

Jaardocument 2019



Inhoudsopgave

1.	Voorwoord.....	4
2.	Profiel van de organisatie	5
2.1	Missie.....	5
2.2	Visie.....	5
2.2.1	Uitgangspunten	5
2.3	Algemene identificatiegegevens	5
3.	Kerngegevens.....	6
3.1	Toelating	6
3.2	Kernactiviteiten	6
3.3	Kerngegevens.....	6
3.4	Producten en diensten.....	7
3.4.1	Noodopvang, ziekenboeg en Soepbus	7
3.4.2	Noodopvang, Tezamen en Sportlaan.....	9
3.4.3	Kortdurende Opvang	10
3.4.4	Beschermd Wonen.....	10
3.4.5	Zorg en Wonen	11
3.4.6	Ambulante Begeleiding – Bereik in de Wijk.....	11
3.4.7	Forensische Zorg	12
3.4.8	Dagbesteding	13
4.	Structuur van de organisatie.....	14
4.1	Beschrijving van de structuur.....	14
4.2	Organogram	15
5.	Toezicht, bestuur en medezeggenschap	16
5.1	Governance code	16
5.2	Toezicht	16
5.2.1	Werkwijze en Commissies Raad van toezicht.....	18
5.2.2	Commissies	19
5.2.3	Deskundigheid	19
5.2.4	Bezoldiging	20
5.3	Bestuur	20
5.3.1	Bezoldiging bestuur	20
5.4	Medezeggenschapsstructuur	20
5.4.1	Ondernemingsraad	20
5.4.2	Cliëntenraad.....	22
6.	Belanghebbenden en samenwerkingspartners.....	24
6.1	Belanghebbenden	24
6.2	Samenwerkingspartners	24

7.	Beleid, inspanningen en prestaties	25
7.1	Strategie	25
7.2	Kwaliteit en Veiligheid	25
7.2.1	Veilig incidenten Melden (VIM)	25
7.2.2	Calamiteiten	27
7.2.3	Certificering, audits en inspectiebezoeken	27
7.2.4	Risicomanagement	27
7.2.5	Bedrijfshulpverlening	27
7.2.6	Medewerker opvang team	27
7.2.7	Beveiliging	28
7.3	Clienttevredenheid	29
7.4	Klachten	30
7.5	Personeelsbeleid	30
7.5.1	Algemeen	30
7.5.2	Gedragscode	31
7.5.3	Medewerkerstevredenheid	31
7.5.4	Verzuim	32
7.5.5	Social return on investment	32
7.5.6	Klachten van medewerkers	33
7.5.7	Vertrouwenspersoon	33
7.5.8	Vrijwilligers	34
8.	Financiële informatie	36
8.1	Financieel beleid	36
8.1.1	Omvang van vermogen	36
8.1.2	Visie op vastgoed	37
8.1.3	Treasury en liquiditeit	37
8.2	Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	38
8.3	De behaalde omzet en resultaten	39
8.4	Stand van zaken op balansdatum	40
8.5	Gebeurtenissen na balansdatum	42
8.6	Toekomstparagraaf	43
8.6	Voornaamste risico's en onzekerheden	45
9.	Jaarrekening 2019	46

1. Voorwoord

Het afgelopen jaar stond voor een groot deel in het teken van de transities in de zorg en de uitvoering ervan door de gemeente Den Haag. Ook de centrumgemeentes zijn begonnen zich te 'roeren' omdat de transities ook voor hen als (kleinere) gemeente gevolgen hebben. Het Haagse college heeft een tien-punten-plan opgesteld voor de maatschappelijke opvang. De sluiting van een grote opvanglocatie in de stad betekende voor de Kessler Stichting een kans om twee noodopvanglocaties te openen: een locatie voor cliënten met een wat zelfstandiger profiel en een locatie voor cliënten met een licht verstandelijke beperking, die samen optrekken met cliënten die aanvullende vaardigheden hebben.

Het markeert een verandering in de denkwijze over het opvangen en begeleiden van kwetsbare mensen in Den Haag die dakloos zijn of zich in de marge maar net staande weten te houden.

Tevens is de stimuleringssubsidie betreffende het opzetten en uitwerken van een multidisciplinair overleg ten behoeve van cliënten, die aangemeld zijn voor de noodopvang, gehonoreerd waardoor de pilot kon worden uitgerold. Begin 2020 worden de resultaten hiervan bekend gemaakt, maar nu al kunnen we stellen dat deze manier van samenwerken een kwaliteitsverbetering inhoudt. Zorgen zijn er wel over de toenemende complexiteit van de problematiek waar cliënten mee binnenkomen. Het leidt tot zorgwekkende situaties op het gebied van de kwaliteit van zorg en de veiligheid van eenieder. De verhoogde drempels van de intramurale voorzieningen, de verkorte behandelduur, de ingewikkeld wordende (bureaucratische) maatschappij, in combinatie met het gebrek aan een goede en op elkaar afgestemde zorginfrastructuur in de wijken, voldoende passende huisvesting en financiële tekorten bij de gemeente, zorgen voor een ophoping van mensen in zeer kwetsbare posities in de maatschappelijke opvang.

Dit heeft ook zijn weerslag op de medewerkers. Het werk is veeleisend, de druk op de medewerkers neemt verder toe, de arbeidsmarkt ligt open, mensen vertrekken sneller en zijn kritischer in hun keuze. Dit, in combinatie met de groei van de organisatie en een hoog verzuim, zorgt voor een verdere druk op de achtergebleven medewerkers die de kennis en ervaring op steeds minder en soms ook steeds smaller wordende schouders moeten dragen. Gelukkig daalt het aantal openstaande vacatures en lukt het ons nieuwe mensen aan ons te binden. Nu ligt de focus op het behoud en 'onderhoud' van de medewerkers.

Naast ons dagelijks werk zijn we actief met ketenpartners in gesprek over de maatschappelijke gevolgen van (politieke) keuzes van jaren geleden en hoe wij ons daartoe moeten verhouden. In dit kader is het positief dat ons de aanbesteding van de Maatwerkarrangementen (MWA) is gegund door de gemeente Den Haag en dat daarin een onderdeel terecht is gekomen waarvoor de Kessler Stichting heeft gepleit: de forfaitaire MWA. Hiermee kunnen wij, zonder al te veel administratieve lasten, aan de slag met het begeleiden van mensen die zich melden in onze noodopvang. Ook positief in dit verband is de komst van de WLZ-GGZ in 2021, geldend voor een aantal cliënten die nu onder de WMO-financiering vallen. Nu maakt een zwaluw nog geen zomer, het gaat uiteindelijk om de invoering en het effect van deze systemen.

'Voldoende uitdagingen' is een understatement.

Bram Schinkelshoek, bestuurder

2. Profiel van de organisatie

2.1 Missie

De Kessler Stichting is er voor sociaal kwetsbare mensen, in het bijzonder dak- en thuislozen die opvang en/of zorg en begeleiding nodig hebben. De eigen identiteit, participatie en autonomie staan centraal. De opvang, zorg en begeleiding worden gegeven door een organisatie die zich wil onderscheiden door innovatie, kwaliteit en doelmatigheid. Er werken hier professionele en loyale vakmensen in een veilige en gecertificeerde organisatie.

2.2 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.

2.2.1 Uitgangspunten

Uitgangspunt is dat iedereen onvoorwaardelijk welkom is en op een open en hartelijke benadering kan rekenen. Daarbij respecteren wij de autonomie van iedere persoon. Wij denken en handelen vanuit de overtuiging dat de cliënt baat heeft bij een benadering die hem/haar uitdaagt en verleidt om zo zelfstandig mogelijk te functioneren en participeren in de maatschappij. Wij zijn ons daarbij bewust van hun kwetsbare positie. Het doel van onze begeleiding (zorg, ondersteuning en activering) is verbetering brengen in de persoonlijke situatie van de cliënt. We sluiten aan bij de eigen kracht van de cliënt om zijn persoonlijke doelen te realiseren. Deze zijn afgestemd op diens specifieke vraag en behoefte.

2.3 Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Kessler Stichting
Adres	De la Reyweg 530
Postcode	2571 GN
Plaats	Den Haag
Telefoonnummer	070 - 8 500 500
Kamer van Koophandel	27047100
E-mailadres	info@kesslerstichting.nl
Website	www.kesslerstichting.nl

3. Kerngegevens

3.1 Toelating

De Kessler Stichting is toegelaten onder de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) om zorg aan te bieden die, op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz), voor vergoeding in aanmerking komt. De Kessler Stichting is toegelaten voor de functies Persoonlijke verzorging, Verpleging, Behandeling, Verblijf, Begeleiding en als instelling voor Medisch specialistische zorg.

3.2 Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van de Kessler Stichting zijn: het opvangen en vergroten van de zelfstandigheid van sociaal kwetsbare mensen, met name dak- en thuislozen en het bieden van verblijfszorg aan ex-dak- en thuislozen met psychische of somatische problematiek. De Kessler Stichting biedt (extramurale) 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.

3.3 Kerngegevens

Omschrijving	2019	2018	2017
Cliënten per 1 januari (aantal)	625	574	503
Cliënten per 31 december (aantal)	747	625	574
Verblijfsplaatsen per 31 december (aantal)	126	126	119
Doorstroomplaatsen MO 31 december (aantal)	94	94	94
Noodopvangplaatsen per 31 december (aantal)	222	156	100
Ziekenboekplaatsen per 31 december (aantal)	8	8	3
Productie WMO Beschermd Wonen ZZP (dagen)	27141	26672	26400
Productie WMO Beschermd Wonen VPT (dagen)	1164	1616	1796
Productie WMO Beschermd Wonen Ambulant (dagen)	113	2659	4160
Productie WMO Beschermd Wonen Dagbesteding (dagen)	8737	9255	18089
Productie Wlz VV ZZP (dagen)	11030	9083	9343
Productie Wlz VV VPT (dagen)	751	1094	1216
Productie Wlz Eerstelijnsverblijf (dagen)	1511	2063	845

Omschrijving	2019	2018	2017
Productie Opvang onverzekerbare vreemdelingen (dagen)	223	490	1433
Productie forensische Begeleiding (uren)	5335	4853	4635
Productie forensisch Beschermd Wonen (dagen)	1207	794	1866
Productie MWA-trajecten (trajecten)	6358	4963	3803
Medewerkers in loondienst op 31 december (fte)	214	188	191
Medewerkers in loondienst op 31 december (aantal)	282	242	239
Totale bedrijfsopbrengsten (x € 1.000)	€ 22.124	€ 18.092	€ 16.971

3.4 Producten en diensten

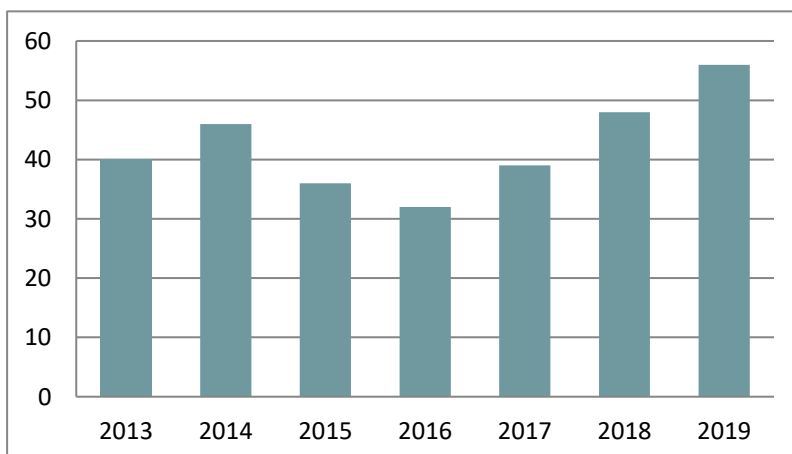
3.4.1 Noodopvang, ziekenboeg en Soepbus

De Soepbus verstrekt dagelijks in de avonduren soep, brood, koffie, thee en fruit aan sociaal kwetsbare mensen op twee vaste plekken in Den Haag. Wederom is er sprake van een stijging van het aantal gebruikers van de Soepbus ten opzichte van voorgaande jaren. Het gemiddeld aantal bezoekers van de Soepbus was in 2019 56 bezoekers per avond; in 2018 waren dit 48 bezoekers per avond en in 2017 gemiddeld 39. Met name in de zomermaanden hebben we een sterke stijging gezien. Het aantal gebruikers varieerde in de zomermaanden tussen de circa 44 en 102 gebruikers per dag, met grote, onvoorspelbare schommelingen per dag.

Het vermoeden is dat de stijging van het aantal soepbusbezoekers in de zomermaanden veroorzaakt werd door arbeidsmigranten die in de zomermaanden richting Den Haag trekken. Daarnaast veroorzaakt de stijging van het aantal mensen dat een beroep doet op de noodopvang in Den Haag, ook een stijging van het aantal soepbusbezoekers.

In samenwerking met de gemeente, ketenpartners en politie is inzet gepleegd om de overlast, die gepaard gaat met de hogere bezoekersaantallen, te beperken. Dit heeft er mede toe geleid dat de soepbusroute per 1 december 2019 gewijzigd is. Er wordt gestart bij de Torenstraat en geëindigd bij Centraal Station.

Gemiddeld aantal Soepbus bezoekers per dag



In de noodopvang kunnen cliënten, feitelijk daklozen vanaf 23 jaar, terecht voor een slaapplek en begeleiding. Cliënten ontvangen na aanmelding bij het Daklozenloket een zorgpas, waarmee zij toegang krijgen tot de Noodopvang, mits daar plaats is. Deze zorgpas is acht weken geldig. In deze periode wordt samen met de cliënt gezocht naar een passende vervolghuisvesting. Indien mogelijk en

nodig wordt begeleiding ingezet, o.a. door een Maatwerkarrangement (MWA) daarvoor aan te vragen bij de gemeente. Inmiddels is de situatie dat er een grotere vraag naar noodopvangplekken is dan beschikbare plaatsen, waardoor er bij het Daklozenloket een wachtlijst is ontstaan voor de Noodopvang. De meest kwetsbare cliënten worden vanuit het Daklozenloket direct doorgestuurd naar de Noodopvang aan De la Reyweg, mits daar plaats is. De overige cliënten worden bij gebrek aan beschikbare capaciteit op de wachtlijst geplaatst. Dit heeft zijn weerslag op de groepsamenstelling en veroorzaakt een toename van kwetsbare mensen in de Noodopvang. Met name een verhoogde kwetsbaarheid op somatiek en psychiatrie.

Medewerkers en vrijwilligers van het Straatconsulaat en het Topteam van Parnassia zijn frequent aanwezig voor vragen en verdere hulpverlening. Daarnaast is er een verpleegkundige van HWW vijf uur per week aanwezig die, samen met de ziekenverzorgende van de Noodopvang, de meest urgente zorg levert en coördineert.

