dames en heren die een relatief hogere mate van zelfredzaamheid hebben. Er kunnen 34 dames en 56 heren terecht. Er wordt gewerkt vanuit de visie om de zelfredzaamheid van de cliënten die op deze locatie verblijven te vergroten. Naast het bieden van individuele begeleiding, wordt gebruik gemaakt van groepsactiviteiten. Denk hierbij aan samen koken en het gezamenlijk leren ordenen van administratie.

<b>Aantal unieke cliënten</b>	196
<b>Bezettingspercentage</b>	99,6%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	316 dagen
<b>Succesvolle uitstroom</b>	80,9%

#### Ontwikkelingen en uitdagingen

- Begin 2022 is de afdeling opgestart op de etage waar voorheen de jongerenafdeling zat. Na deze verhuizing is de afdeling opgeknapt. In één week zijn alle 25 cliënten geplaatst vanuit de Noodopvang Delagoa op de afdeling Intensief Wonen. Dit verliep soepel door een strak schema van opnamegesprekken en een goede voorbereiding op de noodopvang.
- Medewerkers voor de afdeling zijn geworven en geselecteerd op affiniteit met de doelgroep en op basis van kennis in psychiatrie en ADL. Waar nodig zijn collega's geschoold in medicatiebeheer en -delen.
- Er is een nauwe samenwerking met Parnassia TOP team gestart. Zij hebben klinische lessen verzorgd over psychoses en persoonlijkheidsproblematiek. Dit om meer kennis te vergaren.
- Momenteel is het vinden van passende vervolghuisvesting uitdagend, dit vanwege de lange wachtlijsten en tekort aan vervolghuisvesting. Er zijn wachtlijsten voor opname bij Parnassia, waardoor het kan voorkomen dat bewoners die ernstig gedecompenseerd zijn langer dan gewenst op de afdeling verblijven.
- In 2022 heeft de afdeling een specifieke dagstructuur ontwikkeld. Een uitdaging bleek hoe er voor gezorgd kan worden dat bewoners gestimuleerd worden om deel te nemen. In 2023 heeft dit in een verder uitgewerkt activiteitenprogramma verder aandacht.



## Noodopvang Delagoa

### Noodopvang Delagoa

De noodopvang Delagoa heeft een opvangcapaciteit van 85 plaatsen. Als gevolg van werkzaamheden rondom de luchtventilatie zijn er tijdelijk 70 plaatsen beschikbaar. Daarnaast is aan de noodopvang een ziekenboeg verbonden. Regelmatig zijn medewerkers van het TOP-team van Parnassia aanwezig om te helpen bij passende psychische hulp en ondersteuning. Daarnaast is er frequente aanwezigheid van en samenwerking met Brijder, HWW en casemanagers van het Daklozenloket. Middels een disciplinair Overleg (MDO) wordt met begeleiding en zorgprofessionals een plan gemaakt voor passende hulp.

### Ontwikkelingen en uitdagingen

- Als gevolg van corona waren er begin 2022 tijdelijk 40 plaatsen beschikbaar. Half maart is de nieuwe afdeling Intensief Wonen gestart, waardoor 15 cliënten met ernstige psychiatrische aandoening (EPA) konden doorstromen. Het aantal plaatsen is vanaf april 2022 opgeschaald naar 70 cliënten. Wanneer de aanpassingen aan de luchtventilatie zijn voltooid wordt er verder opgeschaald naar 85. De werkzaamheden zijn inmiddels afgerond.
- Er wordt een toename gezien in cliënten met complexe lichamelijke aandoeningen (stomazorg, kankerbehandelingen, verlamming, wondverzorging, tot aan uitbehandelde palliatieve patiënt). Daarnaast is er een toename in cognitieve aandoeningen (verwardheid, dementie, NAH).
- Landelijk is te zien dat er een groeiende groep jongeren is die dakloos raakt, waarvoor er onvoldoende opvangplekken zijn. Er wordt bij de noodopvang een toename in de aanmeldingen van jongeren (<23 jaar) gezien.
- Sinds oktober 2022 is er gestart met een wekelijks MDO voor de cliënten (in samenwerking met het Daklozenloket en het TOP-team van Parnassia). Cliënten worden door deze werkwijze beter gemonitord, het plan van uitstroom wordt sneller vastgesteld wat een snellere doorstroom bevordert. Daarnaast er is in samenwerking met

het Daklozenloket een aanmeldformulier opgesteld en geïmplementeerd.

