

Jaarverslag 2025





Bestuursverslag 2025

Inhoudsopgave

- Voorwoord
- Algemene informatie
- Medezeggenschap
- Belangrijke elementen van het gevoerde beleid
- Financiële ontwikkelingen
- Voornaamste risico's
- Onzekerheden
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Overige informatie
- Toekomstparagraaf
- Woord van dank



Voorwoord

Anton Constandse beleefde in veel opzichten een enerverend jaar, waarin de inzet van zzp'ers stopte, de strategie 2025-2030 is vastgesteld en onze oudste locatie sloot. Het boekjaar 2025 is afgesloten met een negatief resultaat. Dit was ten dele gepland om vanuit het bestemmingsfonds (onderdeel van het eigen vermogen) een grote verbetering uit te voeren op het gebied van brandveiligheid. Ook werd het bestemmingsfonds gebruikt voor onderzoek en voorbereiding voor nieuwe woonlocaties en aanpassingen aan bestaande locaties.

Wat wij niet hadden voorzien was het verlieslatend afbouwproces van de locatie Zeerust, tegenvallende realisatie van het ambulante werk en de extra leegstand nodig voor de afbouw van zzp'ers. Met een flink negatief jaarresultaat als gevolg. Dit legde tevens een druk op het lopende begrotingsproces voor 2026. We moeten steeds scherpere keuzes maken om een gezonde organisatie te blijven. In dat kader besteden we extra aandacht aan volledige registraties, een hogere bedbezetting en het slimmer werken. In het Jaarplan 2026 zijn daarover verschillende afspraken gemaakt, zoals het werken met beeldschermzorg.

In de strategie 2025-2030 is de eerder gekozen richting bevestigd om géén woningen te willen verhuren aan cliënten, zogenaamde intermediaire verhuur. In lijn met deze keuze is in 2025 gestart met het niet opnieuw verhuren van vrijkomende kamers en de verschillende groepswoningen te verlaten om terug te geven aan de eigenaar (woningcorporaties). Het gaat hier om huurders/cliënten, dus de uitstroom gaat zorgvuldig en daardoor kamer voor kamer. Het is wettelijk niet meer toegestaan woonruimte tijdelijk te verhuren, waardoor er tijdelijk gedeeltelijke leegstand ontstaat. In deze overgangperiode betekent dit een financieel verlies. Een drietal locaties bestaan uit studio's of kleine appartementen die verhuurd worden aan cliënten, bij mutaties worden deze plekken ingezet voor beschermd wonen.

In weerwil van dit financiële resultaat 2025 is de financiële positie van AC goed. Het eigen vermogen bevat zowel een bestemmingsfonds alsook een goed weerstandsvermogen. Dankzij deze uitgangspositie is het mogelijk om keuzes te maken en de strategie uit te voeren ook als dit een incidenteel verlies betekent. Dit zien wij als een investering in de toekomst. AC signaleert dat het lastig is om de zorgverlening kostendekkend te laten plaatsvinden en ziet hierin naar de toekomst een rol voor zichzelf (kostenbeheersing) en voor de overheid (verbetering van de tariefstelling).

Als zorgaanbieder zijn wij afhankelijk van keuzes van overheden en onze opdrachtgevers. Samen met andere zorgaanbieders, gemeenten, zorgkantoor en DJI blijven wij in gesprek over de gewenste kwaliteit en kwantiteit van de zorg. Wij beogen daarbij geen winst, maar willen wel kostendekkend werken en ruimte houden voor innovatie en goede, duurzame huisvesting. Dit door het belang van de cliënten voorop te stellen en met passende indicaties en tarieven ondersteuning te blijven leveren.



Algemene informatie

Doelstelling

De Stichting Anton Constandse ondersteunt personen die beperkt zijn in hun sociaal/psychisch of maatschappelijk functioneren, met een op hun behoeften en wensen afgestemde beschermende woonomgeving en/of ondersteuning. En voorts alles wat daarmee rechtstreeks of zijdelings verband houdt, in de ruimste zin van het woord.

Stichting Anton Constandse is de statutaire naam. Gekozen is om in niet formele communicatie en publicitaire uitingen gebruik te maken van Anton Constandse.

Vertaald in de missie van de organisatie:

“We geven mensen (weer) grip op hun leven”. Ieder mens heeft recht op een waardig en goed leven, midden in de samenleving. Want iedereen doet ertoe. Ook met een psychiatrische kwetsbaarheid en/of verslaving. Anton Constandse ondersteunt mensen bij hun herstel door middel van beschermd wonen, ondersteuning thuis en een zinvolle daginvulling. Hiermee krijgen zij weer grip op hun leven, op de manier die bij hen past.

Vanuit de visie:

Dankzij onze herstelondersteuning kunnen mensen met een psychiatrische kwetsbaarheid weer meedoen in de samenleving. Onze ondersteuning richt zich op het versterken van eigen verantwoordelijkheid en het zelf nemen van de regie. Zo worden en blijven cliënten eigenaar van hun eigen herstelproces.

Anton Constandse vertrouwt op de kracht van mensen en sluit vanuit een open en betrokken houding aan bij hun persoonlijke wensen en doelen. We stellen daarbij de mens als uniek persoon centraal en werken samen op basis van vertrouwen.

Vier kernwaarden

1. De mens staat centraal

Door de mens centraal te stellen in alles wat wij doen erkennen wij dat ieder mens uniek is, met zijn eigen achtergrond, ambities en mogelijkheden. Hier willen wij ruimte aan geven. Voor cliënten vertaalt zich dit in de herstelvisie op maat en voor medewerkers in het hebben van regelruimte (zelforganisatie). Omdat ieder mens uniek is en zijn krachten en minder sterke punten heeft, bereik je meer door samen te werken. Wanneer iedereen zijn bijdrage kan en mag leveren aan de samenwerking, ontstaat er een vertrouwensbasis.

2. Samenwerken op basis van vertrouwen

Omdat ieder mens uniek is en zijn krachten en minder sterke punten heeft, bereik je meer door samen te werken. Wanneer iedereen zijn bijdrage kan en mag leveren aan de samenwerking, ontstaat er een vertrouwensbasis.

3. Zelf verantwoordelijkheid dragen

Bij het centraal stellen van de mens wordt ook zijn vermogen tot het voeren van eigen regie aangesproken. Wij verwachten niet alleen van medewerkers dat zij verantwoordelijkheid dragen maar vragen dit ook van cliënten. Zo is de cliënt eigenaar van zijn herstelproces, en de professional eigenaar van de professionele inhoud van het werk.



4. Transparant en aanspreekbaar

Vertrouwen vraagt transparantie en aanspreekbaarheid. Zo willen we ons naar buiten toe presenteren vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en is dit binnen de organisatie vanzelfsprekend in onze manier van samenwerken.