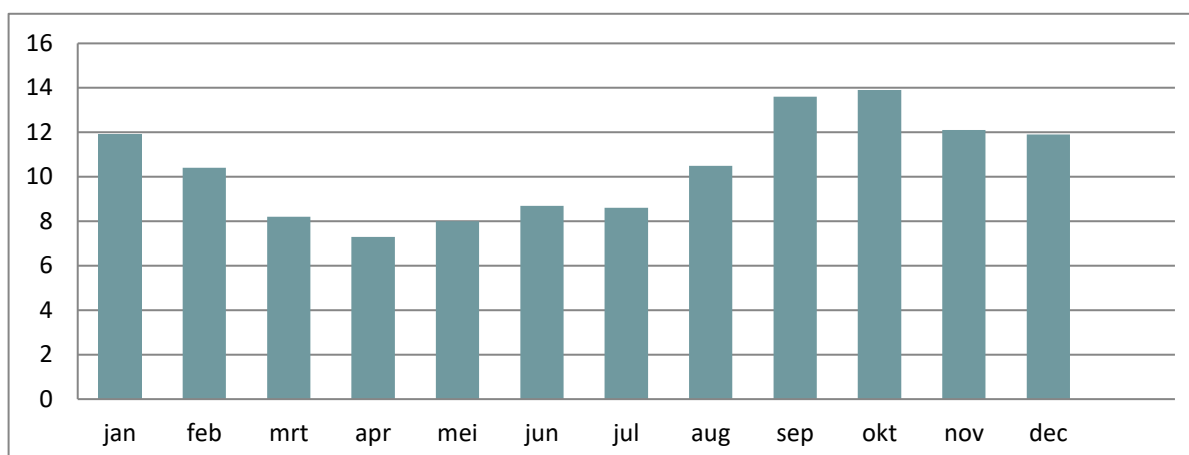
De toename van complexiteit van de problematiek van de cliënten zette in 2019 onverminderd door. De steeds verdergaande verandering in de Noodopvang is sterker zichtbaar dan ooit. De sociale, psychische en somatische kwetsbaarheid neemt zienderogen toe. Er verblijven inmiddels structureel groepen cliënten in de Noodopvang die te kwetsbaar zijn om overdag op straat te verblijven. Dit kan zowel vanuit sociale en/of psychische kwetsbaarheid, als vanuit somatische kwetsbaarheid zijn. Er is hierbij een aantal groepen te onderscheiden: vrouwen, cliënten bij wie sprake is van LVB (lichte verstandelijke beperking) problematiek, al dan niet in combinatie met problemen op andere levensgebieden, EPA-clieënten (ernstige psychiatrische aandoening) en cliënten met somatische klachten en lichamelijke beperkingen. De Noodopvang in de oude vorm was onvoldoende toegerust om deze kwetsbare mensen passende opvang en begeleiding te bieden. Daarom zijn wij in 2017 gestart met het project 'Van nachtopvang naar noodopvang' en transformeert de Noodopvang zich steeds meer in een 24-uurs voorziening waar eerste hulp bij acute problemen geboden wordt: een soort EHBO-post voor acute problemen. De dagopvang, uitbreiding van de ziekenboeg, implementatie van een multidisciplinair overleg (MDO) en het toevoegen van ziekenverzorgenden aan het team Noodopvang maken onderdeel uit van deze transformatie.

Wij hebben ons maximaal ingezet om een deel van de meest kwetsbare mensen overdag ook opvang aan te bieden, omdat het niet verantwoord was hen overdag de straat op te sturen.

Gemiddeld verbleven er in 2019 circa veertig mensen per dag binnen. Om de fysieke omgeving van de cliënten in de Noodopvang beter aan te laten sluiten bij de veranderende doelgroep en werkwijze, is de Noodopvang eind 2019 opnieuw ingericht. De inrichting is huiselijker, met gevarieerde zitplaatsen en een vriendelijker kleurenpalet. De reacties van cliënten op deze nieuwe inrichting zijn overwegend positief en complimenteuz.

Naast opvang overdag en in de nacht, verzorgt de Noodopvang ook de cliënten die gebruik maken van de ziekenboeg. De ziekenboeg biedt tijdelijke opvang en zorg aan feitelijk dakloze cliënten die extra medische en/of verpleegkundige zorg nodig hebben. Verblijf op straat belemmert het herstel van de fysieke conditie van de cliënt ernstig en permanente opname in een medische 24-uurs voorziening is niet noodzakelijk of mogelijk. Cliënten moeten bijvoorbeeld een korte herstelperiode overbruggen na ontslag uit een ziekenhuis, hebben griep en/of koorts of hebben wondverzorging nodig. In 2019 is de ziekenboeg uitgebreid van drie naar vijf hoog-laagbedden, en een onbeperkt aantal standaard bedden waarbij medische ondersteuning (door straatartsen) geboden wordt.

Gemiddelde bezetting Ziekenboegbedden in 2019



Wij zien dat de ziekenboegbedden in 2019 steeds meer ingezet worden voor mensen met chronische en/of tijdelijke mobiliteitsproblemen of ernstige chronische ziektebeelden waarbij thuiszorg (extramuraal verpleging) vanuit de zorgverzekeringswet noodzakelijk is. Er lijkt een verschuiving gaande van tijdelijk herstellen in de ziekenboeg naar chronische somatische problematiek waarbij verpleging en/of verzorging nodig is.

Bezetting nachtopvang op basis van 100 plaatsen

Bezetting	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Bezetting (%)	95,0	100,6	99,0	100,7	104,0	103,8	103,0	103,5	104,9	95,9	97,8	91,8
Gemiddeld aantal cliënten per nacht	95	101	99	101	104	104	103	103	105	96	98	92

3.4.2 Noodopvang, Tezamen en Sportlaan

Het verbeteren van de kwaliteit van de opvang en begeleiding voor dak- en thuisloze mensen stond in 2019 hoog op de politieke agenda. Dit heeft geresulteerd in een uitbreiding van capaciteit voor de Noodopvang in de stad.

Zo is er in december 2018 in het voormalig Rode Kruisziekenhuis (Sportlaan) een locatie voor noodopvang geopend waar veertig vrouwen terecht kunnen. Vanaf april 2019 biedt deze locatie ook plek aan vijftig mannen. In de Sportlaan verblijven vrouwen en mannen met een relatief hoog zelfredzaamheidsprofiel (ZRM-profiel). Overlast gevend gedrag en acute verslaving zijn contra indicaties.

De opvang van cliënten op de Sportlaan wordt gefinancierd door de gemeente Den Haag. De individuele begeleiding van cliënten vindt plaats vanuit de MWA. Naast het bieden van individuele begeleiding, wordt gebruik gemaakt van groepsactiviteiten. De groepsactiviteiten worden ingezet op het moment dat doelen in het ondersteuningsplan efficiënter behaald kunnen worden door het aanleren van vaardigheden in kleine groepen. Denk hierbij aan samen koken en het gezamenlijk leren ordenen van administratie.

De locatie Sportlaan valt onder regie van de Kessler Stichting. Er wordt nauw samengewerkt met ketenpartners. Het Leger des Heils levert medewerkers die de woonbegeleiding bieden op deze locatie en de Kessler Stichting organiseert de individuele begeleiding en groepsactiviteiten. Het team is

samengesteld uit medewerkers van beide organisaties. Gezamenlijk werken zij vanuit een gedeelde visie en werkwijze aan het verbeteren van de zelfredzaamheid van de cliënten die op deze locatie verblijven. De samenwerking wordt jaarlijks geëvalueerd en verloopt in 2019 naar tevredenheid.

Om de druk op de bestaande voorzieningen te verlichten, zijn er in december 2018 alvast 16 mannen geselecteerd die voldoen aan het ZRM-profiel voor de Sportlaan. Zij zijn tijdelijk gehuisvest in acht units op de Zamenhofstraat in tweepersoonskamers. Gedurende de plaatsing van deze mannen is de Noodopvang TeZamen verbouwd en in juli 2019 in gebruik genomen door 32 cliënten. TeZamen is bestemd voor cliënten met een relatief hoog ZRM-profiel en cliënten met een licht verstandelijke beperking. Samen versterken zij elkaar in het traject bij het aanleren van vaardigheden. Dit is een innovatief concept en zal in de eerste periode van 2020 verder bestendig worden.

3.4.3 Kortdurende Opvang

Cliënten die behoefte hebben aan opvang met begeleiding (kortdurend), kunnen terecht op twee verschillende locaties (KO De la Rey en KO Zamenhof). De opvang duurt maximaal zes maanden, maar kan beargumenteerd verlengd worden.

De afdeling KO De la Rey is er voor jongvolwassenen tussen de 18 en 30 jaar. Deze afdeling beschikt over 25 plekken. De afdeling KO Zamenhof beschikt over 69 plaatsen. Daarnaast is er bij KO Zamenhof een aantal bedden beschikbaar voor nazorg ex-gedetineerden en één bed voor cliënten die, op last van de burgemeester, uit huis worden geplaatst, de zogeheten 'uithuisgeplaatsten'. De KO Zamenhof heeft, naast de zorg van bed, bad en brood, geen verdere begeleidingsaspecten in de trajecten van 'uithuisgeplaatsten'. De betrokken ketenpartners voeren de begeleidingstrajecten uit en onderhouden omtrent de voortgang contact met de begeleiding van de KO Zamenhof. Medio 2019 is besloten, mede door een relatief lage bezettingsgraad, het bed voor uithuisgeplaatsten niet langer beschikbaar te stellen en toe te voegen aan de noodopvang TeZamen.

De cliënten hebben te maken met beperkte zelfredzaamheid op meerdere levensgebieden. 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. Op beide afdelingen is er 24 uur per dag begeleiding en toezicht aanwezig van medewerkers Sfeer en beheer, trajectondersteuners en trajectregisseurs. In een relatief korte periode wordt een basis gelegd in het versterken van competenties van cliënten met als doel een volgende stap in hun leven te kunnen zetten. Hierbij worden het netwerk van de cliënt en ketenpartners actief betrokken. Huisvesting, Dagbesteding en Financiën zijn de leefgebieden waarop de focus ligt in de begeleiding en deze zijn vastgesteld als kerndomeinen.

De bezetting van de Kortdurende Opvang ligt gemiddeld op 96,5%.

3.4.4 Beschermd Wonen

Voor cliënten die, vanwege hun psychische aandoening, niet in staat zijn zelfstandig te wonen, bestaat op de locaties Tichelaar en Viljoen de mogelijkheid tot Beschermd Wonen. Alle cliënten bij Beschermd Wonen hebben complexe problematiek, bestaande uit een psychiatrisch ziektebeeld met psychosociale problematiek en daarnaast geregeld een verstandelijke beperking en/of latent middelengebruik. Ook hebben deze cliënten doorgaans een periode van dakloosheid gekend en zijn mede daardoor jarenlang in en uit behandeling geweest bij verschillende GGZ-instellingen. 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) actief betrokken.

De afdeling Viljoen beschikt over 26 kamers (alle BW plaatsen) met eigen badkamers, verdeeld over drie aangrenzende woningen. Elke woning heeft een gezamenlijke woon- en eetkamer en keuken. De afdeling Tichelaar biedt aan maximaal 57 cliënten woonruimte (waarvan 49 BW plaatsen) en 24-uursbegeleiding. De bezetting op deze locaties lag in 2019 op gemiddeld 96,1%. Voor de plaatsen Beschermd wonen lag de bezetting gemiddeld op 99,1%.

Viljoen

Het aanbod van Verzorgd Beschermd Wonen sluit goed aan bij de behoefte van bewoners met een (lichte) somatische zorgbehoefte. Nu dit aanbod staat, blijkt dat de somatische problematiek vaak veelomvattender is dan bij de aanmelding naar voren komt. Wij zien de locatie Viljoen zich verder door ontwikkelen naar de vorm van een 'verzorgingshuis'. De combinatie met eerdere dakloosheid, psychische en psychosociale problematiek vereist een brede expertise in het team. Hiermee is bij de werving van nieuwe medewerkers rekening gehouden, waardoor er meer kennis over psychiatrie in combinatie met somatiek in huis is gehaald. Dit is voor 2020 een belangrijk speerpunt waar verder aan wordt gebouwd.

Tichelaar

In 2019 is een meerjarige verbouwing afgerond waarmee het pand weer volledig aan de huidige vereisten voldoet. Hierdoor is de bezetting iets lager geweest dan normaal, aangezien ook de kamers van bewoners zijn opgeknapt.

In 2019 zagen we een toename van cliënten met multiproblematiek. Gezien de omvang van de locatie, stelde dit het team voor uitdagingen. Er is veel gewerkt aan zichtbaarheid en meer groepsaanbod, met wisselend succes. De toename van cliënten met een complexer profiel lijkt structureel van aard te zijn. Dit is aanleiding voor een heroriëntatie in het team, mede gezien de invoering van de MWA-systematiek voor Beschermd Wonen vanaf 2020 en de voorbereidingen op de Wlz GGZ in 2021. Dit is het voornaamste speerpunt in 2020.

3.4.5 Zorg en Wonen

Op de afdeling Zorg & Wonen wordt verpleeghuiszorg (somatische zorg), begeleiding en dagbesteding geboden. De capaciteit van de afdeling Zorg & Wonen bestaat uit 30 Wlz-bedden en 8 ELV-plaatsen. Plaatsingen op Zorg & Wonen wordt gefinancierd vanuit de Wlz-cliënten met een V&V-indicatie, Zvw-eerstelijnsverblijf (ELV), het CAK (voorheen Zorginstituut Nederland) - onverzekerbare vreemdelingen en DSW COA-asielzoekers. De gemiddelde bedbezetting over geheel 2019 betrof 35 bedden (92,4%). In 2019 zijn de dagactiviteiten uitgebreid van drie naar vijf dagen per week. Het team is aangevuld met een maatschappelijk werker (Hbo-niveau) die samenwerkt met de verpleegkundigen met betrekking tot de maatschappelijke doelstellingen in de trajectplannen van de cliënten.

De (para)medische zorg wordt geboden via een detacheringsovereenkomst met stichting WZH. De tandartszorg wordt geboden via een samenwerking met FUM (Fresh Unique Mondzorg) om de bewoners gespecialiseerde tandheelkundige zorg te bieden. In het team wordt gewerkt aan het verbeteren van sfeer en welbevinden van de bewoners. In dat kader is eind 2019 een moderne ontbijtkar in gebruik genomen als onderdeel van het plan de maaltijdvoorziening te verbeteren.

3.4.6 Ambulante Begeleiding – Bereik in de Wijk

De afdeling Bereik in de Wijk, waar ambulante of semi ambulante begeleiding geboden wordt, heeft de afgelopen jaren onder invloed van externe ontwikkelingen een transformatie ondergaan. Daar waar voorheen ambulante begeleiding werd ingezet bij behoefte aan (tijdelijke) begeleiding wanneer

mensen (weer) zelfstandig gingen wonen, geldt tegenwoordig dat ambulante ondersteuning veelal preventief wordt ingezet om dakloosheid te voorkomen en sociale kwetsbaarheid te verminderen. Dit maakt dat er binnen deze afdeling een grote verschuiving qua doelgroep heeft plaatsgevonden van (voormalig) dak-/thuisloze mensen naar sociaal kwetsbare mensen met het risico op uitval en sociale uitsluiting. Een verleden van dakloosheid is geen gemene deler meer voor deze doelgroep. 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.