- In 2022 zijn enkele nieuwe woonprojecten gerealiseerd (o.a. Henri Faas, afdeling Intensief Wonen). Hierdoor was er (tijdelijk) een vrij vlotte doorstroom van cliënten mogelijk. Door lange wachtlijsten, onvoldoende door- en uitstroom plekken stagneert de doorstroom eind 2022 opnieuw, waardoor cliënten langer in de noodopvang moeten verblijven.
- Gedurende de periode van covid-19 is er geen eigen bijdrage geheven voor bezoekers van de Noodopvangen met aanloopfunctie. In mei 2022 is de eigen bijdrage van 2 euro per nacht geherintroduceerd.
- In 2022 is één van de voormalig inpandige rookruimtes omgebouwd tot een luxe buffet waar cliënten gedurende het ontbijt, lunch en avondeten gebruik van maken. Een deel van de binnentuin van het hoofdpand is specifiek beschikbaar gesteld en verbouwd voor cliënten van de Noodopvang. Een donateur heeft hiervoor een luxe loungemeubel geschonken.
- In de zomer van 2022 vond een ontwikkelbijeenkomst met een afvaardiging van het team plaats waarin twee onderwerpen werden besproken: inzet traject CGB door interne trainers en een passende functiemix bij de zorgvraag. Twee ervaren interne trainers hebben vanuit daar in het najaar het team begeleid en ondersteund bij het toepassen van de uitgangspunten van de methodiek. Uit onder andere deze input, een opgesteld rapport van de cliëntenraad en de ontwikkelbijeenkomst is geconcludeerd dat de setting en doelgroep van de Noodopvang om een andere benadering en functiemix vraagt dan op de andere afdelingen van de Kessler Stichting. Dit wordt in 2023 verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

<b>Aantal unieke cliënten</b>	369
<b>Bezettingspercentage</b>	66,3%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	67 dagen
<b>Succesvolle uitstroom</b>	62,2%

## Noodopvang Tezamen

### Noodopvang Tezamen

De afdeling TeZamen (32 plaatsen) is een 24-uurs opvang in de locatie aan de Zamenhofstraat. Tezamen richt zich op cliënten met (het vermoeden van) een licht verstandelijke beperking (LVB) en cliënten met een wat hoger zelfredzaamheidsprofiel. Met de begeleiding leren we de cliënten onder andere woonvaardigheden en passende vervolghuisvesting te vinden. Dit doen we volgens een innovatief concept, waarbij begeleiding groepsgericht wordt geboden en cliënten elkaar versterken in het traject bij het aanleren van vaardigheden.

### Ontwikkelingen en uitdagingen

- De groepsgerichte begeleiding is afgelopen jaar naar de achtergrond geschoven door bepaalde factoren. In de gezamenlijk omgang is hier van zowel de cliënten als van de begeleiding wel behoefte in. Dit maakt dat er vanuit het expertteam noodopvang eind 2022 periodieke overlegvormen zijn ingepland om de groepsgerichte begeleiding in 2023 weer op te pakken en verder uit te werken en om toe te gaan passen
- In de praktijk blijkt het aanbod cliënten met een LVB groot, er is daarom o.a. meer ingezet op het betrekken van ketenpartners, als Stichting MEE. Daarnaast zijn er acties uitgezet om de expertise binnen het team verder te verdiepen. Eind 2022 zijn er de eerste stappen gezet met het volgen van online cursussen, 3 collega's hebben de rol van 'expert' op zich genomen wat betreft het LVB en zijn op zoek naar vernieuwing, kennis, tools, betrokken in de samenwerking met Stichting Mee en worden ondersteund in het afnemen van Skills en het Advant model vanuit Stichting Mee. Helaas heeft Stichting MEE een stop voor psychodiagnostisch onderzoek gehad in 2022 door personeelstekort, die inmiddels onder onze samenwerkingsovereenkomst weer gedeeltelijk is opgeheven. Om expertise te ontwikkelen is er in 2022 gestart met

de opleidingscoördinator om naar het aanbod van scholing te kijken en dit zal aankomend jaar verder uitgewerkt worden.

- Om de zorg en begeleiding op de locatie Zamenhofstraat te versterken is eind 2021 team Zamenhof en team Tezamen samengevoegd tot één team met daarbinnen drie specialisaties: volwassenen, jongeren en noodopvang LVB. In 2022 is onder een projectplan gestart met expert teambijeenkomsten. Hierin is er ruimte voor doorontwikkelingen, evalueren en het stellen van nieuwe doelen gericht op de doelgroep, maar ook op de samenwerking. Ook zijn in 2022 de banden met ketenpartners opnieuw aangetrokken.
- De aanmeldingsprocedure voor cliënten voor de noodopvang is uitgewerkt en in CVS werkbaar gemaakt. Nu zijn de aanmeldingen, de kennismakingsgesprekken en de wachtlijsten zichtbaar in CVS.
- In samenwerking met het Daklozenloket is een uniform aanmeldformulier opgesteld en geïmplementeerd.