Kernopgaven

1. Vanuit mensgericht ertoe doen en onze visie op herstel, zetten we in op netwerkzorg, sociaal beheer en intensieve samenwerking met andere aanbieders.
= goed leven
2. We binden en boeien medewerkers, bieden ze ontwikkelmogelijkheden en benutten hun krachten en investeren in modern werkgeverschap.
= mooi werk
3. We zetten onze kwaliteit en financiële soliditeit in en investeren in technologie, duurzaamheid en innovatie, een uniforme bedrijfsvoering, de opgave naar de regio en de eisen van verschillende financiers.
= gezonde organisatie

Kernactiviteiten

We werken voor psychiatrisch kwetsbare bewoners uit Den Haag, Rijswijk, Delft, Westland, Midden Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Leidschendam-Voorburg, Wassenaar, Leiden, Voorschoten, Leiderdorp, Zoeterwoude en Oegstgeest. En incidenteel voor een cliënt uit een andere gemeente in Nederland, als een beroep op ons wordt gedaan. In de genoemde gemeenten bevinden zich onze 44 werkeenheden, van waaruit de herstelondersteuners samen met de cliënt werken aan herstel; in een beschermd wonen-locatie, via ambulante ondersteuning thuis of met participatie-activiteiten (gericht op sport, ontwikkelen of arbeidsmatig).



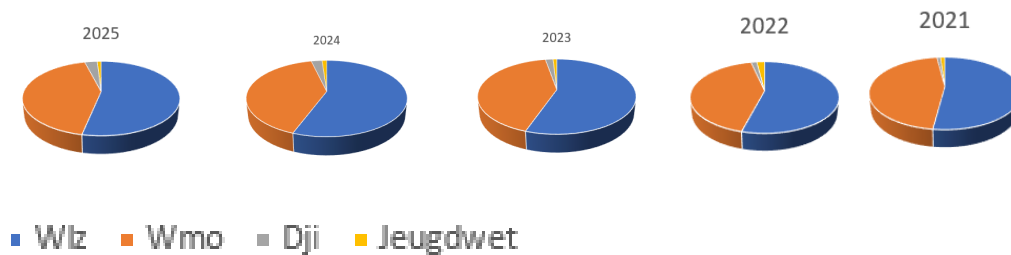
De financiers en cliënten

De financiers van de door Anton Constandse geleverde ondersteuning zijn: CZ Zorgkantoor (voor de Wlz), meerdere gemeenten in de regio (voor de Wmo en Jeugdwet) en DJI (voor forensische zorg). Anton Constandse levert géén zorg op basis van PGB's (persoonsgebonden budgetten) maar uitsluitend zorg in natura (ZIN). Het werkgebied is, afhankelijk van de financiering, regio Haaglanden, Leidse regio en DWO (Delft, Westland, Oostland).

Vanaf 1 januari 2021 komen beschermd wonen cliënten in aanmerking voor Wlz financiering. Voor beschermd wonen (ondersteuning met verblijf) is de verdeling van de cliënten per 31 december in de afgelopen jaren als volgt:

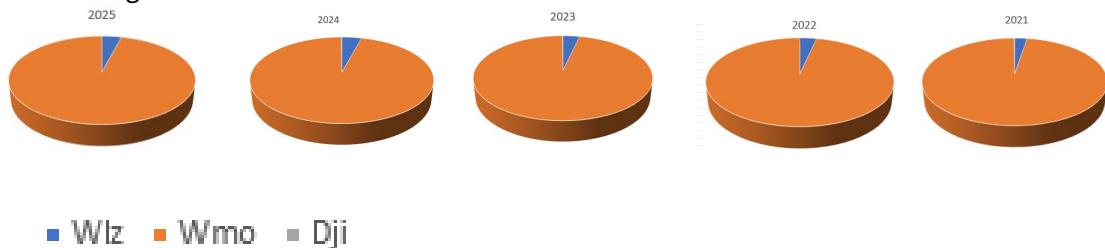
Beschermd wonen

	2025	2024	2023	2022	2021
Wlz	278	301	299	293	285
Wmo	223	219	226	229	251
Dji	16	14	10	8	5
Jeugdwet	5	6	5	11	6
Totaal BW	522	540	540	541	547



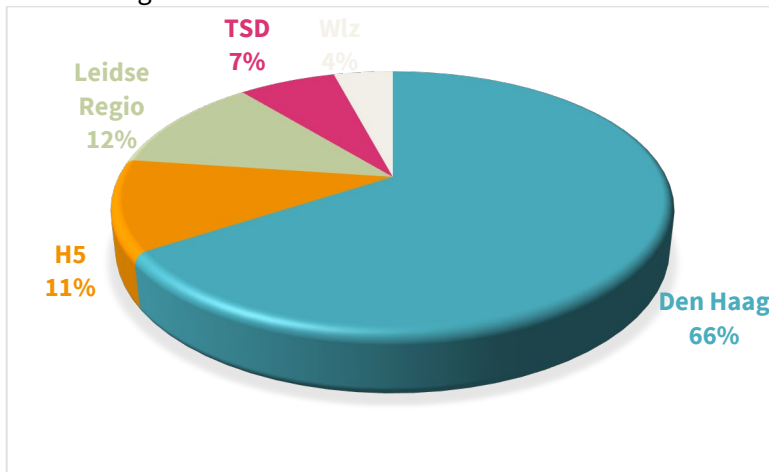
Per 31 december 2025 is een daling te zien in het aantal beschermd wonen cliënten vanuit de Wlz. De oorzaak ligt in het afstoten van een Wlz locatie, Zeerust, vanwege een aangekondigde opzegging van de huur door de eigenaar. Deze tijdelijke capaciteitsverlaging is, gecombineerd met het afstoten van enkele kleinere panden, bewust ingezet als één van de maatregelen om de inzet van zzp'ers in de zorgverlening te kunnen beëindigen (zie ook het voorwoord). In 2026 en volgende jaren zal de capaciteit weer stapsgewijs opgebouwd worden.

Voor ambulante ondersteuning is de verdeling van de cliënten per 31 december over de afgelopen jaren als volgt:



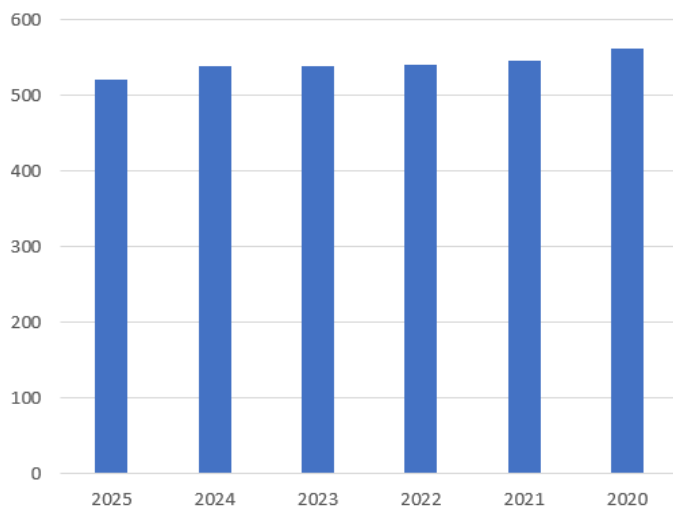


Binnen de Wmo is sprake van meerdere gemeenten/samenwerkingsverbanden. Per 31 december is de verdeling van de ambulante cliënten over de verschillende contracten als volgt:

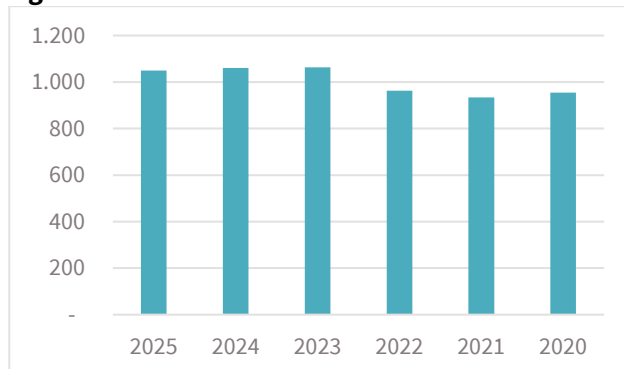


De ontwikkeling in absolute aantallen cliënten is als volgt:

Beschermd wonen

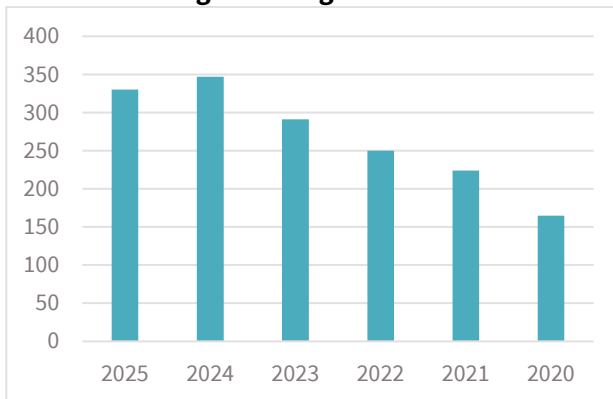


Ingeschreven ambulante cliënten





Cliënten met dagbesteding



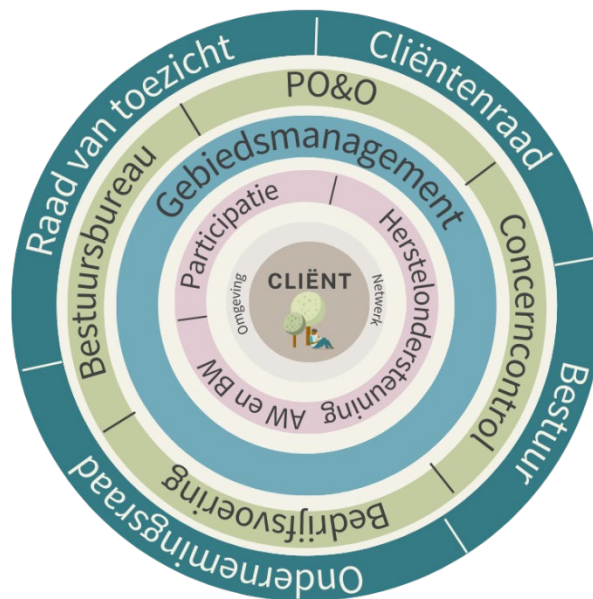
Juridische structuur

Anton Constandse is een stichting.

Organisatiestructuur

Anton Constandse is een stichting en kent een raad van toezicht en een raad van bestuur bestaande uit één bestuurder.

Het interne toezicht op Anton Constandse wordt uitgeoefend door de raad van toezicht. De raad van toezicht en de bestuurder werken volgens de Governancecode Zorg, statuten en interne regelingen, en wet- en regelgeving. De raad van toezicht heeft een eigen verslag over haar werkzaamheden in 2025.





De organisatie

De organisatie is zodanig vormgegeven dat de cliënt centraal staat. De besturingsfilosofie is gebaseerd op zelforganisatie, waarin medewerkers de professionele vrijheid krijgen om hun werk zo goed mogelijk te doen, en waarbij de noodzakelijke kaders en randvoorwaarden geboden worden. Hierdoor kunnen medewerkers binnen de 44 werkeenheden de cliënten optimale herstelondersteuning bieden. De werkeenheden zijn goed geografisch verspreid in ons werkgebied voor optimale aansluiting bij het werken in de wijken. Zo kunnen we de strategische ambities zo goed mogelijk vormgeven: versterken van de samenhang en samenwerking in wijken. De afdeling participatie biedt ondersteuning en begeleiding op het gebied van een zinvolle dagbesteding met als doel dat cliënten kunnen participeren in de maatschappij. Het gaat hierbij om zowel laagdrempelige dagactiviteiten als op educatieve wijze ondersteunen bij ontwikkelen en arbeidsmatige vaardigheden ontwikkelen.

Het bestuursbureau, de afdeling PO&O en de afdeling bedrijfsvoering zijn ondersteunend aan het primaire proces. Deze afdelingen worden samenhangend aangestuurd door respectievelijk de bestuurssecretaris, de manager PO&O en de manager bedrijfsvoering. De concerncontroller valt, net als de managers, rechtstreeks onder de bestuurder.

Man/vrouw verdeling in de leiding van de organisatie per 31 december 2025

Bestuurder	1 man
Managementteam	5 vrouwen en 3 mannen

Medezeggenschap

Medezeggenschap cliënten

De medezeggenschap van cliënten, op basis van de wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen, wordt binnen Anton Constandse behartigd door de cliëntenraad. De cliëntenraad verzorgt zijn eigen jaarverslag. De cliëntenraad wordt ondersteund door een medewerker (ondersteuner cliëntenraad). De cliëntenraad heeft in 2025 advies dan wel instemming gegeven over veel verschillende onderwerpen waaronder de meerjarenstrategie 2025-2030, over aanpassingen in de capaciteit beschermd wonen, de begroting 2026, een wijziging op de ondersteuningsovereenkomst en woonafspraken, een wijziging van de crisiskaart en een update van het protocol cameratoezicht.

Medezeggenschap personeel

Anton Constandse kent een ondernemingsraad (OR) voor de gehele organisatie. De ondernemingsraad verzorgt zijn eigen jaarverslag. De ondernemingsraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. De OR heeft in 2025 advies dan wel instemming gegeven op onder andere: de meerjarenstrategie 2025-2030, over aanpassingen in de capaciteit beschermd wonen, een vernieuwing van het BHV beleid, een update van het protocol cameratoezicht en wijzigingen in het leerlingenhandboek BPV.



Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

Pandemieën en andere crisissen

Er was in 2025 geen sprake van pandemieën. In 2025 was er ook geen sprake van andersoortige crisissen. In 2025 is een crisismanagementbeleid uitgewerkt inclusief draaiboeken. Een aantal maatregelen is uitgevoerd zoals een basis “denk vooruit” noodpakket op de woonlocaties en instructies aanvullend op de algemene overheidsfolder.

Wereldwijde economische en politieke ontwikkelingen

De oorlogen in Oekraïne en het Midden-Oosten heeft directe impact op de kosten voor gas en elektra. Indirect hebben oorlogen en andere wereldwijde economische en politieke ontwikkelingen en conflicten weerslag op prijzen en daarmee op kosten van levensonderhoud en kosten van materialen en installaties. De financiering houdt met bovenstaande gebeurtenissen beperkt en vertraagd rekening, zodat Anton Constandse een deel van de kostenstijgingen dient in te verdienen in de exploitatie.

HKZ

Anton Constandse is per 08 juli 2025 opnieuw HKZ-gecertificeerd tot 7 juli 2028. Dat betekent dat we voldoen aan de eisen gesteld in de Kwaliteitsmanagementsysteem normen: HKZ Norm Algemeen Organisatiedeel rubrieken 4 t/m 9: 2015 + A1: 2019 en HKZ Norm Instellingen voor Geestelijke Gezondheidszorg: 2015. Hiermee voldoet Anton Constandse eveneens aan de eisen gesteld in de norm ISO 9001: 2015. Het certificaat is drie jaar geldig, hierbij wordt jaarlijks een audit gedaan om de geldigheid te behouden. Bevindingen en observaties worden zoals gebruikelijk meegenomen voor het doorvoeren van verbeteringen. Deze worden in de audit van 2026 weer beoordeeld.