De financiering, toegang en uitvoering zijn in 2016 gewijzigd van WMO Maatwerkvoorziening ondersteuning (MVO) naar Maatwerk Arrangementen (MWA). Het MWA-proces kent in toekenning, uitvoering en evaluatie op procesniveau en inhoud nog knelpunten. De gemeente is voorschrijvend in de uitvoering door een ondersteuningsplan op resultaatgebieden en resultaatdoelen op te stellen voor de cliënt, voorzien van intensiteiten en duur. De Kessler Stichting onderhoudt nauw contact met de betrokkenen van alle lagen in de uitvoering van de MWA om de samenwerking en inzet zo goed mogelijk te laten verlopen.

De afdeling blijft gestaag groeien. Het aantal cliënten is toegenomen van 387 naar 414. Prioriteit in 2019 lag bij het monitoren van de MWA-aanvragen, het ondersteunen van de groei en aansluiting blijven houden bij de wijkteams. Medio 2018 is de werkwijze van de wijkzorgteams door de gemeente anders ingericht en omgevormd tot MDA-teams. De Kessler Stichting was vertegenwoordigd in vijf MDA-teams. Vanuit afstemming in de uitvoering van de MDA-teams is de rol van ketenpartners gewijzigd. Een vaste rol in de voormalige wijkzorgteams is omgevormd naar een consulterende rol indien nodig.

De groei van de afdeling Bereik in de wijk vraagt om een andere manier van organiseren van het team en de werkprocessen. Daar waar in het verleden de verdeling in sub-teams in wijken ondersteunend was aan de werkwijze, is dit in de huidige situatie niet langer meer de meest gewenste keuze. Op verzoek van het team is besloten Bereik in de Wijk anders te organiseren, namelijk vanuit productgroepen en expertteams, en niet meer vanuit wijkgerichte subteams. Bereik in de Wijk is nu onderverdeeld in vier expertteams: Beschermd Zelfstandig Wonen, Begeleid Zelfstandig Wonen, Ambulante begeleiding (wijkgericht) en Forensische Zorg.

De Kessler Stichting heeft een goede samenwerking met HaagWonen in de vorm van 'omklapwoningen', waarbij na een succesvol begeleidingstraject de huurovereenkomst op naam van de cliënt komt te staan en deze zelfstandig gaat huren van de woningcorporatie. Het aantal omklapwoningen dat per jaar wordt toebedeeld aan de Kessler Stichting is in 2018 eenmalig gestegen van 14 woningen naar 19 per jaar. In 2019 heeft er een herijking van het aantal convenantwoningen plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een verhoging van het aantal omklapwoningen. Daarnaast zijn we ook de samenwerking met Staedion aangegaan voor 15 omklapwoningen. De coördinatiegroep (met de gemeente als voorzitter) heeft zich, naast de herijking, beziggehouden met het vormgeven van een koepelconvenant. De uitkomsten daarvan worden begin 2020 verwacht.

3.4.7 Forensische Zorg

De Kessler Stichting heeft met DJI (Dienst Justitiële Inrichtingen) een productieafspraken gemaakt voor het uitvoeren van (ambulante) forensische zorg aan onder toezicht gestelde cliënten. Dit zijn cliënten met een verplicht reclasseringscontact.

Onder Forensische zorg wordt verstaan: geestelijke gezondheidszorg, verslavingszorg en geestelijke gehandicaptenzorg voor cliënten, die geboden wordt in een justitieel kader. Dit betreft alleen het volwassenenstrafrecht. Forensische zorg wordt gegeven aan cliënten die een delict hebben gepleegd en door de rechter een verplicht reclasseringscontact opgelegd hebben gekregen. Met andere woorden, deze cliënten moeten zich laten begeleiden door een reclasseringsorganisatie (gedwongen hulpverlening, zich houden aan de bijzondere voorwaarden).

De bijzondere voorwaarden vormen de basis voor het verplicht reclasseringscontact en kunnen bestaan uit verplichte behandeling/opname in een instelling (voor begeleid wonen/maatschappelijke opvang) en beperking van vrijheden, bijvoorbeeld via een contact- of locatieverbod. De reclassering controleert of de cliënt zich houdt aan de opgelegde bijzondere voorwaarden.

De Kessler Stichting informeert de toezichthouder van de reclassering gevraagd en op gezette tijden over het verloop van de begeleiding.

In 2018 is een start gemaakt met het implementeren van een expertteam Forensische Zorg. Het aantal aanmeldingen Forensische Zorg is in 2018 teruggelopen en nam – mede dankzij hernieuwde aandacht voor deze dienstverlening en intensivering van de relatie met de ketenpartners – in 2019 gestaag toe.

3.4.8. Dagbesteding

Dagbesteding van de Kessler Stichting richt zich met name op structurele, arbeidsmatige dagbesteding. Deze wordt aangeboden in de vorm van diverse werkprojecten en de mogelijkheid van individuele leerwerktrajecten. Met deze dagbestedingsactiviteiten krijgen de cliënten meer vaardigheden en wordt het perspectief en de mate van zelfredzaamheid verhoogd. De cliënten worden door deelname aan dagbesteding voorbereid om zelfstandig(er) te functioneren in de maatschappij door het oefenen en vergroten van competenties.

In 2019 is verder gewerkt aan de positionering en doelstellingen van team Dagbesteding. Er is een beleid Dagbesteding en een productomschrijving opgesteld. Daarnaast is aan het werkproces van aanmelding tot uitstroom verder gewerkt. Medio 2019 is gestart met de inzet van een trajectregisseur. Tegelijk is met training 'on the job' het team meegenomen in het meer ontwikkelgericht begeleiden aan de hand van een trajectplan. Dit wordt in 2020 vervolgd, aansluitend op de MWA-systematiek waarbij cliënten een aparte indicatie voor dagbesteding met bijbehorende doelen krijgen. Wat tegenviel was de kloof tussen een beschikking krijgen voor dagbesteding en die daadwerkelijk inzetten. De cliënt is er soms nog niet aan toe, of is nog afgeleid door andere zaken die voorrang krijgen. Het motiveren van cliënten is tijdrovend en niet altijd succesvol.

4. Structuur van de organisatie

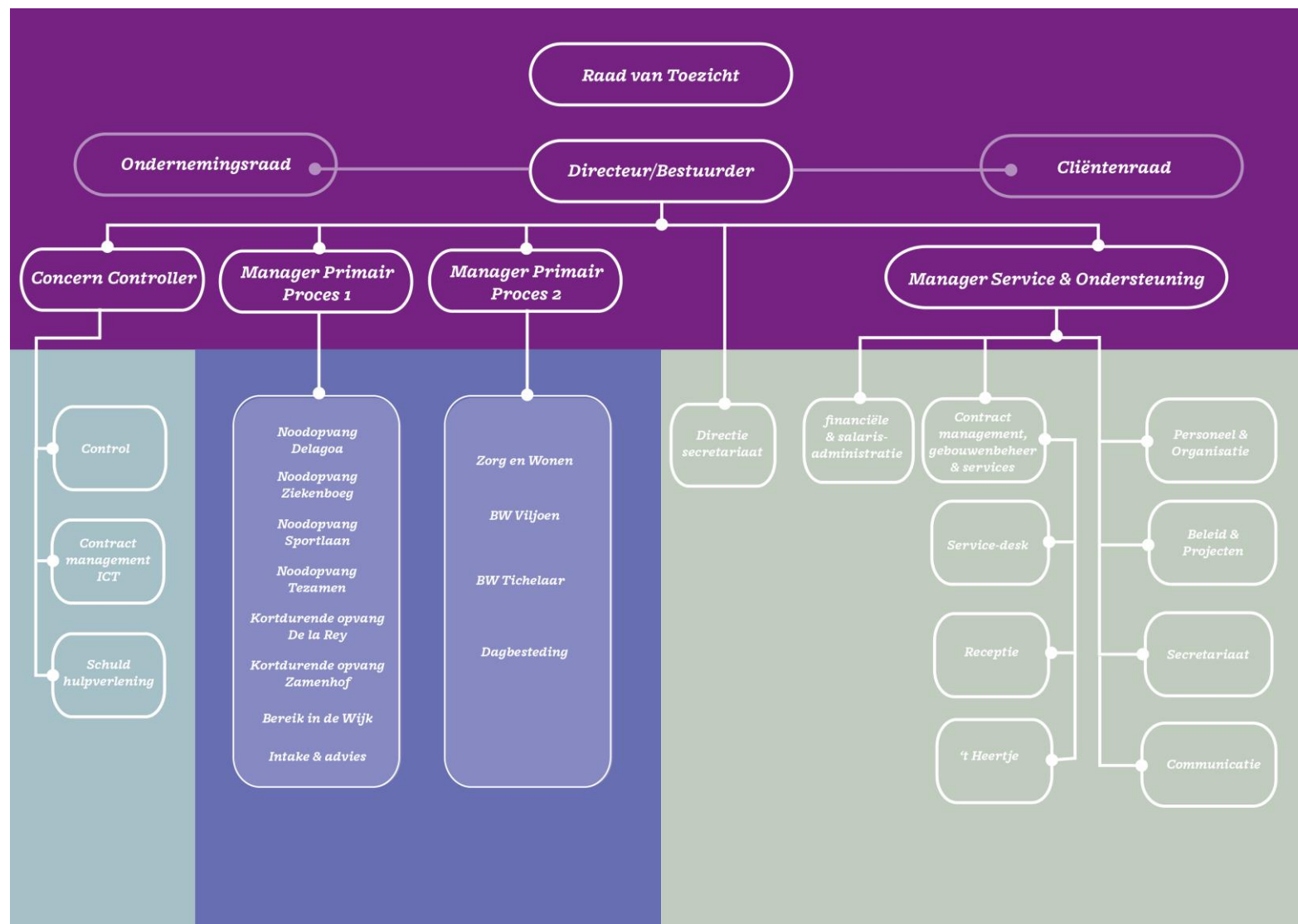
4.1 Beschrijving van de structuur

De Kessler Stichting kent het Raad van toezicht model. De Kessler Stichting voert geen bestuur over andere stichtingen of andere juridische entiteiten. Naast de Kessler Stichting opereert de stichting Vrienden van de Kessler Stichting. Ten aanzien van deze stichting is sprake van een verbinding met de Kessler Stichting die vastgelegd is in de statuten van de stichting Vrienden van de Kessler Stichting. Hierin is bepaald dat de directeur van de Kessler Stichting, de functie van voorzitter van het bestuur van de Stichting Vrienden van de Kessler Stichting inneemt. Omdat geen sprake is van een zeggenschapsrelatie of kapitaaldeelname bestaat er geen verplichting tot consolidatie in de financiële verslaglegging.

De Kessler Stichting bestaat uit drie organisatieonderdelen, te weten:

- **Uitvoeringsorganisatie** ofwel het primair proces. De uitvoeringsorganisatie draagt zorg voor de begeleiding en verblijf van cliënten. Binnen het primair proces staat de cliënt met zijn/haar ondersteuningsplan centraal.
De uitvoeringsorganisatie 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. Aansturing van de teams vindt plaats door de managers Primair proces.
- **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.
De ondersteuningsorganisatie bewaakt tevens de kwaliteit en veiligheid van de kerntaken van de organisatie en is nauw betrokken bij alle wijzigingen op het gebied van gegevensbescherming. Dit organisatieonderdeel wordt aangestuurd door de manager Service & Ondersteuning.
- **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. De bestuurder stuurt het Directiesecretariaat en de leden van het MT aan. De concern controller stuurt de afdelingen Control, Contractmanagement ICT en Schuldhulpbemiddeling aan.

4.2 Organogram



5. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

5.1 Governance code

De Kessler Stichting past de zorgbrede Governance code volledig toe. De verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het toezichthoudend orgaan en het bestuur zijn statutair vastgelegd en uitgewerkt in reglementen.

5.2 Toezicht

De Raad van toezicht (RvT) houdt namens de samenleving toezicht op de besturing van de Kessler Stichting. De leden van de Raad van toezicht zijn onafhankelijk en werken volgens een in 2019 omarmde gemeenschappelijke visie op toezicht bij de Kessler Stichting. De RvT 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.

De themabijeenkomst stond afgelopen jaar in het teken van Human Resource Management (HRM). Onder begeleiding van een extern deskundige hebben uitvoerend medewerkers, het managementteam, het bestuur en de RvT leden als 'zelfstandig team' samengewerkt aan het oplossen van cases uit de dagelijkse praktijk. De Raad van toezicht heeft gesproken met de Ondernemingsraad en met de Cliëntenraad.

In 2019 heeft mevrouw Heringa afscheid genomen als lid van de RvT vanwege een 'conflict of interest' wat ontstond nadat zij werd benoemd tot bestuurder van een organisatie in het werkgebied van de Kessler Stichting. De heer Boersma is benoemd tot lid op deze vrijgekomen positie.

Samenstelling Raad van toezicht op 31-12-2019

Naam lid RvT	1 ^e benoeming	Lopende termijn	Aandachtsgebied	Functies/ nevenfuncties
dhr. E. van der Veen (21-06-1946)	27 maart 2013	Maart 2020	Voorzitter (Remuneratiecommissie)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van toezicht, Primair Huisartsen Posten - Voorzitter Raad van toezicht, Theater- en Kunstencentrum De Kom - Voorzitter van de Stuurgroep Ondervoeding - Voorzitter van Stichting De Vijfsprong, Nieuwegein
Dhr. H.G. Poortman (28-08-1960)	1 mei 2015	Mei 2019	Lid (Auditcommissie)	<ul style="list-style-type: none"> - Manager Bedrijfsvoering, stichting Topaz Leiden
Dhr. R. Boersma (24-03-1967)	27 november 2019	November 2023	Lid (Auditcommissie)	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Lid Contactpersoon CR (Commissie Kwaliteit en Veiligheid)	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfstandig ondernemer - Consultant IPH (Institute for Positive Health) - Vice voorzitter Raad van toezicht TanteLouise - Vice voorzitter Raad van Commissarissen Trivire - Lid Raad van toezicht ZorgSaam - Voorzitter Voedseleeducatie 010
Mevr. K. Manuel (28-08-1972)	1 april 2018	April 2022	Lid Contractpersoon OR (Commissie Kwaliteit en Veiligheid) (Remuneratiecommissie)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur/eigenaar MMCT - Lid Raad van toezicht Amarant - Lid Raad van toezicht SHR

5.2.1 Werkwijze en Commissies Raad van toezicht

De Raad van toezicht komt vijfmaal per jaar bijeen voor het reguliere overleg met de bestuurder. Naast de bestuurder sluiten ook de Concern Controller en de manager Service & Ondersteuning aan bij de vergaderingen. 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.

In 2019 heeft de Raad van toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een externe deskundige.

In 2019 is ook gewerkt aan deskundigheidsbevordering van de commissieleden:

Naam lid Rvt	Deskundigheidsbevordering
Eeke van der Veen	<ul style="list-style-type: none">• Intervisie voor voorzitters van Raden van Toezicht georganiseerd door de NVTZ
Erik Poortman	<ul style="list-style-type: none">• Moreel kompas bij dilemma's, georganiseerd door de NVTZ• Dynamische oordeelsvorming, georganiseerd door de NVTZ
Robert Boersma	---
Mieke Reynen	<ul style="list-style-type: none">• Nieuwe Financiële Verantwoording, georganiseerd door de NVTZ• Werkgeverstaken RVT, georganiseerd door de NVTZ• Dynamische oordeelsvorming, georganiseerd door de NVTZ
Karin Manuel	<ul style="list-style-type: none">• Gestart met het Commissarissen en Toezichthouderprogramma bij TIAS. Dit loopt nog door in 2020.