<b>Aantal unieke cliënten</b>	60
<b>Bezettingspercentage</b>	97,0%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	314 dagen
<b>Succesvolle uitstroom</b>	74,1%

### 4.3 Intensief wonen

Het cluster intensief wonen richt zich op dak- en thuisloze cliënten met psychische, verstandelijke en/of verslavingsproblemen die behoefte hebben aan een tijdelijke, stabiele en veilige verblijfplaats. Er is sprake van vraag voor onderdak en behoefte aan begeleiding om hun leven weer op orde te krijgen. Dit wordt geboden op de zogenaamde doorstroomafdelingen:

- Kortdurende opvang Zamenhof (maatschappelijke opvang)
- Intensief Wonen (beschermd wonen)

#### Kortdurende opvang Zamenhof

##### Kortdurende opvang Zamenhof

De afdeling kortdurende opvang Zamenhof biedt plaats aan 70 cliënten, waarvan 20 plekken voor jongeren en 50 voor volwassenen. Cliënten op deze locatie zijn dak- en thuisloos en hebben vaak meerdere soorten problemen. Zij worden begeleid gericht op uitstroom naar een passende vervolgvoorziening of bijvoorbeeld een zelfstandige woonruimte. De cliënten hebben veelal te maken met een beperktere zelfredzaamheid op meerdere levensgebieden. Huisvesting, Dagbesteding en Financiën zijn de leefgebieden waarop de focus ligt in de begeleiding. Een deel van de cliënten is geplaatst met een forensische titel (Forensisch Wonen).

<b>Aantal unieke cliënten</b>	132
<b>Bezettingspercentage</b>	93,7%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	394 dagen
<b>Succesvolle uitstroom</b>	75,0%

##### Ontwikkelingen en uitdagingen

- Vanwege de start van de afdeling Intensief Wonen begin 2022 zijn de jongeren verhuisd naar de Zamenhofstraat. Om deze overgang soepel te laten verlopen zijn er tijdelijk twee collega's van de eerdere jongerenafdeling naar de Zamenhofstraat gegaan.
- Om de zorg en begeleiding op de locatie aan de Zamenhofstraat te versterken is eind 2021 team Zamenhof en team Tezamen samengevoegd tot één team met daarbinnen drie specialisaties: volwassenen, jongeren en noodopvang. In 2022 zijn deze experteams gestart met expertbijeenkomsten. Hierin is er ruimte voor doorontwikkelingen, evalueren en het stellen van nieuwe doelen gericht op de doelgroep, maar ook op de samenwerking.
- Er is geconstateerd dat de mate van psychiatrie, verslaving en lichtverstandelijke beperking toeneemt onder de cliënten van de kortdurende opvang, wat een verzwaring van de doelgroep tot gevolg heeft. Er is daarom o.a. meer ingezet op het betrekken van ketenpartners, als Stichting MEE en Topteam Parnassia. Maar ook de samenwerking met het daklozenloket is aangetrokken.
- Ook zijn collega's in 2022 weer geschoold als het gaat om psychopathologie, medicatie, CGB en signaleren en begrenzen. Er is een start gemaakt met inzicht te krijgen in het opleidingsaanbod voor de afdeling en om dit voor 2023 verder uit te werken.
- Er zijn eerste stappen gezet in de voorbereiding van de verbouwing van het pand aan de Zamenhofstraat. Dit krijgt verder vervolg in 2023.

## Intensief Wonen

### Intensief Wonen

De afdeling Intensief Wonen biedt plaats aan 25 cliënten. De afdeling is bedoeld voor cliënten met een ernstig psychiatrische aandoening (EPA). Op deze afdeling ontvangen de cliënten (psychische) begeleiding en maatschappelijke ondersteuning vanuit een professioneel multidisciplinair team met kennis en expertise op meerdere domeinen in samenwerking met behandelend partners (Parnassia/Fivoor).

<b>Aantal unieke cliënten</b>	36
<b>Bezettingspercentage</b>	97,1%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	184 dagen
<b>Succesvolle uitstroom</b>	90,9%

### Ontwikkelingen en uitdagingen

- Begin 2022 is de afdeling opgestart op de etage waar voorheen de jongerenafdeling zat. Na deze verhuizing is de afdeling opgeknapt. In één week zijn alle 25 cliënten geplaatst vanuit de Noodopvang Delagoa op de afdeling Intensief Wonen. Dit verliep soepel door een strak schema van opnamegesprekken en een goede voorbereiding op de noodopvang.
- Medewerkers voor de afdeling zijn geworven en geselecteerd op affiniteit met de doelgroep en op basis van kennis in psychiatrie en ADL. Waar nodig zijn collega's geschoold in medicatiebeheer en -delen.
- Er is een nauwe samenwerking met Parnassia TOP team gestart. Zij hebben klinische lessen verzorgd over psychoses en persoonlijkheidsproblematiek. Dit om meer kennis te vergaren.
- Momenteel is het vinden van passende vervolghuisvesting uitdagend, dit vanwege de lange wachtlijsten en tekort aan vervolghuisvesting. Er zijn wachtlijsten voor opname bij Parnassia, waardoor het kan voorkomen dat bewoners die ernstig gedecompenseerd zijn langer dan gewenst op de afdeling verblijven.
- In 2022 heeft de afdeling een specifieke dagstructuur ontwikkeld. Een uitdaging bleek hoe er voor gezorgd kan worden dat bewoners gestimuleerd worden om deel te nemen. In 2023 heeft dit in een verder uitgewerkt activiteitenprogramma verder aandacht.