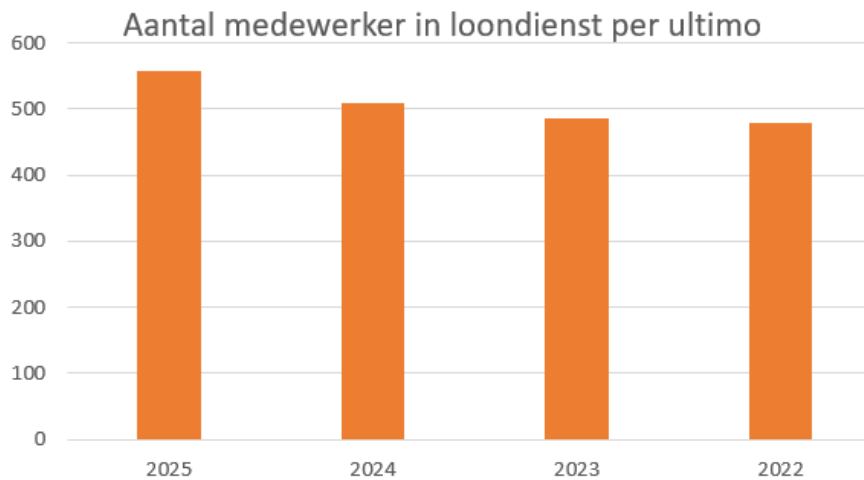
BI-tool

Eind 2024 is een BI-tool in gebruik genomen waar de belangrijkste management- en stuurinformatie in opgenomen is. Alle medewerkers hebben toegang tot de BI-tool voor de data van hun eigen werkeenheid of afdeling.

Personeel

Personele bezetting (in loondienst) per 31 december

	2025	2024	2023	2022
Totaal aantal medewerkers	558	509	487	478
Aantal fte	447,84	405,94	399,5	393,3



Personeel in loondienst

Het aantal medewerkers in loondienst is in 2025 met bijna 10 % toegenomen: van 509 naar 558. Het instroompercentage is 29% (2024 21%), het uitstroompercentage is 20 % (2024 16%). Het gemiddelde dienstverband per ultimo 2025 is 80%, gelijk aan 2024. Dit is 29 uur per week. Naast de medewerkers in loondienst zijn in 2025 ook zzp'ers en gedetacheerden ingezet. Vanwege wijzigend rijksbeleid (wet DBA) is in 2024 gestart met gesprekken met zzp'ers om een dienstverband aan te bieden. Een klein aantal heeft dit geaccepteerd, de overige zzp'ers hebben ervoor gekozen om, in elk geval zolang er opdrachten bij andere zorgaanbieders mogelijk zijn, door te werken als zzp'er bij een andere zorgaanbieder. Met grote inspanningen door collega's op de werkeenheden, de gebiedsmanagers, PO&O en communicatie is het gelukt om voldoende nieuwe collega's aan te trekken en per 1 oktober 2025 geen gebruik meer te maken van zzp'ers voor de zorgverlening. Dit is gelukt door een combinatie van inspanningen, waaronder het fors verhogen van de wervingsinspanningen, het fors uitbreiden van de flexpool, maar ook door tijdelijk het aantal cliënten bij beschermd wonen te verlagen. De collega's op de werkeenheden hebben de vele nieuwe collega's met open armen ontvangen en zich volop ingezet om deze nieuwe collega's goed in te werken.

Professionals

In het kader van modern werkgeverschap streeft Anton Constandse ernaar om zoveel mogelijk te werken met personeel in loondienst. Hiervoor worden verschillende trajecten ingezet, bijvoorbeeld met zij-instromers die als leerling aan de slag gaan met een dienstverband in combinatie met het volgen van een mbo- of hbo-opleiding.

Daarnaast is de interne flexpool verder uitgebreid en wordt waar mogelijk tegemoet gekomen aan de gewenste flexibiliteit van medewerkers. Samen met vijf collega instellingen uit de regio en ROC Mondriaan is, met steun van CZ Zorgkantoor Haaglanden in 2024 de internetlandingspagina: 'komwerkenindeGGZ.nl' gelanceerd. Deze website is specifiek gericht op zij-instromers die worden geënthousiasmeerd om bij een van de betrokken zes zorginstellingen te komen werken. Mede door deze inspanningen starten er jaarlijks enkele leerlingen met een arbeidsovereenkomst (bij mbo wordt dit BOL genoemd). Daarnaast zijn er elk jaar meerdere collega's met een mbo-opleiding in de zorg die hun deskundigheid verhogen door een hbo-opleiding te combineren met hun werk, het duale traject.



Verzuim

Het ziekteverzuim is een zorgpunt in de hele branche, zo ook bij Anton Constandse. Om dit verzuim te verlagen en vooral ook te voorkomen is in 2024 gestart met een nieuwe arbodienst. Deze samenwerking heeft helaas nog niet opgeleverd wat hiervan verwacht werd. Het verzuim is beperkt hoger dan de benchmark, terwijl het onze ambitie is om een lager verzuim te bereiken. Elke procent lager verzuim levert onmiddellijk minder werkdruk op. Zowel de verzuimbegeleiding als de preventie kwam in 2025 nog onvoldoende uit de verf. Dit blijft een doorlopend aandachtspunt.

Het gemiddelde verzuim over 2025 was 8,07%, voor de branche was dit 7,51%. In 2024 waren de percentages: 7,83% en voor de branche 7,46%.

Expertgroepen

Anton Constandse kent drie expertgroepen: IRB, autisme en verslaving. De expertgroepen bestaan uit collega's met meer kennis en ervaring in hun expertise en die expertise verder willen uitbouwen. Naast hun regulier aandeel in de eigen werkeenheden ondersteunen zij andere collega's op hun expertisegebied.

Onderzoeken mogelijkheden verduurzaming en verbetering verblijfslocaties

Eind 2022 is een kantoorpand in Den Haag gekocht dat omgebouwd wordt tot 31 studio's. Voor de verduurzamingsmaatregelen die in het plan zijn opgenomen is een DUMAVA-subsidie toegekend. Met dit pand is een grote stap gezet in zowel meer duurzame woonplekken voor cliënten als ook voor meer comfort en privacy voor de cliënten. Door de verplaatsing van 31 cliënten van verspreid liggende kleine etagewoningen naar dit pand wordt ook de bereikbaarheid en beschikbaarheid van ondersteuning voor de cliënten verbeterd.

In 2023 is een pand aangekocht in Loosduinen waar wij 25 studio's met gemeenschappelijke ruimten willen realiseren. Ook hier worden grote stappen gezet op het gebied van verduurzaming en wooncomfort/privacy van de cliënten. Een DUMAVA-subsidie is al toegekend. De omgevingsvergunning is afgegeven. Een gezamenlijk bezwaar van een aantal winkeliers in de straat is, na een hoorzitting afgewezen door de gemeenteraad. Inmiddels is de periode waarin bij de rechtbank beroep kon worden aangetekend voorbij. Het project is nu weer opgepakt. Wij verwachten dat de nog te selecteren aannemer begin 2027 kan starten met de renovatie.

Op een locatie in het centrum van Den Haag die gehuurd wordt van woningcorporatie Arcade worden door Arcade in 2026 aanpassingen voor verduurzaming gedaan. Aansluitend zullen in het pand zes extra studio's voor cliënten gerealiseerd worden. De onderzoeken hiervoor zijn in 2025 uitgevoerd. Met de eigenaar zijn aanvullende huurafspraken gemaakt.