Binnen de Raad van toezicht zijn drie commissies actief:

- De Remuneratiecommissie;
- De Auditcommissie;
- De commissie Kwaliteit en Veiligheid.

In 2019 heeft de raad de volgende besluiten genomen:

Besluiten
De Raad van toezicht heeft het jaardocument (directieverslag en jaarrekening 2018) goedgekeurd.
De Raad van toezicht besluit dat er geen beletsel bestaat in het combineren van de functie en verantwoordelijkheden van de bestuurder van de Kessler Stichting met die van bestuurder van de stichting Vrienden van de Kessler Stichting.
De Raad van toezicht gaat akkoord met de statutenwijziging met betrekking tot het verwerven van vastgoed.
De Raad van toezicht besluit voor zowel de honoraria van de Raad van toezicht, als voor de bezoldiging van de bestuurder, klasse III aan te houden ondanks het feit de Kessler Stichting uit de toetsing van de WNT-2 klasse uitkomt in klasse IV.
De Raad van toezicht heeft de Kaderbrief 2020 – 2022 goedgekeurd.
De Raad van toezicht heeft besloten dat de themabijeenkomst d.d. 4 april 2019 in het teken van staat van HRM.
De Raad van toezicht heeft de heer R. Boersma met ingang van 27 november 2019 benoemd als lid van de Raad van toezicht.
De Raad van toezicht heeft de begroting 2020 goedgekeurd.

In 2019 zijn geen meldingen in het kader van de klokkenluiderregeling ontvangen.

5.2.2 Commissies

Financiële auditcommissie

Deze commissie heeft als taak meer diepgang te geven aan de toezichthoudende rol van de Raad van toezicht inzake de financiële verantwoording, de administratieve organisatie en het financieel risicomanagement. De commissie heeft naar de Raad van toezicht een adviserende rol en bestaat uit twee leden van de Raad van toezicht.

De Auditcommissie heeft in 2019 viermaal vergaderd. In deze vergaderingen zijn de producten van de planning & control cyclus besproken zoals de jaarrekening, managementletter van de accountant, kwartaalrapportages en begroting. Daarnaast is de focus gelegd op het formuleren van het financieel beleid met hierin opgenomen een duidelijk kader voor de toekomst. Dit kader en het financieel beleid sluiten goed aan op de strategie en visie van de Kessler Stichting. Door dit financieel beleid wordt kwaliteit van zorg en beschikbare middelen bij elkaar gebracht zodat zorg en budget integraal kunnen worden benaderd. Dit is van belang omdat geconstateerd wordt dat er druk staat op de toegekende middelen door de stakeholders. Er dienen scherpere keuzes te worden gemaakt. Een duidelijk kader helpt hierin. De financiële positie van de Kessler is nu afdoende met goede financiële ratio's en een weerstandsvermogen. De kwaliteit van de planning & control cyclus is kwalitatief op hoog niveau waardoor er goed inzicht bestaat in de financiële posities en er sprake is van een goede beheersing. In 2019 is een lid van de Auditcommissie wegens verstrengeling van belangen vroegtijdig uitgetreden en is een nieuw lid geworven.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De commissie K&V heeft een specifieke rol in het toezicht en advies over kwaliteit, veiligheid van de opvang en zorg en vraagstukken op het gebied van HRM, binden, boeien en behouden van betrokken en gekwalificeerde medewerkers. Vanuit de RvT hebben twee leden zitting in deze commissie naast de bestuurder en de manager Service en Ondersteuning. Afhankelijk van het thema zijn de managers Primair proces en/of experts vanuit de organisatie aanwezig. De commissie vergadert drie keer per jaar over zorginhoudelijke, HRM en maatschappelijke thema's en innovatieve projecten en kansen. Daarnaast is er een themabijeenkomst met de gehele raad over een inhoudelijk thema dat in breder verband wordt verdiept. De commissie heeft in 2019 haar werkwijze verandert van toetsen en checken naar dialoog en verdieping en is in haar evaluatie tevreden over deze koerswijziging. Onderwerpen uit de vergaderingen 2019 met de commissie Kwaliteit en veiligheid:

Onderwerpen
Kwaliteitsplan en -verslag 2019 verpleeghuisafdeling Zorg & Wonen
Themamiddag Raad van toezicht in het kader van HRM
Ketensamenwerking in relatie tot het project Multidisciplinair overleg
Procesmatige aanpak verzuim
Uitkomsten Medewerkerstevredenheidsonderzoek
Rapportage Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd met betrekking tot verpleeghuisafdeling Zorg & Wonen
Ontwikkelingen noodopvang TeZamen

5.2.3 Deskundigheid

De Kessler Stichting is lid van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Raad van toezichtleden kunnen gebruik maken van een budget voor deskundigheidsbevordering.

5.2.4 Bezoldiging

De bezoldiging van de Raad van toezichtleden past binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT), Zorg en jeugdhulp. Een specificatie van de uitbetaalde vergoedingen is opgenomen in de jaarrekening.

5.3 Bestuur

In 2019 is het bestuur van de Kessler Stichting niet gewijzigd. De bestuurder bespreekt zijn nevenfuncties jaarlijks met de voorzitter en een lid van de Raad van toezicht. Hierbij wordt beoordeeld of er mogelijk sprake is van belangenverstrengeling. Jaarlijks wordt het functioneren van de bestuurder geëvalueerd door de Raad van toezicht (Remuneratiecommissie).

Naam	Functie	Bestuurlijke nevenfuncties
A. Schinkelshoek	Bestuurder	- Voorzitter Stichting het Jacobshospice - Lid Raad van toezicht Forensisch Centrum Teylingereind

5.3.1 Bezoldiging bestuur

De bezoldiging van het bestuur is vastgesteld op basis van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdzorg en is verder toegelicht in de jaarrekening.

5.4 Medezeggenschapsstructuur

De bestuurder voert over instemmings- en advies plichtige thema's periodiek overleg met de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Eenmaal per jaar is er overleg tussen de raad van toezicht en de cliëntenraad en tweemaal per jaar vindt er overleg plaats tussen de raad van toezicht en de ondernemingsraad.

5.4.1 Ondernemingsraad

Conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) heeft de Kessler Stichting een Ondernemingsraad ingesteld. Deze Ondernemingsraad vertegenwoordigt alle medewerkers van de Kessler Stichting en gebruikt daarvoor een OR-reglement.

De Ondernemingsraad vergadert twee keer in de maand: één keer intern en één keer met de bestuurder. Indien nodig, wordt een extra vergadering ingepland. Ook komt de OR twee keer per jaar met de Raad van toezicht bij elkaar. Indien nodig wint de Ondernemingsraad advies in van een expert alvorens een passend antwoord c.q. advies uit te brengen.

Op 15 april 2019 heeft de Ondernemingsraad de initiatiefbrief "Behoud Medewerkers" ingediend bij de bestuurder. Ten grondslag hieraan lag ongerustheid van de Ongerustheid ten aanzien van het verloop van personeel, werkdruk, verzuim, verlies van kennis en verzwaring van de doelgroep. In deze initiatiefbrief heeft de Ondernemingsraad voorstellen gedaan om de waardering naar de medewerkers toe te vergroten. Met de bestuurder is afgesproken een gesprek over dit thema te voeren. De Ondernemingsraad heeft in de nazomer een enquête gehouden onder de achterban om voorstellen in de initiatiefbrief te onderbouwen c.q. te initiëren.

Met ingang van 1 juli 2019 zijn door Cao-onderhandelingen de lonen gestegen. Ook werd bekend dat de financieringsstromen vanuit de gemeente veranderen, waardoor de Kessler Stichting het in financieel opzicht moeilijker krijgt. Deze ontwikkelingen hadden invloed op de inhoud van het gesprek, dat met de bestuurder, MT en ondernemingsraad op 14 november heeft plaatsgevonden. In het gesprek stonden de volgende thema's centraal: affiniteit met de doelgroep, waardering /samenwerking met collega's en salaris.

Door het gesprek heeft de Ondernemingsraad meer inzicht gekregen in de situatie en denkwijzen van het MT en de bestuurder, aan de andere kant heeft de Ondernemingsraad aangegeven wat medewerkers als belangrijk ervaren.

Besloten is het onderwerp "Behoud Medewerkers" op de overlegagenda te blijven agenderen.

Inzake het Artikel 24 overleg heeft de Ondernemingsraad de bestuurder voorgesteld om twee keer per jaar met de Raad van toezicht te overleggen. Het voorstel is het eerste overleg voor de zomer te laten plaatsvinden, voordat de begroting voor het jaar daarop is bepaald. De Ondernemingsraad kan dan nog input leveren op nieuwe plannen. Het tweede overleg kan dan in het najaar plaatsvinden. In dit overleg wordt de stand van zaken besproken, evenals een thema waarover Raad van toezicht en Ondernemingsraad gezamenlijk informatie willen uitwisselen.

De Raad van toezicht heeft zich geïnteresseerd getoond in het gesprek "Behoud Medewerkers" en was positief gestemd over dit initiatief van de Ondernemingsraad.

Training OR-leden:

In mei 2019 heeft de Ondernemingsraad een training gevolgd om financiële stukken beter te kunnen doorgronden.

De OR en vacatures:

De Ondernemingsraad heeft zeven zetels, de maximale zittingsduur in de Ondernemingsraad is twee keer drie jaren. De Ondernemingsraad maakt gebruik van een ambtelijk secretaris die de Ondernemingsraad ook traint.

Per 1 maart 2019 verliet een medewerker van de kiesgroep 'Ondersteuning' de organisatie. Hierop heeft de Ondernemingsraad een nieuw OR-lid geworven, die helaas door persoonlijke omstandigheden per 1 september afhaakte. De Ondernemingsraad heeft een nieuw OR-lid geworven onder dezelfde kiesgroep, die per 1 januari 2020 start als OR-lid.

Ontvangen advies- en instemmingsaanvragen

Onderwerp	
Voorgenomen besluit roostersleutels	Instemming
Voorgenomen besluit roostertijden	Instemming
Uitbreiding activiteiten Bereik in de Wijk	Advies
Wakkere nachtdienst Tichelaar	Instemming
Evaluatie contract HBD	Advies

Ter informatie

Onderwerp	
Samenvatting ontruimingsoefeningen	
Slaapdienst en uitbetalen	
Functiebeschrijving senior coördinator opleidingen	
Nieuwe ICT	
Opzet locatie Zamenhof noodopvang LVB	
Kwaliteitsverslag Zorg en Wonen	
Aanstelling nieuwe vertrouwenspersoon	

5.4.2 Cliëntenraad

De Kessler Stichting kent een cliëntenraad die structureel ondersteund wordt door een externe, onafhankelijke ondersteuner. Er zijn in 2019 drie nieuwe leden toegevoegd aan de cliëntenraad. De cliëntenraad is nog bezig met het werven van cliëntvertegenwoordigers vanuit NO Tezamen, NO Sportlaan Heren, Beschermd Wonen Tichelaar en Kortdurende Opvang Jongeren. De cliëntenraad is actiever en stabiel ten opzichte van 2018. Ook is de cliëntenraad erg tevreden over de nieuwe, onafhankelijke ondersteuner. Daarom is voor 2020 de ambitie geformuleerd om meer naar buiten te treden, zowel naar afdelingen, als naar andere instellingen en organisaties.

De cliëntenraad maakt ieder jaar een jaarplan en een jaarverslag en krijgt een budget om haar doelstellingen te kunnen realiseren. Elke drie weken komt de cliëntenraad bij elkaar voor vergadering. Het dagelijks bestuur (voorzitter, penningmeester en secretaris) komt elke week bijeen met de ondersteuner. Vier keer per jaar is er overleg met de bestuurder, vier keer per jaar met één van de managers (Primair Proces of Service en Ondersteuning) en jaarlijks is er een overleg met de RvT.

Vanaf januari 2020 treedt de nieuwe wet Medezeggenschapsregeling cliënten (WMCZ) in werking. Dit is het afgelopen jaar een belangrijk aandachtspunt geweest. Er is een werkgroep opgericht, bestaande uit het dagelijks bestuur, de bestuurder en een stafmedewerker om de nieuwe medezeggenschapsregeling gezamenlijk op te stellen. Dit biedt ook de mogelijkheid de werkwijze en samenwerkingsafspraken tussen de cliëntenraad en de organisatie te herzien, om hiermee de kwaliteit te verbeteren. Daarnaast zal de cliëntenraad een nieuw huishoudelijk reglement opstellen.

Ook is er onder meer aandacht besteed aan de volgende onderwerpen: sluiting locatie Zilverstraat (Schroeder van de Kolk) en de gevolgen daarvan voor de Kessler Stichting, het toenemende aantal daklozen, het toenemende aantal cliënten met GGZ-problematiek, de aanbesteding MWA 2020, evaluatie zelfsturende teams, input over de welkomstmappen, deelname aan de menucommissie en assistentie tijdens het invullen van het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO).

Buiten de Kessler Stichting is de raad ook actief bij externe overleggen. Zo is er een zes-wekelijks overleg met de wethouder Sociale Zaken en Werk. In dit overleg zijn cliënten van maatschappelijke opvang en instanties welkom om zaken bij de wethouder onder de aandacht te brengen en hem vragen stellen. Ook wordt twee keer per jaar een kapstokoverleg georganiseerd door het Straatconsulaat, hier doen onder andere het Leger des Heils, LIMOR, Reakt, Anton Constandse en leden van de gemeenteraad aan mee. Daarnaast neemt de cliëntenraad deel aan de klankbordgroep Beschermd Wonen. Deze wordt door Kompassie georganiseerd aan deze overleggen nemen instanties deel die Beschermd woonvoorzieningen aanbieden als ook beleidsmedewerkers van de gemeente.

Adviezen en instemmingsbesluiten CR

Onderwerp	Advies/besluit
Wijziging ontbijttijd Zamenhofstraat	Positief advies
Winterkouderegeling	Positief advies
Overeenkomst en voorwaarden Dagbesteding	Positief advies
Beleid en proces Dagbesteding	Positief advies
Kwaliteitsplan Zorg en Wonen	Positief advies
MDO	Positief advies
Privacy	Positief advies
TeZamen	Positief advies

6. Belanghebbenden en samenwerkingspartners

Voor een goede uitvoering van haar activiteiten werkt de Kessler Stichting samen met verschillende partners. Een selectie:

6.1 Belanghebbenden

	Toelichting
CZ Zorgkantoor	Financier van opnamedagen Zorg & Wonen voor Wlz zorg.
Zorgverzekeraars	Financier van opnamedagen Zorg & Wonen voor eerstelijns verblijf
Gem. Den Haag	Financier van opvang en ondersteuning waar op basis van de WMO-aanspraak op wordt gedaan en subsidievertrekker voor opvang en begeleiding van specifieke groepen.
Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)	Financier van een aantal plaatsen Beschermd Wonen en Ambulante Begeleiding voor cliënten met een strafrechtelijk kader.
Het CAK	Financier van opnamedagen Zorg & Wonen voor onverzekerbare vreemdelingen.
DSW	Financier van opnamedagen Zorg & Wonen voor asielzoekers.