## 4.4 Zorg en Wonen

Binnen de productgroep Zorg en Wonen biedt de Kessler Stichting hoogwaardige langdurige zorg op drie verschillende afdelingen die aan elkaar gerelateerd zijn maar met elk hun eigen expertise. Op deze afdelingen ontvangen cliënten zorg en maatschappelijke ondersteuning vanuit een professioneel multidisciplinair team met kennis en expertise op meerdere domeinen. Het betreft de volgende drie afdelingen:

- Zorg en Wonen - De la Rey
- Zorg en Wonen - Viljoen
- Zorg en Wonen - Toussaint

### Zorg en Wonen De la Rey

#### Zorg en Wonen De la Rey

De afdeling Zorg & Wonen De la Rey (Z&W DLR) is een speciale verpleeghuisafdeling voor mensen met een geschiedenis van dak en thuisloosheid en een gecombineerde zorgvraag. De afdeling heeft 36 plaatsen beschikbaar en er verblijven cliënten die in een kwetsbare psychische, lichamelijke en sociale toestand verkeren. Vaak speelt verslavingsproblematiek een rol. Veel cliënten hebben als gevolg van hun dak- en thuisloosheid hulp nodig bij het regelen van sociaalmaatschappelijke zaken zoals problemen met schulden enz. De ernstige psychische aandoeningen, verslavingen en gedragsproblemen van cliënten zijn de laatste jaren toegenomen waardoor ook de complexiteit in zorg is toegenomen. Al deze zaken vragen een andere ondersteuning dan bij een regulier verpleeghuis.

Het Z&W team biedt de zorg voor cliënten niet alleen. Het team wordt ondersteund door de GGZ-specialist, psycholoog, Brijder, Parnassia en eventueel het wijkteam als er vragen zijn vanuit cliënten en/of van de medewerkers. Daarnaast is er een (para)medisch team verbonden aan de afdeling. Al enige jaren werkte de afdeling Z&W DLR samen met stichting Woon Zorgcentra Haaglanden (WZH) via een detachingsconstructie. Deze samenwerking is, ingaande 1 mei 2022, beëindigd. Novicare verzorgt sindsdien de (para)medische dienstverlening.

<b>Aantal unieke cliënten</b>	56
<b>Bezettingspercentage</b>	93,6%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	433 dagen

#### Ontwikkelingen en uitdagingen

- Van één ELV zaal zijn twee zorgkamers gemaakt waar veel gebruik van is gemaakt voor intensieve en terminale zorg.
- De verandering van behandeldienst van WZH naar Novicare is goed verlopen, evenals de inzet van een eigen cluster in het medicatiedistributie en voorschrijfsysteem Medimo.
- Er is een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met de huisartsenpraktijk SHG Vaillant voor cliënten met een GGZ-4 indicatie.
- Medewerkers zijn gestart met de training palliatieve zorg.
- In juni is er een nieuwe coördinator gestart.

## Zorg en Wonen Viljoen

### Zorg en wonen Viljoen

De locatie Viljoen biedt voor cliënten met een Wlz GGZ 1, 2 of 3 indicatie een kleinschalige vorm van verzorgd beschermd wonen. De afdeling biedt plaats aan 26 cliënten. De afdeling is bedoeld voor cliënten die behoefte hebben aan een veilige woonplek voor langere tijd met continue begeleiding en somatische zorg. De cliënten komen uit een instabiele situatie zonder vaste woon- of verblijfplaats, vanuit de kortdurende opvang of vanuit een opnamesetting. Cliënten hebben complexe problematiek, bestaande uit een psychiatrisch ziektebeeld met psychosociale problematiek en daarnaast geregeld een verstandelijke beperking en/of middelengebruik. Ook hebben deze cliënten doorgaans een periode van dakloosheid gekend. Cliënten zijn, door hun psychiatrische problematiek, meestal niet in staat om (met kortdurende begeleiding) zelfstandig te wonen. De focus van de begeleiding ligt op het bieden van rust en stabiliteit, het versterken van de beschikbare competenties en het ondersteunen bij het ontwikkelen van competenties op diverse leefgebieden. Hierbij worden ketenpartners (zoals Parnassia en Brijder) actief betrokken.