Voor een aantal verblijfslocaties die al lange tijd in gebruik zijn wordt onderzocht en uitgewerkt of en hoe deze verduurzaamd kunnen worden. Dit zijn arbeidsintensieve trajecten waarbij de businesscase vaak ingewikkeld is. Met name de omvang van kleine locaties of het onderdeel zijn van een VvE maakt realisatie ingewikkeld en/of (te) kostbaar. Voor panden in eigendom van woningcorporatie of gemeente Den Haag wordt hiervoor uiteraard samengewerkt met de betreffende eigenaar.



Daarnaast blijft Anton Constandse zoeken naar vervangingslocaties binnen en buiten Den Haag, al dan niet in samenwerking met andere (zorg)organisaties, gemeenten en woningcorporaties. Uiteindelijk doel is een portefeuille van duurzame woonlocaties voor beschermd wonen met meer comfort en privacy voor de cliënten, passend binnen de financiële mogelijkheden op lange termijn.

Verbetering brandveiligheid

Anton Constandse heeft in 2023 de ambitie geformuleerd om de brandveiligheid van al haar locaties op een hoger niveau te brengen. Dit is meer dan “voldoen aan wetgeving”, maar betreft het formuleren van de gewenste maatregelen afhankelijk van de situatie en de doelgroep die op een locatie woont of hier overdag verblijft. Deze ambitie is in gang gezet gelijk met nieuwe wetgeving waardoor ook voor zeer kleine zorglocaties én voor verhuurlocaties een gebruiksmelding verplicht is geworden. Hiervoor zijn alle panden opnieuw te beoordeeld in combinatie met het gebruik hiervan. De beoordeling is integraal: bouwkundig, technisch, organisatorisch en aanwezigheid dan wel het (opnieuw) aanvragen van de juiste vergunningen. Gezien het grote aantal (kleine) zorglocaties voor beschermd wonen en voor verhuur aan cliënten is dit een omvangrijk project. In 2025 zijn bijna alle ambities uitgevoerd, de laatste verbeteringen worden in 2026 uitgevoerd zodat deze samen met een reeds geplande verbouwing kunnen plaatsvinden.

Onderzoek naar een Beschermd Wonen Plus voorziening Haaglanden

In afstemming met CZ Zorgkantoor is in 2024, samen met Parnassia en GGZ Rivierduinen, een meerjarig project gestart om een oplossing te vinden voor een sluitende aanpak voor een groep cliënten die nu door hun complexe problematiek tussen wal en schip valt. Het idee is een Beschermd Wonen Plus voorziening. Inmiddels is een gezamenlijk business case voor de nieuwe voorziening gereed. De moeilijkste fase is aangebroken, namelijk het vinden van een geschikte locatie. Dit project wordt gesubsidieerd door CZ Zorgkantoor en loopt met steun van CZ Zorgkantoor, door in 2026. Anton Constandse is penvoerder en levert de projectleiding en – ondersteuning.

Kortdurende opvang, behandeling en begeleiding

Dit betreft een project in samenwerking met Fonteynenburg, KesslerPerspektief, Limor, Parnassia en Leger des Heils. Doel is meer en betere samenwerking om te voorkomen dat cliënten tussen wal en schip vallen bij of na crisissen of bij complexe gedrags- of veiligheidssituaties. Binnen dit project valt “Samenwerking in de Wijk” en het voorbereiden van een pilot crisisinterventieteam. Anton Constandse is penvoerder en levert de projectleiding- en ondersteuning. Ook dit is een project met subsidie van CZ Zorgkantoor dat gestart is in 2024 en doorloopt in 2026.

Zorgtechnologie

In 2025 is Anton Constandse gestart met visievorming op zorgtechnologie en het voorbereiden van een breed gedragen keuze voor de implementatie van twee technologie oplossingen vanaf 2026. Voor dit project wordt gebruik gemaakt van kennis verzameld door branchevereniging Valente, de Haagse Hogeschool en collega zorgaanbieder KesslerPerspektief. Voor dit project wordt gebruik gemaakt van de rvo Stimuleringsregeling Technologie in Ondersteuning en Zorg (STOZ).



Afschalen Begeleid Zelfstandig Wonen (BZW)

Het onderverhuren van woonruimte (veelal kamers in groepswoonings) aan cliënten in combinatie met ambulante ondersteuning wordt door Anton Constandse Beschermd Zelfstandig Wonen (BZW) genoemd. Met deze intermediaire verhuur combineert Anton Constandse de rollen van verhuurder en zorgverlener. De visie van Anton Constandse is gericht op het scheiden van wonen en zorg voor ambulante cliënten, waarbij cliënten regulier huren van een woningcorporatie. Dit sluit aan bij de herstelgedachte en de visie dat elke client zo normaal als mogelijk meedoet in de maatschappij. Daarom bouwt Anton Constandse BZW-wonen af. Dit gebeurt door middel van natuurlijk verloop en het actief aanbieden van alternatieve woonlocaties, met inachtneming van de persoonlijke situaties van de cliënten. Voor groepswoonings betekent dit, dat de panden die leegkomen teruggegeven worden aan de verhuurder (woningcorporatie). Studio's in of bij een beschermd wonen locatie worden in gebruik genomen voor (individueel) beschermd wonen. In een aantal gevallen is de zorgbehoefte van de huurder zodanig toegenomen dat een (Wmo of Wlz) beschermd wonen indicatie wordt afgegeven. In dat geval kan de cliënt in de studio blijven wonen met veel meer ondersteuning.

Doorstroomlocatie

Op het terrein van Parnassia heeft woningcorporatie Arcade twee nieuwe panden gerealiseerd, die in 2025 zijn opgeleverd. Het ene pand is een doorstroomlocatie, waar studio's zijn gerealiseerd voor cliënten die vanuit beschermd wonen toe zijn aan zelfstandig wonen met ambulante begeleiding. Inmiddels wonen tien cliënten van Anton Constandse in de doorstroomlocatie. In het tweede pand is een afdeling voor psychiatrische cliënten met somatische problematiek gerealiseerd. Professionals van Anton Constandse en Parnassia werken op die afdeling samen.

Anton Rookvrij

Vanaf begin 2024 is Anton Rookvrij een feit voor personeel, dat niet meer als roker herkenbaar mag zijn op de werkvloer. Voor cliënten zijn per 1 januari 2025 de gebouwen, werkplekken en de organisatie rookvrij zodat professionals altijd een rookvrije werkplek hebben. Dit is een wettelijke verplichting. In 2025 is er intensieve voorlichting geweest, vaak op locaties, om de acceptatie en uitvoering van de maatregelen te realiseren. Het beleid wordt in de praktijk nog niet overal altijd nageleefd. Gezien de doelgroep is het begrijpelijk dat dit tijd nodig heeft. Het gesprek blijft gevoerd worden en als organisatie vragen we er regelmatig aandacht voor.

Cliëntervaringsmeting nieuwe stijl

In 2024 is gestart met een cliëntervaringsmeting nieuwe stijl. Dat betekent dat niet meer één meetmoment wordt aangehouden in het jaar, maar dat doorlopend per werkeenheid een cliëntervaringsmeting wordt gehouden. Nog steeds minimaal één keer per twee jaar, maar een werkeenheid kan ervoor kiezen om dit vaker te doen. Op deze manier komen de resultaten ook per werkeenheid beschikbaar waardoor de resultaten relevanter zijn en op locatieniveau, bijvoorbeeld in een huiskameroverleg worden besproken.