6.2 Samenwerkingspartners

De Kessler Stichting werkt met meerdere partners samen om de juiste zorg en begeleiding aan de cliënten te kunnen bieden. Met verschillende partners heeft de Kessler Stichting een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. In deze overeenkomsten staan afspraken waarin de wederzijdse verantwoordelijkheden en verplichtingen zijn vastgelegd. In 2019 is met een aantal samenwerkingspartners een nieuwe overeenkomst opgesteld of is de overeenkomst grondig geactualiseerd.

Nieuwe overeenkomst 2019	Philadelphia
	Stichting Anton Constandse
	Vestia
	Spoor 22 (Mondriaan)
	Paswerk
	Veiligheidshuis
Actualisatie overeenkomst 2019	Staedion
	MEE Zuid-Holland Noord
	Reakt
	Schroeder
	Leger des Heils

7. Beleid, inspanningen en prestaties

7.1 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 *brede maatschappelijke zorgorganisatie* voor sociaal kwetsbare mensen.

7.2 Kwaliteit en Veiligheid

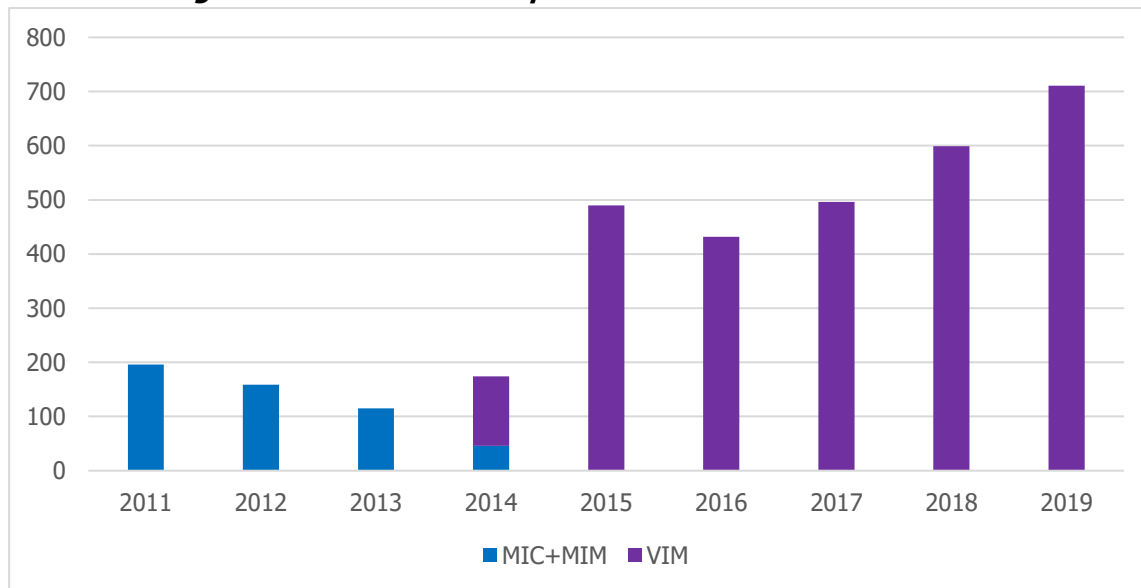
Kwaliteit en Veiligheid zijn belangrijke thema's die belegd zijn in de aandachtsgebieden VIM (Veilig Incidenten Melden) en kwaliteit, waar ieder team aan deelneemt. De coördinatie van deze aandachtsgebieden is belegd bij het team Beleid en Projecten. Beleid en praktijk ontmoeten elkaar, delen kennis en zijn continu bezig met doorvoeren van verbeteringen. Het aandachtsgebied VIM heeft binnen de afdelingen geleid tot meer bewustwording van veilig werken, het verhogen van meldingsbereidheid van incidenten en het analyseren en verbeteren. In 2019 is er binnen beide aandachtsgebieden ingezet op deskundigheidsbevordering, bij het aandachtsgebied VIM is een training gevolgd van het analyseren van incidenten en bij het aandachtsgebied Kwaliteit is een training gevolgd door de interne auditor. Het doel is dat afdelingen meer regie krijgen over kwaliteits- en veiligheidsverbetering.

7.2.1 Veilig incidenten Melden (VIM)

Sinds 2009 worden incidenten geregistreerd. Tot medio 2014 werden incidenten met cliënten (MIC) en incidenten met medewerkers (MIM) apart geregistreerd. Vanaf 1 juli 2014 worden beide type meldingen als VIM-melding geregistreerd. Ieder team heeft een 'aandachtsfunctionaris VIM' en op basis van analyses is geconstateerd dat dit positief van invloed is op de bewustwording rondom veiligheid en de verhoogde meldingsbereidheid van medewerkers.

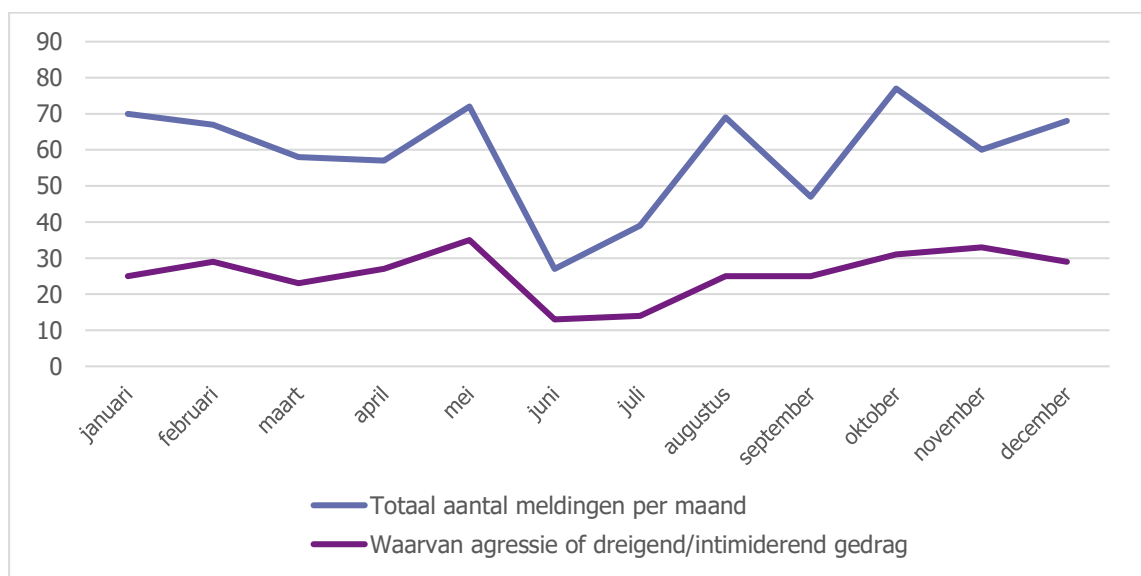
In 2019 zijn 711 incidenten gemeld. Dit zijn ongeveer 100 meer meldingen dan in 2018. Op de meeste afdelingen is een stijging te zien van het aantal meldingen. Belangrijke reden voor de stijging van het aantal incidenten is dat de cliëntgroep meer complex gedrag laat zien en ook meer (complexe) somatische aandoeningen heeft. Daarnaast is het aantal locaties voor noodopvang uitgebreid waardoor er ruim 125 extra plaatsen bij zijn gekomen. Ook het aantal trajecten bij Bereik in de Wijk is verder toegenomen.

Aantal meldingen van incidenten in de periode 2011-2019



Onderstaande grafiek toont het totaal aantal VIM-meldingen per maand en het aandeel meldingen van agressie en dreigend en intimiderend gedrag van het afgelopen jaar. Dit aandeel van gemelde incidenten van deze typen is in 2019, praktisch gelijk gebleven aan het percentage van de twee voorgaande jaren: 43 procent versus 42 procent in 2017 en 2018. In 2016 was het aandeel 41%, dus er lijkt een heel lichte stijging te zijn van het aantal meldingen van agressie of dreigend en intimiderend gedrag. In 2019 zien we een verdere toename van het aantal medicatie-incidenten, kapot en achterstallig onderhoud, valincidenten en zelfverwaarlozing en zelfbeschadigend gedrag. Anderzijds is het aantal gemelde vermissingen sterk gedaald.

Aantal agressie meldingen t.o.v. het totaal aantal VIM-meldingen in 2019



7.2.2 Calamiteiten

In 2019 zijn dertien calamiteiten extern gemeld, waarvan elf bij GGD Haaglanden, de toezichthouder vanuit de Wmo. De andere twee meldingen zijn gedaan bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De meldingen gedaan bij de IGJ zijn, na het insturen van het zelfonderzoek, gesloten. De meldingen gedaan bij de GGD wachten, na het aanleveren van zelfonderzoek, op een beoordeling van de toezichthouder van de GGD.

7.2.3 Certificering, audits en inspectiebezoeken

Sinds 2009 is de Kessler Stichting HKZ gecertificeerd. In november 2019 heeft een tussentijdse audit van het HKZ-certificaat plaatsgevonden, uitgevoerd door DNV, dat met goed gevolg is afgerond. De interne HKZ-audits zijn conform planning uitgevoerd. Hieruit zijn geen bijzonderheden naar voren gekomen.

Verder is er in 2019 ieder kwartaal een onaangekondigde VSR-meting uitgevoerd, waarbij de technische kwaliteit van de schoonmaak is gemeten. De resultaten hiervan zijn voldoende.

In juli 2019 heeft er een externe kwaliteitsaudit met betrekking tot de HACCP-richtlijnen plaatsgevonden, waarvan de resultaten voldoende waren.

Ook heeft er een externe audit plaatsgevonden rondom de facilitaire diensten (portiers, schoonmaak, linnenkamer, de Servicedesk, buitengroen, koffieautomaten et cetera). Uit deze audit zijn enkele kleine aandachtspunten naar voren gekomen.

Het hele jaar door worden er externe (NEN) keuringen gedaan voor verpleegmiddelen, keukeninventaris, wasautomaten en drogers, waarbij de geconstateerde gebreken gelijk verholpen worden.

7.2.4 Risicomanagement

Vanwege de sterk veranderende omgeving en de benodigde wendbaarheid is risicomanagement onverminderd belangrijk. In 2019 is door het managementteam meer tijd besteed aan het kritisch doornemen van de risico's per domein. Aanpassingen van beheersmaatregelen zijn vastgelegd in het risicomanagementsysteem.

7.2.5 Bedrijfshulpverlening

De ontruimingsplannen worden jaarlijks geactualiseerd. Om de effectiviteit van de ontruimingsplannen te toetsen, heeft er gedurende het jaar voor elke afdeling een oefening plaatsgevonden. Leerpunten uit deze oefeningen zijn opgenomen in de ontruimingsplannen van 2020 en in de BHV-trainingen. Deze leerpunten betroffen onder meer het trainen van de medewerkers op de standplaats waar zij werken en het jaarlijks informeren van de cliënten wat te doen in geval van calamiteiten. Dit laatste is in 2019 succesvol getest bij de BidW-woningen.

7.2.6 Medewerker opvang team

In 2019 hebben er 27 startgesprekken plaatsgevonden met leden van het medewerkers-opvangteam. In sommige gevallen heeft dit geleid tot meerdere gesprekken, waarbij het medewerkers-opvangteam in totaal 44 gesprekken heeft gevoerd. Medewerkers geven aan dat zij de gesprekken als ondersteunend ervaren. In 2019 zijn meerdere medewerkers (vijf) na een eerste gesprek met een lid van het medewerkers-opvangteam verwezen naar bedrijfsmaatschappelijk werk.

Aanbevelingen vanuit de VIM-commissie over de wijze waarop het medewerkers-opvangteam reageerde op signalen, zijn door het opvangteam opgepakt. Een persoonlijker contact na een incident

is de werkwijze geworden. Door het persoonlijke contact ervaart de medewerker daadwerkelijke belangstelling. Opvang na een incident vindt als eerste in het team plaats. Om dit te bevorderen hebben twee leden van het opvangteam een scholing verzorgd voor de AF VIM. De doelstelling is dat de AF VIM de verkregen informatie weer doorgeeft aan de teamleden, zodat de teams hun collega's kunnen opvangen en kunnen verwijzen. In 2019 is bekeken of deze werkwijze ook daadwerkelijk effect heeft gehad. De conclusie is dat dit heeft gewerkt en dat medewerkers makkelijker contact zoeken met het opvangteam. Daarnaast zal in 2020 de scholing voor de AF VIM worden herhaald.

Ook in het MT is gesproken over de kwaliteit (kennis, kunde, beschikbaarheid) van het opvangteam. Dit in relatie met de verandering in de dienstverlening en de heftige incidenten in 2019. De afspraak is gemaakt dat in 2020 opnieuw gekeken gaat worden naar het systeem van opvang na incidenten.

7.2.7 Beveiliging

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. Diverse beveiligingsmaatregelen zijn van kracht (zie onderstaande tabel). Ook op de in 2019 in gebruik genomen locaties zijn de maatregelen geïmplementeerd.