### Ontwikkelingen en uitdagingen

- Er is een groeiend aantal cliënten op de afdeling met een somatische zorgbehoefte naast de psychiatrische begeleiding.
- Een mooie ontwikkeling in het kleinschalig wonen is dat op de afdeling in een jaar tijd van niet vers koken, naar zeven dagen per week vers koken voor de cliënten is gegaan.
- Cameratoezicht en alarmering op de afdeling is uitgebreid.
- Er is in 2022 gestart met palliatieve/terminale zorg binnen de afdeling bij een enkele cliënt.

<b>Aantal unieke cliënten</b>	29
<b>Bezettingspercentage</b>	98,7%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	1822 dagen

## Zorg en Wonen Toussaint

### Zorg en wonen Toussaint

De locatie Toussaint biedt een beschermde woonomgeving voor cliënten met een Wlz GGZ 1 of 3 indicatie, MWA of een IFZO. De afdeling biedt plaats aan 57 cliënten. De afdeling is bedoeld voor cliënten met psychische problematiek die behoefte hebben aan een veilige woonplek voor langere tijd met continue begeleiding en zorg. De cliënten komen uit een instabiele situatie zonder vaste woon- of verblijfplaats, vanuit de kortdurende opvang of vanuit een opnamesetting. Cliënten zijn, door hun psychiatrische problematiek, meestal niet in staat om (met kortdurende begeleiding) zelfstandig te wonen. Op de afdeling zitten cliënten vanuit verschillende financieringsstromen waardoor de doelstellingen ten aanzien van het verblijf en begeleiding verschillen. Bij cliënten met een Wlz indicatie is het doel gericht op stabilisatie en/of vergroten van vaardigheden en een prettig langdurig verblijf. Bij cliënten met een Wmo of IFZO indicatie is het doel gericht op het verkennen van mogelijkheden van ontwikkeling van vaardigheden en beoordelen van uitstroomperspectieven (bijv: zelfstandig wonen, begeleid wonen of permanent 24-uurs zorg vanuit Wlz). Toussaint faciliteert daarnaast een 'pauzeplek', dit is bestemd voor (externe) cliënten die tijdelijk behoefte hebben aan rust en/of bezinning.

<b>Aantal unieke cliënten</b>	62
<b>Bezettingspercentage</b>	98.1%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	1820 dagen

### Ontwikkelingen en uitdagingen

- De continuïteit van de bewonersoverleggen is gerealiseerd met een agenda en notulen.
- Er is op de afdeling veel aandacht geweest voor de maaltijden, de beleving en de ambiance. De huiskamer is gezellig gemaakt en er is een menucommissie op de afdeling waar bewoners met de voedingsassistenten samen naar de menucyclus kijken. Er zijn minimaal twee kookgroepen per week met bewoners.
- De tuin van afdeling Toussaint is gerenoveerd en er is een nieuw toegangshek.

## 4.5 Wonen thuis

Het cluster Wonen Thuis omvat de afdeling Bereik in de Wijk (BidW). Binnen BidW zijn verschillende expertteams werkzaam. Op die manier werken kleine teams rondom een expertise samen. BidW biedt ondersteuning aan mensen die hulp nodig hebben om zelfstandig te (blijven) wonen. Het type ondersteuning dat mensen nodig hebben, verschilt en is afhankelijk van de problematiek waar zij mee te maken hebben. De begeleiding varieert dan ook van periodieke voortgangsgesprekken tot frequente ondersteuning op alle leefgebieden. In de begeleiding wordt nauw samengewerkt met ketenpartners op allerlei levensgebieden. Denk hierbij aan scholen, de wijkagent, wijkverpleegkundigen, reclassering, jeugdzorg etc.

### Bereik in de wijk

#### Bereik in de Wijk

Bereik in de Wijk biedt ondersteuning met zes expertteams:

*Beschermd Zelfstandig Wonen* is voor mensen die behoefte hebben aan bescherming en ondersteuning bij het leren zelfstandig wonen na een periode van dakloosheid en/of langdurende opvang, waarbij zij een woning huren van de Kessler Stichting of woningbouwvereniging. Er zijn vier locaties met in totaal 23 plekken. Eén locatie is specifiek voor mensen met een licht verstandelijke beperking.

*Begeleid Zelfstandig Wonen* is voor mensen die behoefte hebben aan ondersteuning bij het zelfstandig wonen en het aanleren van (woon)vaardigheden. Het betreft sociaal kwetsbare cliënten die weer zelfstandig zijn gaan wonen, waarbij zij een kamer huren van de Kessler Stichting of woningbouwvereniging. Er zijn er drie locaties met in totaal 34 plekken.

*Ambulante begeleiding* (wijkgericht) is begeleiding in de thuissituatie van de cliënt gericht op het vergroten en/of stabiliseren van de zelfredzaamheid. Het betreft kwetsbare cliënten/gezinnen, waarbij sprake is van problematiek op verschillende leefgebieden en/of (dreigende) daklozen/of thuisloosheid, of het betreft cliënten/gezinnen die na een periode van kortdurende opvang weer zelfstandig zijn gaan wonen.