Eenmaal per jaar wordt een samenvatting gemaakt van de uitkomsten van een jaar metingen. In juni 2025 is een jaarrapport opgesteld op basis van de uitkomsten van de cliëntervaringsmeting nieuwe stijl, die op dat moment op alle locaties was gedaan.

De deelname was 27%. Ter vergelijking: in 2022 bij de laatste centrale meting was de deelname slechts 14%. Anton Constandse scoort een gemiddeld cijfer van een **8,1**. In verhouding met eerdere cliëntervaringsmetingen is dit gelijk gebleven.



Score	2025	2022	2020	2018
Gemiddeld cijfer	8,1	7,9	8,1	8,1
AW	8,6	8,4	8,3	8,4
BW	7,4	7,4	7,8	7,8

Samenwerking met collega zorgaanbieders

In 2025 is de samenwerking met collega zorgaanbieders in de regio verder verstevigd. Met name de MO-BW partners zijnde Limor, Leger des Heils, Fonteyenburg en Kesslerperspektief werken waar mogelijk en wenselijk samen. Daarnaast werkt Anton Constandse ook steeds meer samen met zorgaanbieders zoals Parnassia, Rivierduinen, Middin en Ipse de Bruggen. Dit heeft geresulteerd in:

- Het vastleggen van een visie en ambitie over de inrichting MO-BW in Den Haag in de toekomst, samen met de andere grote aanbieders voor beschermd wonen en maatschappelijke opvang in Den Haag;
- Gezamenlijke website (met ROC Mondriaan) voor het werven van zij-instromers: <https://Komwerkenindeggz.nl>;
- Ontwikkeling woonzorgpark Rosenburg, waaronder een gezamenlijke afdeling voor somatiek. Samenwerking met Parnassia en Fonteyenburg
- Projecten vanuit het Regionaal Stimuleringsbudget van CZ
 - Wonen plus
 - Kordurende Opvang behandeling en begeleiding
 - Beschermd Wonen plus, met Parnassia, Ipse de Bruggen en Rivierduinen
- Lidmaatschap Vereniging Transmurale Zorg Den Haag en Omstreken
- Zorgtechnologie, hier wordt samengewerkt met Kesslerperspektief
- VWS-pilot WLZ-GGZ dakloosheid, met de lokale BW, MO, GGZ en VG-instellingen



Financiële ontwikkelingen

Resultaat 2025

Het resultaat over 2025 is negatief € 2.444 K. Het negatieve resultaat bestaat uit twee delen: € 911 K negatief resultaat zorgexploitatie, dit is in mindering gebracht op de overige reserve € 1.533 K bestedingen uit het bestemmingsfonds.

De oorzaken van het negatieve resultaat uit de zorgexploitatie zijn:

- De sluiting van locatie Zeerust vanwege de huuropzegging door de verhuurder is versneld uitgevoerd met als gevolg dat de uitstroom van cliënten gefaseerd is gegaan, terwijl de kosten op het volledige niveau gehandhaafd werden. Positief is dat alle cliënten op een goede nieuwe woonplek zijn aangekomen en dat de collega's van locatie Zeerust op andere locaties hun nieuwe werkplek hebben gevonden. Hiermee kon direct een deel van uitstroom van zzp'ers worden opgevangen.
- Door de wijzigingen in de uitvoering van de Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) en de aangekondigde handhaving door de belastingdienst is besloten om per 1 oktober 2025 de inzet van zzp'ers in de zorg te beëindigen. Dit heeft geleid tot extra kosten voor de inzet van de medewerkers in dienstverband vanwege een periode van overlap voor inwerken en verplichte bijscholingen. Ook zijn er extra recruitment kosten gemaakt om de nieuwe collega's te vinden.
- Een aantal kleinere locaties zijn in 2025 gesloten. Aanleiding hiervoor was de noodzaak om collega's geconcentreerder in te zetten vanwege het wegvallen van de zzp'ers. Gekozen is voor het sluiten van locaties die of al minder in trek waren bij cliënten of vanwege de ligging een uitdaging vormden om de nabijheid van begeleiding goed te organiseren. Ook hier zijn de cliënten gefaseerd uitgestroomd waarbij de kosten voor het pand en personeel doorliepen tot na de laatste cliënt vertrokken was.

De bestedingen ten laste van het bestemmingsfonds zijn:

- Het op hoog niveau brengen van de brandveiligheid voor alle woonlocaties van cliënten.
- Het onderzoeken, voorbereiden en uitvoeren van verbeteringen van woonlocaties op het gebied van duurzaamheid en wooncomfort van cliënten.
- Het onderzoeken en voorbereiden van vervangende woonlocaties die een verbetering moeten geven qua nabijheid begeleiding, duurzaamheid en meer privacy voor cliënten.
- Innovatie (hiervoor zijn in 2025 geen extra kosten gemaakt, alleen inspanningen van diverse collega's).

Ontwikkeling omzet

De bedrijfsopbrengsten zijn met 0,4 % gestegen ten opzichte van 2025. De bedrijfsopbrengsten bestaan uit:

- | | | |
|---|----------|-------|
| • Zorgverlening | 48.206 K | 98,5% |
| • Verhuur woonruimte aan zelfstandig wonende cliënten | 390 K | 0,8% |
| • Subsidies | 328 K | 0,7% |



De inkomsten uit zorgverlening zijn gestegen door een combinatie van de indexering van de tarieven en een daling van het volume. Dit betreft een tijdelijke vermindering van het aantal beschermd wonen cliënten maar ook een daling van aantal en indicatiezwaarte bij ambulante ondersteuning. Met name de daling van de indicatiezwaarte zonder dat de werkelijke zorgvraag van de cliënt is gedaald is een zorgelijke ontwikkeling.

Ontwikkeling kosten

Bedrijfslasten kunnen we verdelen in kosten voor de zorgverlening en uitgaven voor de verduurzaming/verbetering van woonlocaties.

De kosten voor de zorgverlening zijn gestegen met 5,2%. Dat is ongeveer in lijn met de gemiddelde indexering voor de tarieven in 2025.

De kosten voor de lonen en salarissen inclusief de kosten voor inzet zzp'ers zijn gestegen met 6,4%. Oorzaak is hier de stijging van de loonkosten vanuit de cao. In de cao GGZ stijgen de lagere en midden loonshalen relatief het hardst, dat betreft bij Anton Constandse het merendeel van de medewerkers.

De stijging van de kosten voor afschrijvingen en overige bedrijfslasten zijn, exclusief de uitgaven voor verduurzaming, brandveiligheid en verbetering woonlocaties, beperkt gehouden tot 2 %.

Stand van zaken per balansdatum

Gecomprimeerde balans (x 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
ACTIVA		
Vaste activa	19.390	15.458
Vlottende activa		
Vorderingen	2.595	16.697
Liquide middelen	<u>19.182</u>	<u>11.375</u>
Totaal activa	<u>41.167</u>	<u>43.530</u>
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Bestemmingsfonds	22.621	24.154
Overige reserves	9.106	10.016
Voorzieningen	1.898	984
Kortlopende schulden	<u>7.542</u>	<u>8.376</u>
Totaal passiva	<u>41.167</u>	<u>43.530</u>



Zowel het bestemmingsfonds als de overige reserves zijn gedaald zoals eerder beschreven bij de toelichting op het resultaat.