Beveiligingsmaatregelen

Wat	Toelichting	Waar
Cameratoezicht	Bij de Kessler Stichting is sprake van cameratoezicht op de werkplek (tevens de plek waar onze cliënten verblijven) en rondom de panden.	Alle locaties*)
Toegangscontrole	Een geautomatiseerd sleutelsysteem, dat is ingericht met een rechtenstructuur op medewerkers- en cliëntniveau.	Alle locaties*)
Brandpreventie	De locaties zijn uitgerust met een brandmeldinstallatie. De brandmeldinstallaties hebben een automatische doormelding naar de brandweer, met uitzondering van kleinschalige woonvorm Viljoen, daar vindt geen automatisch doormelding plaats naar de brandweer, maar naar de portier.	Alle locaties*)
Persoonsalarmering	Alle medewerkers op afdelingen zijn uitgerust met een dect toestel met een paniekknop. Wanneer de paniekknop ingedrukt wordt, ontvangen andere dect telefoons een melding met plaatsaanduiding. Op basis van een afgesproken werkwijze verlenen medewerkers van eigen en andere afdelingen vervolgens bijstand aan de persoon die melding heeft gedaan.	Alle locaties*)

oproepsysteem	Op de verpleeghuisafdeling kunnen cliënten gebruik maken van een oproepsysteem. Wanneer zij een melding doen, ontvangen medewerkers deze melding op hun dect toestel.	Zorg en Wonen & Toussaintkade
Spreekkamers	De spreekkamers waar gesprekken met cliënten plaatsvinden hebben in het kader van veiligheid twee uitgangen.	Alle locaties*) + Het Zamen

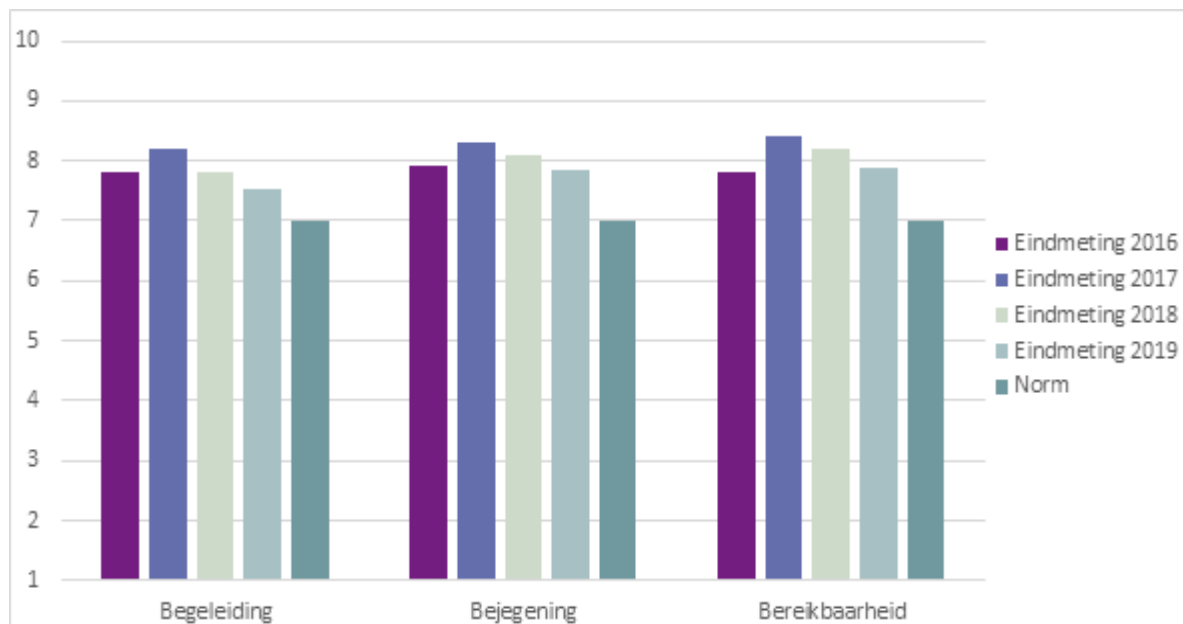
*) hieronder wordt verstaan De La Reyweg, Sportlaan, Toussaintkade, en Zamenhofstraat.

7.3 Clienttevredenheid

Eind 2019 is door een onafhankelijke partij een cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) uitgevoerd onder cliënten van alle afdelingen van de Kessler Stichting. Hiervoor is de CQ-index Opvang (niet-ambulant) gebruikt. Gemiddeld geven de cliënten van de verblijfsafdelingen de Kessler Stichting het rapportcijfer 6,4. Cliënten van Bereik in de Wijk geven de Kessler Stichting gemiddeld het rapportcijfer 8,5. Begin 2020 worden verbeterplannen opgesteld door de verschillende afdelingen. Op de website van de Kessler Stichting zijn de rapporten van het CTO te vinden.

De waardering van cliënten wordt periodiek tijdens het traject en bij afsluiting van het traject gemeten op gebied van begeleiding, bejegening en bereikbaarheid (schaal 1 tot 10). Deze informatie komt terug in de maandelijkse managementrapportages (MARAP). In onderstaande grafiek staan voor 2016, 2017, 2018 en 2019 de resultaten van de eindmetingen en de gestelde norm (cijfer 7). De resultaten van de tussentijdse meting zijn vergelijkbaar met die van de eindmeting. In de afgelopen vier jaar is een vergelijkbare trend te zien over de drie resultaatgebieden met minimale verschillen, waarbij de norm ruimschoots wordt gehaald.

Tevredenheidsmetingen 2016 – 2019



7.4 Klachten

In 2018 zijn er 86 klachten ontvangen. Alle klachten zijn intern opgepakt door de klachtenfunctionaris en 61 klachten zijn samen met betrokkenen naar tevredenheid opgelost. Zeven klachten zijn tijdens de behandeling van de klacht afgesloten omdat cliënt niet langer op de woonvoorziening verbleef, 16 klachten zijn zonder vervolg afgesloten en twee klachten zijn vanwege verschillende omstandigheden niet in behandeling genomen.

Er zijn in 2018 geen klachten voorgelegd aan de geschillencommissie (voor cliënten die zorg ontvangen gefinancierd vanuit de Wlz), de externe klachtencommissie (voor cliënten die zorg ontvangen gefinancierd vanuit de Wmo) of de burgerlijke rechter.

Overzicht ontvangen klachten in 2019

	Aantal
Ontvangen klachten	86
Categorieën klachten*:	
• Afspraken niet nagekomen	3
• Beschikbaarheid middelen	1
• Eigendommen (bijv. schade, vermissing, ongeoorloofd gebruik, etc.)	17
• Facilitair	2
• Financiën (bijv. onterechte inning, onvrede kosten)	5
• Hygiëne (bijv. verschonen beddengoed, schoonmaak)	8
• Informatievoorziening	1
• Medecliënt (bijv. omgang, (geluids-)overlast)	19
• Onvrede begeleiding	17
• Onvrede bejegening	12
• Onvrede huisregels (bijv. tijden, reserveringen, wachtlijst)	3
• Onvrede individuele afspraken	1
• Onvrede sanctie	8
• Onthouding begeleiding	2
• Voeding (bijv. voedselhygiëne, hoeveelheid)	3
Klachten voorgelegd aan externe klachtencommissie	0
Klachten voorgelegd aan geschillencommissie	0

* Eén klacht kan meerdere categorieën hebben

7.5 Personeelsbeleid

7.5.1 Algemeen

Het jaar 2019 heeft vooral in het teken gestaan van werving- en selectie van nieuwe medewerkers. De gesignaleerde krapte op de arbeidsmarkt zette door en betekende ook voor de teams meer verloop en het met regelmaat verwelkomen van nieuwe medewerkers. Het betreft hier vacatures van zeer uiteenlopende aard. De juiste medewerker vinden in deze overspannen markt is echt een 'vak' geworden.

Opnieuw zijn er twee open dagen georganiseerd waarbij zowel in de uitnodiging als in de opzet van de middag de wijze waarop medewerkers met cliënten omgaan als uitgangspunt is gehanteerd. Dat wil zeggen proactief, een hartelijk welkom en een snelle sollicitatieprocedure waarbij een kijkje in de keuken van de teams vooraf plaatsvond een sleutel tot succes zijn gebleken. De bonusregeling,

waarbij een medewerker een sollicitant kan voorstellen, is een succes. Het afgelopen jaar hebben elf medewerkers een bonus gekregen. Daarmee wordt duidelijk dat het vertellen over het werk bij de Kessler Stichting een verschil kan maken. Het werven met YouTube filmpjes met eigen medewerkers in de hoofdrol helpt daarbij ook.

De snelle afwikkeling via het nieuwe wervingssysteem ontlast teams en het team P&O van veel handmatige administratieve handelingen. De teams en de kandidaten weten sneller waar zij staan en wat zij moeten doen gedurende een sollicitatieprocedure.

De inzet van het individueel loopbaanbudget is in 2019 een echt aandachtspunt geweest. Het was immers het derde jaar van opbouw. Een individueel loopbaanbudget mag niet groter zijn dan 36 maanden opbouw. In het najaar zijn medewerkers die die grens bereikten individueel benaderd om het budget toch te besteden. Hieruit is een groot aantal aanvragen voortgekomen.

7.5.2 Gedragscode

De gedragscode wordt aan iedere nieuwe medewerker meegegeven. Eind 2019 is de gedragscode herschreven en zijn ook de gedragsregels met betrekking tot de privacy in deze gedragscode opgenomen.

7.5.3 Medewerkerstevredenheid

In maart 2019 is het nieuwe onderzoek uitgezet naar de medewerkers. De verandering ten opzichte van de meting van 2016 is dat de AF Kwaliteit de ambassadeurs van het medewerkersonderzoek zijn geworden. Dit heeft ertoe geleid dat het percentage invullers groter was als in 2016. De resultaten waren vergelijkbaar.

Aandachtspunt is de zelforganisatie. In het najaar is door de managers, samen met het team, gestart met het onderzoeken welke activiteiten anders of weer meer centraal kunnen worden opgepakt of ondersteund. In onderstaande tabel is het kleine bolletje rechtsboven het resultaat van 2016 en het kleine bolletje rechtsonder de benchmark.



In het najaar is een tweede meting uitgegaan naar de teams. In overleg met de AF Kwaliteit zijn er naast de twee verplichte vragenblokken (werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid) drie door de teams zelf aangegeven vragenblokken toegevoegd. De resultaten vielen tegen. Een kleine 33% had deze vragenlijst ingevuld. Gelukkig was de respons en de uitslag wel voldoende om opnieuw het werkgeverskeurmerk te ontvangen.

7.5.4 Verzuim

De hoogte van het verzuim is zorgelijk en afgelopen jaar veelvuldig onderwerp van gesprek geweest. Hoewel de trend is dat het verzuimpercentage in de hele zorgsector is gestegen, zit de Kessler Stichting hier nog boven. De oorzaak van het hoge verzuim is niet altijd goed te duiden. Wel wordt er door de bedrijfsarts aangegeven dat het percentage medewerkers met een disbalans tussen werk en privé in onze organisatie hoog is. Vanaf de zomer wordt nu ook berekend wat het aandeel langdurig verzuim op het totaal is. Daaruit blijkt dat een groot gedeelte van het verzuim veroorzaakt wordt door langverzuimers. De analyse roept vragen op over de wijze waarop het verzuimproces en de verantwoordelijkheden zijn geregeld, of het aannamebeleid wel goed genoeg wordt uitgevoerd en of we nog wel de juiste medewerkers de juiste taken laten doen. Ook kijken we opnieuw naar de vitaliteit van de medewerkers en of we kunnen we hierbij kunnen ondersteunen.

Redenen genoeg om de prioriteit van verzuim nog hoger op de agenda te zetten. Vanaf 2020 is er een wekelijks 'verzuimspreekuur' waarbij MT en staf met elkaar verbeteringen bedenken, bespreken en invoeren.

	2015	2016	2017	2018	2019	Waarvan langdurig 2019
Jan	5,47	7,22	8,9	10,7	9,3	
Feb	5,37	7,49	6,5	11,4	10,1	
Mrt	5,99	7,02	6,6	10,4	10,3	
Apr	5,49	4,34	7,8	7,5	9,6	
Mei	4,09	5,46	8,8	6,9	10,9	
Jun	3,99	5,17	7,7	7,1	9,5	
Jul	4,31	5,96	7,6	7,6	8,8	6,4
Aug	4,32	5,49	8,9	7	8,5	5,8
Sep	7,19	8,29	10,9	8,7	9,7	6,5
Okt	7,89	9,72	12,2	10,2	9,8	6,5
Nov	8,04	10,36	13,9	9,6	9,1	6,3
Dec	7,41	10,09	12,5	9	10,1	6,4
Jaarcijfer	5,79	7,22	9,6	8,8	9,5	<i>Onbekend (vanaf juni berekend)</i>

De doelstelling, om de begeleiding van een medewerker die niet volledig inzetbaar is, in de teams neer te leggen, is reeds deels teruggedraaid. Het in gesprek gaan met collega's over mogelijkheden en inzetbaarheid is op dit moment nog een brug te ver. In het voorjaar 2020 verschijnt de notitie "Kessler Vitaal" waar in de volle breedte wordt ingegaan op dit onderwerp.

7.5.5 Social return on investment

Met de gemeente Den Haag zijn afspraken gemaakt dat een bedrag ter grootte van 5% van de omzet in 2019 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 en het plaatsen van stagiaires. De omvang van de opdracht hangt af van de hoeveelheid ontvangen subsidie.

De Kessler Stichting kreeg de opdracht om een bedrag van €187.000 als tegenprestatie te leveren en heeft een bedrag van €238.000 gerealiseerd. Dat is bijna een verdubbeling en dit vond de gemeente Den Haag een certificaat én een pluim waard.

7.5.6 Klachten van medewerkers

De klachtencommissie voor medewerkers bestaat uit drie leden:

- Een vaste, externe voorzitter;
- Een lid aangewezen door het MT;
- Een lid aangewezen door de OR.

Minimaal één van bovenstaande leden is een vrouw en minimaal twee leden hebben een arbeidsovereenkomst bij de Kessler Stichting.

In 2019 zijn er geen klachten ontvangen.

7.5.7 Vertrouwenspersoon

De medewerkersvertrouwenspersoon is in 2019 door zes melders benaderd. Het ging om vijf nieuwe aanmeldingen waarvan één melding al in 2016 werd gestart. Drie melders meldden een arbeidsconflict. Deze melders ervoeren ongewenste omgangsvormen. De reden echter om contact met de vertrouwenspersoon op te nemen was het arbeidsconflict. Van de overige melders hadden twee een adviesvraag en één melder gaf pesten aan als reden voor het contact.

Overzicht aantal meldingen vertrouwenspersoon

Jaar	Man	Vrouw	Totaal
2019	1	5	6
2018	2	3	5
2017	3	3	6
2016	2	3	5
2015	0	3	3

Overzicht soort meldingen vertrouwenspersoon

Soort melding	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Intimidatie collega	2	3	0	1	1	0
Intimidatie leidinggevende	2	0	0	0	0	0
Seksuele intimidatie	0	0	0	0	0	0
Discriminatie	0	0	2	1	0	0
Pesten	1	0	1	0	0	0
Agressie	1	0	0	0	0	0
Arbeidsconflict	0	2	3	2	1	0
Adviesvraag	0	0	1	1	1	1
Totaal	6	5	6	5	3	1

7.5.8 Vrijwilligers

Op 31 december 2019 waren er 102 vrijwilligers actief bij de Kessler Stichting. Deze vrijwilligers werden op structurele wijze betrokken bij de dienstverlening van de Kessler Stichting. De tijd die vrijwilligers investeren in het vrijwilligerswerk bij de Kessler Stichting wordt bepaald door de persoonlijke motivatie en de beschikbare tijd. De inzet van deze vrijwilligers varieert dan ook en vindt plaats op basis van flexibel roosteren volgens een onlineroostersysteem.

Overzicht aantal vrijwilligers per functie

Functie	Aantal vrijwilligers
Vrijwilliger Soepbus	26
Verkoopvrijwilliger Pakkie Deftig	16
Startkidz	11
Buddy	3
Afdelingsvrijwilliger (incl. Koor, reiki, boekkapel, fitness, instructeur, pedicure)	35
Chauffeur	4
Kapper	1
Kookvrijwilliger	4
Externe klachtencommissie	3

De behoeften op de afdelingen aan extra ondersteuning van vrijwilligers wordt regelmatig gepeild. Dit gebeurt onder andere tijdens de intervisiemomenten met de contactpersonen Vrijwilligers van alle afdelingen. Op basis van de behoefte kunnen er gewijzigde of nieuwe vrijwilligersfuncties opgesteld worden.