*Forensische Zorg* is voor mensen die onder toezicht van Reclassering staan of momenteel een straf uitzitten en binnenkort vrijkomen. Vanuit dit expertteam is bij cliënten specifiek oog voor het verleden van delicten en

richt de begeleiding zich onder andere op het verkleinen van het risico op recidive.

*Omklapwoning* is een woning die verhuurd wordt door een woningbouwcorporatie onder de voorwaarde dat aan huurder begeleiding wordt geboden. Begeleiding is gericht op het vergroten van de zelfredzaamheid om binnen één jaar zelfstandig te wonen zonder begeleiding. Het betreft cliënten, die uitstromen uit een (semi-) intramurale setting naar een zelfstandige woonruimte met ambulante begeleiding.

*Start schuldhulp* biedt administratieve en financieel-technische hulp aan cliënten. De inkomsten, uitgaven en schulden worden in kaart gebracht om te komen tot een gerichte doorverwijzing.

#### Ontwikkelingen en uitdagingen

- Vanaf 2023 kunnen wij ook binnen de H5 begeleiding gaan bieden. We hebben daarom in 2022 deelgenomen aan de kennismarkt H5 en een aantal netwerkbijeenkomsten om ook hier netwerk op te bouwen.
- Binnen de caseload van BidW wordt al enige tijd gemerkt dat de complexiteit van de doelgroep toeneemt. Het aantal mensen dat past binnen de voorwaarden van een Wlz-indicatie stijgt. Er is in 2022 een start gemaakt met het project "doorontwikkeling BidW" ten behoeve van ambulante GGZ-problematiek. We willen ons



daarom door ontwikkelen in het bieden van WLZ zorg in de leveringsvorm Volledig Pakket Thuis (VPT).

- Wij zijn een samenwerking aangegaan met "the Present Movement" rondom het project "Giveme5". In dit project kunnen cliënten tijdelijk verblijven in een hotelkamer (in afwachting van een zelfstandige woonruimte). Er zijn twee cliënten geplaatst.
- BidW heeft in oktober een ontmoetingsmarkt georganiseerd voor al haar keten-/samenwerkingspartners. Vanuit verschillende domeinen zijn mensen hiernaartoe gekomen om elkaar onder het genot van een hapje en een drankje beter te leren kennen. In 2023 wordt dit herhaald.
- De Kessler Stichting heeft vanuit het Koepelconvenant een samenwerking met HaagWonen en Staedion in de vorm van 'omklapwoningen'. Het is een succesvolle samenwerking die bijdraagt aan de doorstroom en verdere verzelfstandiging van de cliënten. Uiteindelijk zijn 53 van de 55 toegewezen omklapwoningen aangeboden in 2022.

- Het expertteam Start Schuldhulp heeft in 2022 93 cliënten begeleid, waarvan het merendeel man (86%) van middelbare leeftijd (42 jaar). Het grotendeel van deze cliënten (72) is succesvol toegeleid naar Doelgroepenteam (DGT) voor sanering en/of bewindvoering. Opvallend is dat het aantal cliënten is gedaald in vergelijking met vorig jaar, al wordt gemerkt dat de casuïstiek complexer wordt, onder andere kijkend naar de schulden. In vergelijking met voorgaande jaren hebben cliënten bijvoorbeeld steeds meer verschillende schuldeisers (gemiddeld 15). De herkomst van de schulden zijn divers, merendeel van de schulden komt vanuit Belastingdiensten, boetes en ziektekosten.
- In 2022 heeft de gemeente Den Haag een klantreis uitgevoerd op de WMO financiën. Uitkomsten van deze klantreis waren dat partijen niet goed van welke weten wat ze doen, de regievoering ontbreekt en dat er naar voorliggende voorzieningen wordt verwezen, maar cliënten lijken daar niet te komen. De gemeente heeft de pilot Financiën / Daklozenperspectieffonds gestart om de knelpunten aan te pakken waar wij als Kessler aan deelnemen. Het doel van deze pilot is om te komen tot een gevalideerde aanpak binnen de gemeente Den Haag voor WMO-cliënten (en meer specifiek daklozen) die ondersteuning op financiën nodig hebben, waarbij een heldere en effectieve samenwerking tussen partijen bestaat. Dit zal in 2023 verder vorm krijgen.