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) is in 2025 gedaald van 78,5 % naar 77,2%. De solvabiliteit is hiermee overigens nog steeds uitstekend. De solvabiliteit ligt ruim boven het gemiddelde van de GGZ-sector (volgens EY Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2025 van respectievelijk 42,9%).

In 2024 was een bankdeposito van 14 miljoen verwerkt onder vorderingen. Eind 2025 is het bankdeposito omgezet in een spaarproduct en opgenomen onder liquide middelen. Het totaal van liquide middelen plus deposito is in 2025 afgenomen. Reden hiervoor is de start van de renovatie van locatie Soesterbergstraat, deze renovatie is uit liquide middelen betaald. Ook de kosten voor verbetering van de woonlocaties en de brandveiligheid zijn betaald uit de liquide middelen.

Materiële controles

Er zijn in of over 2025 geen materiële controles uitgevoerd of aangekondigd.

Weerstandsvermogen en winst

De juridische vorm van Anton Constandse (stichting), zonder neven stichtingen of BV's, houdt in dat geen dividenden uitgekeerd worden. Bezoldiging van bestuurder en toezichthouders is begrensd door het sectorale plafond op grond van de WNT. De winst die gerealiseerd wordt in een boekjaar blijft daarom binnen de stichting, deels als weerstandsvermogen om ook bij tegenvallers en incidenten de continuïteit te kunnen waarborgen, en deels om aangewend te kunnen worden voor (verbetering van) de zorg aan de cliënten.

Voornaamste risico's

Risico-inventarisatie

Anton Constandse voert jaarlijks een risico-inventarisatie uit. Dit wordt in het beleidsteam besproken en vastgesteld door de bestuurder. Hierbij worden de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen samengebracht. Het beheersen van de onderkende risico's is in 2025 gebeurd door middel van de bestaande structuren in de organisatie. Zo vormen de organisatiestructuur, de overlegstructuur en de planning & control cyclus waarin onder meer wordt gewerkt met meerjarenbeleid, jaarplancyclus, begroting- en maandelijks rapportagecyclus, met naast financiële, ook HRM en kwaliteit belangrijke pijlers. Anton Constandse is bereid risico's te nemen, mits deze bekend zijn, uitgewerkt zijn en voor zover als mogelijk beheerst worden. Per geïdentificeerd risico wordt de kans en de impact bepaald, hieruit komt een weging en een indeling in hoog, middel, laag en beperkt.



De volgende risico's zijn als hoog geïdentificeerd

Personele bezetting

Er zijn verschillende ontwikkelingen die effect kunnen hebben op een voldoende en kwalitatief goede personele bezetting.

- We kunnen geen gebruik meer maken van zzp'ers in de zorg.
- Een hoog ziekteverzuim betekent een lagere beschikbare personele bezetting en hoge kosten.
- Hoge in- en uitstroom van medewerkers, hierbij is de kwaliteit van de instroom een belangrijk element.

Mitigerende maatregelen worden ingezet. Een bloemlezing: organiseren van meer persoonlijke aandacht, preventie-initiatieven, anders organiseren van het werk, investeren in deskundigheidsbevordering in de eerste twee jaren.

Veiligheid

- Een veilige woonomgeving voor cliënten en werkomgeving voor medewerkers staat onder druk door een tekort aan mogelijkheden voor time-out, crisisopvang, doorstrommogelijkheden, werkdruk, minder ervaren medewerkers en tegelijkertijd complexere, zwaardere problematiek bij cliënten.

Door samenwerkingsprojecten met ketenpartners en inspanningen op het gebied van een goede personele bezetting afgestemd op de behoefte van de doelgroep worden de risico's zo goed mogelijk gemitigeerd.

Huisvesting

- De beschikbaarheid van passende en betaalbare woonlocaties voor cliënten staat onder druk door de stijging van met name aankoop, huur en onderhoud in relatie tot onvoldoende meebewegen van inkomsten (tarieven voor beschermd wonen).

Creatiever zoeken naar nieuwe locaties en hierin ook meer samenwerking zoeken met gemeente, collega zorgaanbieders, woningcorporaties en projectontwikkelaars.

Als middelgroot risico zijn geïdentificeerd

- Ontwikkeling zorgmarkt, verschillend inkoopbeleid en rapportage-eisen financiers, lagere indicatiestellingen, tussentijdse aanpassingen van eisen, nieuwe zorginkooprondes. Deze ontwikkelingen vragen veel inzet en deskundigheid voor het organiseren en verantwoorden van de zorg, deze inzet gaat ten koste van de aandacht en financiële ruimte voor de ondersteuning van de cliënten.
- Risico dat Wlz GGZ Wonen inclusief behandeling geleverd moet gaan worden. Dit geeft risico's op uitvoerbaarheid, hogere kosten voor ingekochte behandelingen in relatie tot tarieven, verantwoordelijkheid voor het leveren van behandeling waar deze door krapte niet in te kopen is. Voor cliënten betekent dit een verminderde keuzevrijheid en verlies van vaste behandelaren met alle gevolgen voor therapietrouw en daarmee voor het gedrag van cliënten.
- Tekort aan aandacht, ruimte en middelen voor innovatieve mogelijkheden in de zorg. Hierdoor kans ontwikkelingen te missen die noodzakelijk zijn voor de betaalbaarheid van de zorg op langere termijn.



Om de risico's zoveel mogelijk te mitigeren zijn en worden per risico meerdere maatregelen ingezet. De risico's worden in samenhang gemonitord en geëvalueerd. Daarmee wordt ook het mogelijk cumulatieve risico van samenloop van de individuele risico's voldoende in beeld en beheersbaar geacht te zijn. Door de mitigerende maatregelen en mogelijkheden voor tijdige bijsturing wordt de impact van de risico's beperkt.

Compliance

Algemeen

Anton Constandse besteedt veel energie en aandacht aan het nakomen van toepasselijke wet- en regelgeving. Het risico op het niet voldoen aan wet- en regelgeving wordt dan ook beperkt geacht. Hier wordt geen onzekerheid met directe of indirecte impact op de jaarrekening gezien. Voor de toekomst zien we wel een voortdurende toename in regelgeving zoals op het gebied van uitstoot stikstof waarbij het meten, verzamelen en publiceren van gegevens complex kan zijn. Ook op het gebied van arbo, privacy en security nemen eisen jaarlijks toe. Het aantonen van compliance is belangrijk maar ook kostbaar en arbeidsintensief.

Belastingen

Met betrekking tot de belastingwetgeving kan onderscheid gemaakt worden in:

- Loonheffing, deze worden berekend en afgedragen overeenkomstig de geldende fiscale wet- en regelgeving.
- BTW: de zorg en ondersteuning die wordt geboden is vrijgesteld van btw. Bij uitzondering worden diensten voor andere organisatie geboden (zoals detachering), waar dit geen zorg betreft wordt hierover btw berekend en afgedragen.
- VPB: Anton Constandse toetst jaarlijks de vrijgestelde activiteiten van de stichting op basis van art-5-1-c Wet Vpb zorgvrijstelling. Hierbij zit Anton Constandse ruim boven de 90% norm op basis van de omzet.