Overzicht aantal vrijwilligers per afdeling

Afdeling	Aantal
Zorg en Wonen	17
Tichelaar	12
Dagbesteding	33
Viljoen	3
Noodopvang De la Reyweg	26
Noodopvang Sportlaan	8
Bereik in de Wijk	0
Zamenhofstraat	0
Kessler breed	3

Vrijwilligers melden zich aan met als belangrijkste reden iets te willen doen voor de meest kwetsbare mensen. De behoefte van een vrijwilliger is veranderd. De meeste vrijwilligers hebben liever geen vaste dagen meer. Zij willen op flexibele wijze het vrijwilligerswerk doen, waarin zij zelf bepalen wanneer het vrijwilligerswerk wordt gedaan. Op deze ontwikkeling is ingespeeld door het aanbieden van diverse vrijwilligerswerkzaamheden waarop de vrijwilligers zelf kunnen inroosteren door middel van een onlinesysteem.

De vrijwilligers vragen om meer betrokkenheid en inspraak. Veelal zijn het namelijk goed opgeleide vrijwilligers die het vrijwilligerswerk naast hun regulier baan doen. Het is goed om als organisatie van 100 vrijwilligers te horen op welke wijze zij de werkzaamheden en het contact met cliënten ervaren. Daarom is bij diverse afdelingen besloten om van tijd tot tijd vrijwilligers uit te nodigen voor het teamoverleg.

Bij veel vrijwilligers bestaat de gedachte dat zij direct een band kunnen opbouwen met de cliënten. De Kessler Stichting heeft echter een bijzondere doelgroep waarin dit niet zomaar en snel gebeurt. Ook komt het voor dat vrijwilligers taken op zich nemen die buiten de kaders van het vrijwilligerswerk vallen. Om de verwachtingen van het vrijwilligerswerk bij te stellen en te zorgen dat de vrijwilligers op een correcte en respectvolle manier omgaan met onze cliënten (en vice versa), wordt er nu de cursus *Hoe om te gaan met de doelgroep* aangeboden. Daarnaast is er inmiddels een verplichte introductiebijeenkomst die ingaat op zaken als uit welke personen bestaat de doelgroep en wat kenmerkt hen? De feedback die wij hebben mogen ontvangen van de vrijwilligers is dat zij cliënten nu beter begrijpen en dat zij ook eerder durven te bespreken wat zij lastig vinden. Het vergroten van kennis blijft een aandachtspunt om ervoor te zorgen dat vrijwilligers op de juiste wijze omgaan met onze cliënten en om de betrokkenheid te vergroten.

De Kessler Stichting heeft in 2019 wederom het predicaat Goed Geregeld mogen ontvangen.

8. Financiële informatie

8.1 Financieel beleid

8.1.1 Omvang van 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. Als norm is hiervoor in het verleden een percentage van twintig procent aangehouden.

Deze norm is een aantal 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 introductie van de maatwerkarrangementen in 2017 zijn opmaat geweest voor een verandering in het subsidielandschap. Zo is in 2018 externe dagbesteding en overbruggingszorg vanuit de subsidie Beschermd wonen ondergebracht in de MWA en heeft eind 2019 in de gemeente Den Haag een aanbesteding plaatsgevonden waarmee vanaf 1 januari 2020 de kortdurende opvang en beschermd wonen op basis van maatwerkarrangementen gefinancierd worden. Enerzijds biedt dit kansen omdat de MWA geen subsidieplafond kent, anderzijds brengt dit een risico's met zich mee. Risico's ten aanzien van de hoogte van de tarieven en risico's ten aanzien van de omvang van de productie. Zeker wanneer deze ontwikkeling tezamen wordt gezien met ontwikkelingen rondom het scheiden van wonen en zorg en extramuralisering. Overgang naar de MWA betekent dat er potentieel meer aanbieders kunnen toetreden tot de 'markt', waarbij huisvesting een onderscheidend vermogen kan worden. Een locatie zoals Tichelaar is qua ligging midden in de stad ideaal, maar leent zich niet voor het principe scheiden van wonen en zorg.

Door onder andere de verhoogde drempels van de intramurale voorzieningen, wachtlijsten voor verschillende voorzieningen en een tekort aan passende huisvesting zien we dat, met name in de afgelopen jaren, de wachtlijsten voor de toegang tot de noodopvang zijn toegenomen. Als gevolg van deze toenemende druk op de noodopvang is de capaciteit door de gemeente Den Haag verhoogd en is in de afgelopen twee jaar het aantal plaatsen noodopvang van de Kessler Stichting meer dan verdubbeld. Het ligt niet in lijn der verwachting dat deze extra capaciteit op korte termijn zal worden afgebouwd. Omdat de financiering van deze voorziening gebaseerd is op het aantal afgesproken plaatsen, zijn de financiële risico's voor dit product lager, wat het effect van de introductie van de maatwerkarrangementen mitigeert.

De belangrijkste functies van het 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

Als gevolg van de sterke omzetgroei van de afgelopen jaren en het negatieve exploitatieresultaat is het percentage weerstandsvermogen sterk afgenomen. Desalniettemin is de omvang van het vermogen voldoende om invulling te geven aan het strategisch financieel beleid.

8.1.2 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 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 instelling. Hierdoor is 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. De komende jaren zullen we, gezien de druk op de noodopvang, streven naar uitbreiding van de betaalbare woningen/kamers die we, in combinatie met een maatwerkarrangement, kunnen aanbieden.

De Kessler Stichting wil flexibel zijn met vastgoed en op basis daarvan ook flexibel zijn met de huisvestingsorganisatie. 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 standaardisatie, flexibiliteit en mate van courantheid (verhandelbaar). Om de vastgoedportefeuille goed te kunnen beheren, is er een meerjaren onderhoudsplan (MJOP) en werken we door het goed 'managen van de huurcontracten' intensief met de verhuurders van de panden samen om ook het eigenaarsdeel van het onderhoud goed en tijdig te laten uitvoeren.

8.1.3 Treasury en liquiditeit

Het Treasury statuut definieert het beleid voor het beleggen en belenen als volgt: "Uit de beleggingen mogen nooit nieuwe risico's ontstaan. Overtollige geldmiddelen worden daarom uitsluitend uitgezet tegen vastrentende waarden, dan wel in producten waarbij de hoofdsom minimaal aan het eind van de looptijd intact is. Deze afweging is leidend in de productkeuze naar aard, looptijd en beschikbaarheid van de middelen". In 2019 is hieraan invulling gegeven door gebruikmaking van spaar- en depositorekeningen. De Kessler Stichting belegt niet in effecten.

Indien de liquiditeitspositie dit vereist, zal ten behoeve van het beschikbaar hebben van voldoende liquiditeitsruimte, een kredietfaciliteit worden aangegaan. Indien bij het aantrekken van krediet gebruik wordt gemaakt van korte termijn instrumenten (bijvoorbeeld kasgeldleningen) dan mag het

bedrag van de overeengekomen kredietfaciliteit niet worden overschreden. Gezien de huidige liquiditeitspositie zal hiervan op korte termijn geen gebruik worden gemaakt.

8.2 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Zoals in het voorwoord al is opgemerkt, stond het afgelopen jaar voor een groot deel in het teken van de transities in de zorg en de uitvoering ervan door de gemeente Den Haag. Het Haagse college heeft een tien-punten-plan opgesteld voor de maatschappelijke opvang. De sluiting van een grote opvanglocatie in de stad betekende voor de Kessler Stichting een kans om twee noodopvanglocaties te openen: een locatie voor cliënten met een wat zelfstandiger profiel en een locatie voor cliënten met een licht verstandelijke beperking, die samen optrekken met cliënten die aanvullende vaardigheden hebben. Als gevolg van deze ontwikkeling is de totale noodopvang capaciteit in een jaar tijd meer dan verdubbeld.

De omzetgroei die hiermee gepaard gaat, maakt dat de bestuurs- en ondersteuningsorganisatie beter ingericht kunnen worden om het primair proces te ondersteunen. Tegelijkertijd moeten we constateren dat aan de andere kant de druk op de tarieven steeds groter wordt. Als gevolg van de toenemende complexiteit van de doelgroep, met name in de noodopvang, en het achterblijven van de indexatie van de normtarieven bij de loonontwikkeling in de CAO Sociaal Werk, wordt het steeds moeilijker om kwalitatief goede opvang en begeleiding te bieden en tegelijkertijd veiligheid van cliënt en medewerker te borgen. Ook zien we bij de maatwerkarrangementen dat de gemeente steeds terughoudender indiceert. De gemiddelde intensiteit van de maatwerkarrangementen neemt af en ook het aantal resultaatgebieden, dat gemiddeld per cliënt wordt geïndiceerd, daalt. Met name ten aanzien van het resultaatgebied Financiën is in het tweede half jaar een zeer sterke daling van het afgegeven aantal indicaties te zien.

De veranderende arbeidsmarkt en positionering van de gemeente Den Haag heeft ook in 2019 geleid tot verloop onder medewerkers. De 'onrust' op de locaties die hieruit voortkwam, het verlies aan kennis en ervaring en de druk op de achtergebleven medewerkers vraagt om meer sturing vanuit de bestuurs- en ondersteuningsorganisatie. Het aanstellen van een tweede manager Primair proces heeft in dat opzicht in 2019 zijn vruchten afgeleverd. Tegelijkertijd zien we dat door de groei van de organisatie, de veranderende omgeving en de wens om kansen te verzilveren een derde manager Primair proces noodzakelijk is.

Het verzuim is in 2019 structureel toegenomen. Het gemiddeld verzuimpercentage is in 2019 uitgekomen op 9,5%. In een voorliggend hoofdstuk is daar dieper op ingegaan. De lijn is in elk geval dat onderdelen van het verzuimbeleid weer onder verantwoordelijkheid van de bestuurs- en ondersteuningsorganisatie zijn ondergebracht en dat we meer investeren in de vitaliteit van medewerkers.

De toename van de omvang van de organisatie, de krapte op de arbeidsmarkt en als gevolg daarvan langdurend openstaande vacatures en een hoog ziekteverzuim hebben in 2019 bijgedragen aan een hoge inzet van personeel niet in loondienst. Daarnaast is er voor de invulling van een aantal functies bewust gekozen om deze uit te zetten bij gespecialiseerde dienstverleners. Ook de samenwerking met het Leger des Heils op de noodopvang Sportlaan heeft geleid tot een hogere inzet van personeel niet in loondienst. Om meer grip op dit proces te houden, zijn we bezig om de planning weer te centraliseren.

In 2019 zijn we overgestapt naar een andere ICT-dienstverlener, waarbij we tevens hebben gekozen voor een andere ICT-oplossing. De belangrijkste applicaties zijn in de 'cloud' ondergebracht en we werken niet langer vanuit een serveromgeving, maar vanuit de browser.

Tenslotte heeft de gemeente besloten haar visie op de gescheiden financiële stromen voor maatschappelijke opvang, beschermd wonen en ambulante begeleiding te wijzigen en al deze vormen van opvang en begeleiding *aan te besteden*.

8.3 De behaalde omzet en resultaten

Het jaar 2019 is afgesloten met een negatief resultaat van € 538.000. Het resultaat is in belangrijkste mate negatief beïnvloed door tegenvallende opbrengsten uit maatwerkarrangementen, met name in het vierde kwartaal 2019 en de hoge inzet van inleen derden als gevolg van openstaande vacatureruimte en hoog verzuim.

De omzet is dit jaar uitgekomen op ruim € 22,1 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar betekent dit een toename van ruim € 4 miljoen. De opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke opvang zijn met € 1.100.000 toegenomen. Deze toename vloeit met name voort uit een hogere opbrengst Wlz-zorg en een hogere opbrengst uit Maatwerkarrangementen. De hogere opbrengsten uit Wlz-zorg zijn het gevolg van een hogere bezetting en toegekende middelen uit het kwaliteitsbudget en transitiebudgetten. Vanuit deze laatste middelen wordt het project "Bijzondere Zorg" gefinancierd. Dit project wordt in samenwerking met HWW-zorg uitgevoerd en heeft tot doel om te onderzoeken of de methodiek Competentie Gericht Begeleiden ook in de reguliere ouderenzorg kan worden toegepast. Tegenover de hogere bezetting uit Wlz-zorg staat een daling van de zorg op basis van eerstelijns verblijf. De toename van de omzet uit maatwerkarrangementen vloeit in belangrijke mate voort uit de uitbreiding van onze dienstverlening. Deze opbrengst uit maatwerkarrangementen is wel aanzienlijk lager dan verwacht. Met name in de noodopvang De la Rey zijn, gezien de problematiek van de cliënten, weinig maatwerkarrangementen afgegeven. Daarnaast zien we dat gedurende 2019 de gemiddelde intensiteit en het totaal aantal resultaatgebieden van de afgegeven indicaties afneemt. Met name op het resultaatgebied Financiën is sprake van een sterke daling. Tegelijkertijd zien we dat het aantal trajecten, waarin door de WMO-consulenten een in onze ogen onjuiste en veelal te lage indicatie wordt afgegeven, sterk toeneemt. De toename van de productie Forensische zorg is met name het gevolg van een toename van het aantal cliënten met een forensische indicatie.

De opbrengsten uit subsidies zijn met € 2,9 miljoen toegenomen tot € 9,0 miljoen. De toename van de opbrengsten is grotendeels toe te schrijven aan de uitbreiding van dienstverlening. Deze uitbreiding heeft betrekking op de toename van het aantal plaatsen Noodopvang. Op de locatie Sportlaan is eind december 2018 een noodopvang voor dames geopend. Deze heeft een capaciteit van 40 plaatsen. Eind maart 2019 is op dezelfde locatie een noodopvang voor heren geopend met een capaciteit van 50 plaatsen. Daarnaast is op de Zamenhofstraat een noodopvang voorziening, genaamd TeZamen geopend. Ingaande 1 december 2018 zijn 16 plaatsen voor relatief zelfredzame cliënten beschikbaar gekomen, per 1 juli zijn daar 16 plaatsen voor cliënten met een licht verstandelijke beperking bij gekomen. Omdat de in december door de gemeente afgegeven subsidiebeschikking voor de extra beschikbaar gestelde noodopvangcapaciteit in negatieve zin afweek van het in het tweede kwartaal ontvangen financieel akkoord, is tegen deze beschikking bezwaar aangetekend. In de jaarrekening 2019 is ervan uitgegaan dat het bezwaar gegrond wordt verklaard en aanpassing van de subsidieverlening zal plaatsvinden conform de ingediende begroting.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn nagenoeg gelijk aan de opbrengsten in 2018. Wel heeft er een verschuiving plaatsgevonden. Als gevolg van de uitbreiding van de noodopvangcapaciteit is de opbrengst uit eigen bijdragen van cliënten toegenomen. Tegenover deze toename staat een afname van de opbrengsten uit dienstverlening. De overeenkomst met Stichting SHOP is ingaande 15 april 2019 ontbonden omdat SHOP naar een andere locatie is verhuisd.