	Ambulant	Beschermd	Begeleid
<b>Aantal unieke cliënten</b>	429	31	56
<b>Bezettingspercentage</b>	n.v.t.	90,8%	93,7%
<b>Gemiddelde verblijfsduur</b>	n.v.t.	784 dagen	496 dagen
<b>Succesvolle uitstroom</b>	79,3%	77,8%	65,2%

## 4.6 Participatie

Het dagbestedingsaanbod van de Kessler Stichting is de afgelopen jaren teruggebracht in omvang. Het is niet de corebusiness en moeilijk kostendekkend te krijgen door de kleine schaalgrootte. Het resterende aanbod is onderdeel van Pakkie Deftig, een vintage kledingwinkel met twee locaties. Pakkie Deftig is in april 2022 ondergebracht bij de facilitaire afdeling als 'retail-onderdeel'. Pakkie Deftig wordt met minimale inzet door medewerkers, samen met vrijwilligers gerund. Cliënten dagbesteding nemen deel aan kleinschalige dagbesteding in het sorteercentrum of in de winkel.

Participatie en daarmee dus ook dagbesteding is nog steeds van belang. Daarom heeft de Kessler Stichting samenwerkingsafspraken met verschillende dagbesteding aanbieders, zie hiervoor hoofdstuk 3.2.

Het vrijwilligersbeleid is aangepast met de aanvulling dat ook ex-cliënten die langer dan een jaar uitgestroomd zijn, vrijwilliger kunnen worden bij de Kessler Stichting, bijvoorbeeld bij Pakkie Deftig.

## 4.7 Ondersteuning primair proces

### Intake en advies

De afdeling intake en advies bestaat uit intakers, GGZ-specialisten en maatschappelijk werkers. Zij hebben een cruciale bijdrage in de ondersteuning van het primair proces. De GGZ-specialisten zijn nauw betrokken bij alle afdelingen waarbij zij de teams coachen en ondersteunen. Zij zijn o.a. betrokken bij de uitvoering van casuïstiekbesprekingen, geven gevraagd en ongevraagd advies, zijn onderdeel van multidisciplinaire overleggen, hebben contacten met ketenpartners en stellen signaleringsplannen op met cliënten en begeleiding. De maatschappelijk werkers zijn tevens betrokken bij de multidisciplinaire overleggen en voeren veel maatschappelijk taken uit voor de productgroep Zorg en Wonen. De intakers houden, naast het fungeren als gezicht van de organisatie naar ketenpartners toe, de regie over de in-, door- en uitstroom van cliënten op alle locaties van de Kessler Stichting. De intakers pakken aanmeldingen op, voeren intake- en

checkgesprekken, houden de wachtlijsten bij en geven gevraagd en ongevraagd advies.

Vanwege een uitbreiding in werkzaamheden en een grotere, meer gevarieerde hulpvraag blijft het werk uitdagend. Wachtlijsten zijn langer dan verwacht, er is een gestage door- en uitstroom. In 2022 is daarom veel geïnvesteerd in het opbouwen van een goede relatie met de ketenpartners en collega zorginstellingen. In 2023 wordt verder ingezet op het neerzetten van een stabiele fundering van de afdeling.

### Vrijwilligers

Bij de start van 2022 waren 91 vrijwilligers betrokken bij de Kessler Stichting. Op 1 april stapten 30 vrijwilligers over naar de zelfstandige stichting 'De Haagse Soepbus'. Gedurende 2022 werden 43 nieuwe vrijwilligers aangenomen en het jaar werd afgesloten met 65 vrijwilligers. De vrijwilligers die in 2022 zijn gestopt, gaven voornamelijk aan dat gebrek aan tijd hiervoor de reden is. De meesten waren een jaar vrijwilliger geweest.

Onder de vrijwilligers zijn alle leeftijdsgroepen vertegenwoordigd, in 2022 was de jongste vrijwilliger 18 en de oudste 73. De jongste vrijwilligers zijn vaak studenten Social Work van hogescholen.

Vrijwilligers zijn op verschillende manieren actief binnen de Kessler Stichting. Bijvoorbeeld als kookvrijwilliger, activiteitsvrijwilliger, maaltijdvrijwilliger en Pakkie Deftig-vrijwilliger. Ook een zangkoor en reikibehandelaars behoren tot de groep van vrijwilligers. Op veel afdelingen zijn vrijwilligers aanwezig. In 2022 is het aantal Pakkie Deftig-vrijwilligers (afdeling dagbesteding) verdubbeld en is gestart met vrijwilligers op de noodopvang Delagoa.

In 2022 was sprake van een krappe arbeidsmarkt en dat betekent doorgaans ook een krappe 'vrijwilligersmarkt'. Voor 2023 is het doel om het aantal vrijwilligers minimaal gelijk te houden en indien mogelijk uit te breiden, met name op afdelingen waar nu nog geen of weinig vrijwilligers actief zijn.

## 5. Een vooruitblik op 2023

De focus zal in 2023 met name liggen bij de voorbereidingen van het besluit over te gaan tot een fusie met Stichting Perspektief. Na dat besluit wordt er verder gewerkt aan de integratie van bedrijfsonderdelen, afstemmingsvraagstukken en de ontwikkelagenda, zoals het opzetten van de Academie. Dit proces heeft zijn doorloop in 2024.