Tegenover de hogere opbrengsten staat ook een toename van de bedrijfslasten. Deze zijn ten opzichte van vorig jaar met circa € 4,5 miljoen toegenomen. De totale personeelskosten zijn met € 3,4 miljoen toegenomen. De uitbreiding van het aantal plaatsen Noodopvang is hiervoor de belangrijkste verklaring. Het personeelsbestand is toegenomen. De gemiddelde personeelsinzet is ten opzichte van 2018 met ruim 25% gestegen tot gemiddeld 253 fte. Tegelijkertijd heeft er verschuiving plaatsgevonden tussen het aantal personeelsleden in loondienst en het aantal personeelsleden niet in loondienst. De samenwerking met het Leger des Heils op de noodopvangvoorziening Sportlaan is een van de oorzaken achter deze verschuiving. Daarnaast is, bij de invulling van een aantal functies, bewust de keuze gemaakt om deze in te vullen vanuit gespecialiseerde uitzendorganisaties. Deze functies betreffen met name de inzet van portiers op de locatie Sportlaan en de functie van gastheer/gastvrouw op de noodopvangvoorziening De la Rey. Daarnaast heeft dit jaar relatief veel inzet van personeel niet in loondienst plaatsgevonden als gevolg van ontstane vacatureruimte en het hoge ziekteverzuim. Als gevolg van deze relatief hoge inzet zijn de totale personeelskosten iets meer gestegen dan de toename van het aantal fte. Daarnaast is er in 2019 een nieuwe cao Sociaal Werk, Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening afgesloten voor de periode 2019-2021. In deze cao is een loonsverhoging overeengekomen van 3,25% per 1 september 2019 en 3,25% per 1 juli 2020.

De overige bedrijfskosten zijn met bijna € 1 miljoen toegenomen tot ruim € 7 miljoen. De toename van de kosten voor huur en leasing zijn het gevolg van de jaarlijkse prijsindexatie en de uitbreiding van het aantal noodopvanglocaties. De hogere organisatiekosten zijn in belangrijke mate het gevolg van de transitie naar een online werkplek. De belangrijkste applicaties zijn in 2018 en 2019 in de cloud ondergebracht en in juni is de overstap gemaakt van het werken vanaf de serveromgeving naar het werken vanuit de 'browser'. Tegelijkertijd is een nieuwe printoplossing geïntroduceerd. De toename van de overige kosten is te verklaren door de uitbreiding van de onze dienstverlening. Daarnaast zijn onder de huisvestingskosten kosten opgenomen voor de inrichting van de nieuwe noodopvanglocatie Sportlaan – heren. Deze aanloopkosten worden door de gemeente Den Haag gefinancierd.

8.4 Stand van zaken op balansdatum

De in de volgende tabellen opgenomen indicatoren laten een dalende tendens zien. Naast het feit dat sprake is van een negatief exploitatieresultaat, is de sterke omzettoename een belangrijke oorzaak achter deze dalende tendens.

Van het eigen vermogen is ultimo 2019 € 285.000 (2018 € 321.000) ondergebracht in een bestemmingsreserve bestemd ter dekking van de kosten van boventallige medewerkers in het kader van de personele ombuigingen 2014/2015.

De belangrijkste kerncijfers kunnen als volgt worden samengevat.

(In duizenden Euro's)	2019	2018
Vlottende activa	8.572	9.199
Eigen vermogen (EV) ¹	5.071	5.609
Voorzieningenniveau (V)	2.075	2.312
Lang vreemd vermogen (LVV)	0	0
Kortlopende schulden	3.144	2.702
Balans totaal	10.290	10.623
Totale bedrijfsopbrengsten (TO) ²	22.124	18.096

De belangrijkste ratio's betreffende de financiële positie zijn:

	2019	2018
Vermogensniveau (EV/TO)	22,9%	31,0%
Voorzieningenniveau (V/TO)	9,4%	12,8%
Weerstandsniveau ((EV+V)/TO)	32,3%	43,8%
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	2,7	3,4
Solvabiliteit (EV/Balans totaal)	0,49	0,53

¹ Van het eigen vermogen is € 285.000 door het bestuur beklemd en opgenomen in een Bestemmingsreserve reorganisatie (W)MO

8.5 Gebeurtenissen na balansdatum

Het uitbreken van het Coronavirus en de preventieve maatregelen genomen door de overheid zorgen voor grote economische onzekerheid op tenminste de korte termijn en waarschijnlijk ook op de langere termijn. Als maatschappelijke zorginstelling heeft de Kessler Stichting de belangrijke taak om de cliënten die bij haar verblijven zo goed mogelijk te beschermen en goede zorg te verlenen aan diegenen die dat nodig hebben. Om dit in goede banen te leiden is er een uitbraakteam ingezet. Dit team komt dagelijks bij elkaar, inventariseert en registreert de besmettingen en het verloop hiervan onder medewerkers en cliënten en heeft contact met externen zoals de GGD, het Daklozenloket, OCW gemeente Den Haag, ketenpartners en de pers. Zij analyseert de situatie en neemt maatregelen en beslissingen bij het sluiten van een locatie of bij de vermindering van cliënten op een locatie, het verplaatsen van cliënten, een tekort aan medewerkers, behoefte aan materialen en bij een uitbraak van de besmetting. Feitelijk loopt alle communicatie via dit crisisbeheersteam.

Het is moeilijk aan te geven wat de financiële impact van deze pandemie op de exploitatie van de Kessler Stichting zal zijn. Op dit moment nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en proberen we binnen de door de overheid gestelde kaders onze cliënten de zorg en begeleiding te bieden die ze nodig hebben. Bij de producten Dagbesteding en Ambulante begeleiding wordt hier waar mogelijk op alternatieve wijze invulling aan gegeven. Bij de afdeling Noodopvang De la Rey heeft afschaling plaatsgevonden omdat daar sprake was van een grote groep cliënten, waarvan veel met een zwakke gezondheidssituatie, die in een relatief kleine ruimte en op slaapzalen verbleven. Daarnaast wordt de Kessler Stichting geconfronteerd met een hoger percentage ziekteverzuim en een lagere productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers.

Over de gevolgen van de door de overheid getroffen maatregelen is nauw overleg met de gemeente Den Haag. Vanuit het Rijk en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten is een schrijven uitgegaan waarbij op gemeenten een dringend beroep wordt gedaan om aanbieders zoals de Kessler Stichting ondersteuning en financiële zekerheid en ruimte bieden, van 1 maart 2020 tot in elk geval 1 juni 2020. Dit om aanbieders op deze fase van de crisis continuïteit van zorg en ondersteuning te kunnen garanderen en professionals in te zetten daar waar ze het meest nodig zijn. Daarbij wordt aangegeven dat meerkosten die direct voortkomen uit het volgen van deze maatregelen vergoed zullen worden. Door vraaguitval of verminderde inzetbaarheid van personeel (door verhoogd ziekteverzuim) zal de omvang van zorg en ondersteuning tijdelijk feitelijk afwijken van de normale situatie. Aangegeven wordt dat het van belang is dat de financiering van de omzet onverminderd plaatsvindt, zoals die contractueel overeengekomen was dan wel een zo goed mogelijke inschatting daarvan. Professionals zullen de komende tijd door de coronacrisis op een andere manier zorg verlenen of op een andere plek werkzaam zijn omdat dat nodig is. Dit vraagt om ruimte en soepelheid in de verantwoording. Het Rijk is bereid dit te ondersteunen, waar dat nodig en mogelijk is. Het Rijk zal in overleg met VNG, branches en accountants van zowel gemeenten als aanbieders nader uitwerken hoe bovenstaande uitzonderlijke situaties zich kunnen vertalen naar zo veel mogelijk rechtmatige uitgaven, met aandacht voor minimalisering van de daarmee gemoeide administratieve lasten.

Aangezien deze situatie niet kon worden voorzien op balansdatum is de eventuele impact hiervan op de exploitatie van de Kessler Stichting niet verwerkt in de cijfers van de jaarrekening per 31 december 2019. Gegeven de hoge mate van onzekerheid over de ontwikkeling van de Corona-crisis is het ook niet mogelijk een redelijke schatting te geven van de impact hiervan. Op grond van onze contacten met de gemeente Den Haag, oproepen vanuit het Rijk en VNG en onze gezonde financiële situatie verwachten wij dat we de huidige corona crisis financieel kunnen doorstaan.

8.6 Toekomstparagraaf

In de afgelopen jaren is er binnen de zorg veel aandacht geweest voor “informele zorg” en voor “extramuralisering van de zorg”. Belangrijke vragen hierbij zijn: wat kan een cliënt nog zelf, wie maken deel uit van het netwerk van cliënt en op welke wijze kan dit netwerk als mantelzorger worden ingezet?

In het kader van extramuralisering worden drempels opgeworpen voor de toegang van intramurale voorzieningen. Door deze ontwikkelingen zien wij een nieuwe tendens ontstaan: een steeds grotere druk op de toegang tot de noodopvang, waarbij steeds vaker sprake is van complexe meervoudige problematiek. Als gevolg van het ontbreken van onvoldoende uitstroommogelijkheden is sprake van een toename van verblijfsduur binnen de nachtopvang. Steeds vaker zien wij cliënten in schrijnende situaties waarvan wij vinden dat het onverantwoord is om cliënten in deze conditie weer de straat op de sturen. Om hieraan het hoofd te bieden zijn in 2017 voorbereidingen getroffen voor het project ‘van Nachtopvang naar Noodopvang’. Aan dit project is in 2018 verder invulling gegeven waarbij aan kwetsbare cliënten de mogelijkheid wordt geboden om overdag binnen te blijven. Inmiddels zijn twee extra noodopvangvoorzieningen geopend en is de capaciteit toegenomen tot 222 bedden. Het positieve nieuws is dat 24-uurs opvang de nieuwe standaard is geworden, het negatieve nieuws is dat de wachtlijsten voor de noodopvang nog steeds oplopen. Belangrijk is dat beschikbare middelen efficiënt worden besteed. In onze optiek is het dan ook van belang dat vanaf dag één in de noodopvang begeleiding geboden kan worden en juist daar gaat het op dit moment nog niet goed. Voor het bieden van individuele begeleiding is een maatwerkarrangement noodzakelijk en juist voor deze doelgroep in de noodopvang wordt deze slechts mondjesmaat en in lage intensiteiten afgegeven. Daarnaast is het van belang dat belemmeringen in de keten, zoals bijvoorbeeld het ontbreken van passende huisvesting, worden opgelost.

Gesprekken met de gemeente hebben in 2019 geleid tot het afgeven van een stimuleringssubsidie. Deze subsidie heeft tot doel te verkennen op welke wijze de toeleiding tot de juiste zorg, in samenwerking met verschillende ketenpartners, beter georganiseerd kan worden. Met de komst van de MWA 2020 is voor de cliënten in de noodopvang de forfaitaire periode geïntroduceerd. Deze optie binnen de MWA 2020 zou het mogelijk moeten maken om, direct na opname, met de zorg aan te vangen. Welke cliënten deze forfaitaire periode ook daadwerkelijk toegekend gaan krijgen en welke activiteiten een organisatie binnen de forfaitaire periode moet gaan uitvoeren, wordt door de gemeente bepaald en moet uiteindelijk in de praktijk gaan blijken.

De hogere drempels voor intramurale voorzieningen en het openen van extra noodopvangvoorzieningen voor cliënten met een relatief hoog zelfredzaamheidsniveau heeft een verschuiving binnen de doelgroep teweeggebracht. Deze verschuiving heeft ertoe geleid dat de complexiteit van de cliënten, die in de noodopvang De la Reyweg verblijven, sterk is toegenomen. Hiermee is een groot verschil ontstaan met de doelgroep dit in 2012/2013 in de noodopvang verbleef en waarop de huidige normtarieven zijn geïntroduceerd. Als gevolg van deze verschuiving en het achterwege blijven van een jaarlijkse indexatie, staan de tarieven in de noodopvang onder druk. In 2020 zullen we met de gemeente Den Haag in gesprek gaan om de factsheets (kostenuitwerking) Noodopvang te actualiseren.

Ook voor de kortdurende opvang en beschermd wonen geldt dat de tarieven onder druk staan. Met de overheveling van deze producten naar de MWA 2020 en de introductie van de resultaatgebieden Wonen en Bereikbaarheid & Beschikbaarheid is het risico voor zorgorganisaties toegenomen. Er is geen sprake meer van aanbod gefinancierde zorg, maar vraag gefinancierde zorg. Daarnaast is er bij een lagere bezetting onvoldoende dekking van de vaste lasten. Bij intramurale voorzieningen loopt de

minimale bezetting op veiligheid van cliënt en medewerker gevaar. Daarnaast zien we dat de tariefstelling voor de resultaatgebieden Wonen en Bereikbaarheid & Beschikbaarheid dermate laag zijn dat een gezonde exploitatie, waarbij veiligheid voor cliënt en medewerker geborgd zijn, voor een kleinschalige voorziening, nagenoeg niet op te brengen is. Omdat in 2020 een overgangsregeling van toepassing is, die nog is gebaseerd op de subsidieverlening in 2019, zal 2020 een overgangsjaar zijn waarbij het de vraag is of en zo ja welke ontwikkelingen zich er binnen de MWA 2020 nog zullen voordoen. We kijken kritisch naar onze productenportfolio en naar de inzet van onze middelen. Hierbij zullen we ook kijken naar mogelijkheden om onze dienstverlening buiten de gemeente Den Haag aan te bieden.

Ook binnen de Wlz zal een transitie worden uitgevoerd. Zo zal er in 2021 een grote toestroom plaatsvinden vanuit de langdurige GGZ wanneer cliënten die, vanwege een psychische stoornis blijvend permanent toezicht of 24-uurszorg nodig hebben, toegang krijgen tot de Wlz. Naar verwachting zal dit bij de Kessler Stichting ruim de helft van het aantal cliënten binnen Beschermd Wonen betreffen. Op kortere termijn biedt het project 'Bijzondere Zorg', dat door het Zorgkantoor vanuit de transitiemiddelen wordt gefinancierd, kansen. Het project is gericht op het onderzoeken van de mogelijkheid om de door ons ontwikkelde methodiek Competentie Gericht Begeleiden succesvol in te zetten in de ouderenzorg. Dit omdat er ook binnen de ouderenzorg zich steeds vaker situaties voordoen waarbij kwetsbare mensen verward gedrag vertonen waardoor zij niet de zorg ontvangen waar zij recht op hebben.

8.6 Voornaamste risico's en onzekerheden

Wijziging financieringsvormen

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. Omdat vanaf 1 januari 2020 zowel de Kortdurende opvang als Beschermd Wonen gefinancierd worden op basis van maatwerkarrangementen, is het risico voor de Kessler Stichting toegenomen en zijn inkomsten daarmee in steeds grotere mate afhankelijk van de gerealiseerde productie.

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 - Tichelaar maar in mindere mate ook Viljoen - zijn niet geschikt als zelfstandige wooneenheden. Hierdoor is het niet mogelijk om huurtoeslag aan te vragen. 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.

Financierings- en kasstroombehoefte

In tegenstelling tot een budgetsubsidie, waarbij bevoorschotting maandelijks plaatsvindt op basis van 90% van de subsidietoekenning, vindt declaratie bij een maatwerkarrangement pas plaats in de maand volgend op de maand waarin de prestatie is geleverd. Dit betekent dat er gedurende het jaar een hogere liquiditeitspositie moet worden aangehouden.

9. Jaarrekening 2019