Nu we 'covid' achter de rug hebben, gaan we verder met het herstellen van de basis, werven- en vooral behouden van medewerkers. Het zal het jaar worden waarin we op een andere manier naar de inzet van medewerkers moeten gaan kijken. De krapte op de arbeidsmarkt is niet van korte duur en zal nog wel even aanhouden. Een eerste start van dat 'anders inzetten' vindt plaats op de afdeling NO-Delagoa. Op die afdeling zullen we vanaf april gaan werken met zorgbegeleiders. Zij worden ingezet via een externe partij en gaan onderdeel uitmaken van het 24-uurs team. We zullen ook beter kijken naar de opbouw van het personeelsgebouw. Zo zouden er wel wat meer mannen kunnen werken (nu 27%), is de verhouding Mbo/Hbo in het primaire proces wat uit balans (77% Mbo) en ligt de deeltijdfactor op 80%. In de arbeidsmarktcampagnes gaan we daar proberen op te sturen. Daarnaast onderzoeken we of we met name bij de ambulante begeleiding de verhouding Mbo/Hbo kunnen schuiven naar meer Hbo.

Het ingezette beleid om medewerkers goed op te vangen en in te werken gaat vanaf april een volgende fase in. Op dat moment is het digitale onboardingsplatform operationeel.

Na de zomer gaan we starten met BBL-leerlingen, dat is voor ons een nieuwe aanvulling op ons stagebeleid. We merken dat er 'in de bekende vijver' nog maar weinig vissen zwemmen. Door een BBL-traject aan te bieden, kunnen we zogenaamde zij-instromers een kans geven bij ons te komen werken/leren.

Onze methodiek zit in het DNA van onze organisatie en heeft halverwege vorig jaar een nieuwe boost gekregen. Naast het symposium en uitbreiden van trainersuren, is in het eerste kwartaal het nieuwe methodeboek beschikbaar. Dat zal tijdens een feestelijke happening worden gelanceerd waar tevens het startschot wordt gegeven voor de introductie van de 'CGB-koplopers.' Deze medewerkers vormen met elkaar een groep ambassadeurs (van ieder team) die de methodiek levend houden.

Met goede hoop en vol verwachtingen kijken we naar de doelen en ambities van dit jaar waaronder de samenwerking met Perspektief. Hoewel het tijd en energie kost en dingen niet altijd gaan zoals we willen, is het voornemen om de uitdagingen met een zekere doortastende vrolijkheid aan te gaan. We staan immers samen voor hetzelfde doel, dezelfde uitdagingen en dezelfde noodzaak.

*Bram Schinkelshoek, directeur/bestuurder*

## Bijlage 1: Samenstelling Raad van Toezicht

Naam lid RvT	1 <sup>e</sup> benoeming	2 <sup>e</sup> Benoeming	Lopende termijn	Aandachtsgebied	Functies / nevenfuncties
dhr. J. Menting (08-06-1958)	01-04-2021	April 2025	April 2025	Voorzitter (Remuneratiecommissie)	Landelijk ambassadeurs zorg voor de jeugd Voorzitter RvC BV Breedband Drechtsteden Lid RvT Reinaerde Lid RvT Passend Primair Onderwijs Leiden e.o
dhr. H.G. Poortman (28-08-1960)	1 mei 2015	Mei 2019	Mei 2023	Lid (Voorzitter Auditcommissie)	Senior Adviseur Agentschap Telecom, onderdeel ministerie van EZK en LNV. lid Raad van Toezicht van Stichting Geriant. Docent Hanzehogeschool Groningen.
Dhr. R. Boersma (24-03-1967)	27 november 2019	November 2023	November 2027	Lid (Auditcommissie)	Directeur/bestuurder van Stichting Wijkgezondheidscentra Huizen Voorzitter van de Stichting Bouw en Exploitatie gebouwen gezondheidscentra Huizen Bestuurslid van de Stuurgroep Ondervoeding
Mevr. J.M.L.J. Reijnen (10-02-1959)	1 juni 2016	Juni 2020	Juni 2024	Vice-voorzitter Op voordracht CR (Voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid) (Voorzitter Remuneratiecommissie)	Zelfstandig ondernemer Senior Consultant IPH (Institute for Positive Health) Vice voorzitter Raad van Commissarissen Trivire Lid Raad van Toezicht ZorgSaam Voorzitter Rimpelingen
Mevr. A. van Doorn (22-12-1963)	01-10-2020	Oktober 2024	Oktober 2028	Lid Op voordracht OR (Commissie Kwaliteit en Veiligheid)	Eigenaar A.B.J. van Doorn HR- en Organisatieadvies Lid Raad van Toezicht Samen Veilig Midden Nederland Tot 1 april 2022 Directeur P&O Avans Hogeschool

**Tabel 12:** Samenstelling Raad van Toezicht 2022