Certificeringen:

HKZ-kwaliteitscertificaat

Anton Constandse en haar locaties zijn HKZ gecertificeerd voor alle locaties. Dit betreft de HKZ-normen:

- Algemeen Organisatiedeel rubrieken 4 t/m 9: 2025 + A1: 2019
- Instellingen voor Geestelijke Gezondheidszorg: 2025

Hiermee voldoet Anton Constandse tevens aan de eisen gesteld in de norm ISO 9001: 2015.

De certificering is geldig van 8 juli 2025 tot en met 7 juli 2028 waarbij jaarlijks een externe audit plaatsvindt.

NOV keurmerk inzet vrijwilligers

Het keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld is door het NOV opnieuw toegekend in oktober 2023, dit keurmerk is vier jaar geldig.



IPS

In juni 2025 heeft het Kenniscentrum Phrenos opnieuw een IPS-modeltrouwmeting uitgevoerd. Op basis van de meting hebben de reviewers een goede IPS-modeltrouw vastgesteld. Deze beoordeling is in belang toegenomen doordat Anton Constandse systematischer kijkt naar de mogelijkheden van werk voor cliënten. In 2027 volgt de nieuwe meting.

NVZD

De bestuurder is in november 2023 opnieuw geaccrediteerd en ingeschreven in het register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg. Het accreditatiesysteem is ontwikkeld door de Nederlandse vereniging voor bestuurders in de zorg (NVZD). Doel van dit systeem is te toetsen of bestuurders actief werken aan hun professionele ontwikkeling en zelfreflectie. In dat kader participeert de bestuurder ook in intervisiegroepen. De accreditatie is vijf jaar geldig dus tot en met 2028.

Jubilea

Voor medewerkers is het aantal jubilea toegenomen: in de cao wordt ook een 5 jarig jubileum erkend waardoor er regelmatig een klein feestje is. Uiteraard zijn er elk jaar ook medewerkers die 12,5 jaar en 25 jaar in dienst zijn. In 2025 is er een drietal bijzondere jubilea gevierd.

- De buurtBoerderij De Nijkamphoeve waar veel mee wordt samengewerkt voor participatie (dagbesteding) vierde een 12,5 jaar jubileum
- BW locatie Duinstraat vierde haar 10 jarig bestaan
- BW locatie Scheepmakersstraat vierde haar 25 jarig jubileum

Inspectiebezoeken

In 2025 zijn er geen inspectiebezoeken geweest.

IZA en Vereniging Transmurale Zorg Den Haag e.o.

Anton Constandse is in 2024 lid geworden van de Vereniging Transmurale Zorg Den Haag eo. Deze vereniging heeft een belangrijke rol bij de uitvoering van het Integraal Zorgakkoord (IZA). De bestuurder participeert aan de GGZ-tafel van VTZ.



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het doel van MVO is om rekening te houden met de effecten van de bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij. In 2024 is Anton Constandse met ondersteuning van Intrakoop gestart met een traject visievorming op duurzaamheidsbeleid. Hiervoor is een nul-meting gedaan, een GAP analyse gemaakt en zijn bewustwordingssessies georganiseerd.

In 2025 is een Plan van Aanpak gemaakt om in 2026 te starten met een analyse gebaseerd op de Milieuthermometer Zorg certificering brons, met als doel in 2026 te komen tot de noodzakelijke beleidsvorming organisatie breed en het op orde brengen van 4 locaties op dit niveau.

De stand van zaken op basis van de wettelijke verplichtingen:

EML (Erkende Maatregelenlijst)	Is uitgevoerd in 2023. 1x per 4 jaar
EED (Europese Energie-efficiëntierichtlijn)	Is uitgevoerd in 2024, 1x per 4 jaar
Energietabel C voor kantoorpanden	nvt
WPM (werkgebonden Personen mobiliteit)	gereed, over 2025 is tijdig gerapporteerd
EPBD III (Energieprestatie van gebouwen)	nvt
SUP (Single Use Plastics)	voldoet
CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	nvt (geen verplichting)

In 2025 is het volgende gerealiseerd:

- De verplichte CO2-meting mobiliteit medewerkers is uitgevoerd.
- Op ambulante locaties zijn (elektrische en gewone) dienstfietsen beschikbaar.
- Op woonlocaties en op het hoofdkantoor zijn ook dienstfietsen beschikbaar.
- Voor de eigen onderhoudsdienst zijn drie elektrische bestelauto's in gebruik genomen.
- Op vier grotere woonlocaties in eigendom zijn zonnepanelen geplaatst.
- De twee nieuwe locaties worden zoveel mogelijk verduurzaamd gerenoveerd waarbij de renovatie van één pand begin 2026 is afgerond.
- Met het externe schoonmaakbedrijf zijn afspraken gemaakt over het gebruik van minder milieu belastende schoonmaakmiddelen.
- Per 1 januari 2026 wordt voor algemene ruimten binnen Anton Constandse uitsluitend gebruik gemaakt van milieuverantwoorde schoonmaakmiddelen.
- Bij alle centraal georganiseerde inkooptrajecten is duurzaamheid een belangrijk element.
- Ook is in 2025 een algemeen inkoopbeleid gelanceerd met aandacht voor duurzaamheid en tips hierbij.
- Op woonlocaties waar gezamenlijk gekookt en gegeten worden maakt men van wat er overblijft bakjes met eenpersoonsporties. Deze kunnen door cliënten in de buurt opgehaald worden.
- Ledverlichting is de standaard binnen Anton Constandse
- Anton Constandse stelt jaarlijks stageplaatsen beschikbaar voor mbo en hbo, uitgangspunt is één stageplaats per team. Vanaf 2023 wordt ook gewerkt met leerlingen (BBL en Duaal), dit zijn meestal zij-instromers die een betaalde baan bij Anton Constandse combineren met een deeltijdstudie.



Overige informatie

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Anton Constandse heeft de ambitie en verwachting om verblijf en ondersteuning ook in de toekomst te blijven bieden. Met het oog hierop worden onder andere de eerdergenoemde investeringen gedaan in nieuwe woonlocaties, renovaties en verduurzaming.

Toekomstparagraaf

De financiën in de zorg staan onder druk, waardoor het een uitdaging is om de inkomsten en uitgaven in evenwicht te houden. Met name personeelskosten maar ook de kosten van huisvesting voor cliënten die intramuraal verblijven stijgen harder dan de tarieven geïndexeerd worden. Ook de inkomsten voor de ambulante ondersteuning van cliënten staan onder druk. Dit zal veel aandacht vragen voor een zorgvuldige verdeling van middelen in relatie tot de kwaliteitseisen die aan de zorg gesteld worden. Dit kan betekenen dat zorgcontracten die verlieslatend zijn niet (meer) worden aangegaan of worden beëindigd.

Voor 2026 is een sluitende zorgbegroting opgesteld. Daarnaast wordt voorzien in besteding van een deel van het bestemmingsfonds.

Personeelstekorten moeten voorkomen worden door werven, maar ook het behouden van personeel en verzuim preventie. De onboarding is uitgebreid waarbij meer aandacht is voor het sociale aspect en terugkoppeling van de ervaringen van de nieuwe medewerkers. Met aandacht voor werkdruk, prioriteiten en ondersteuning bij de noodzakelijke administratieve werkzaamheden wordt gestreefd naar een lagere werkdruk dat minder verzuim en minder uitstroom van collega's tot resultaat zou moeten hebben.

De liquide middelen zijn voor de middellange termijn voldoende voor de bedrijfsvoering en voor investeringen in vastgoed.

Voor beschermd wonen is een behoefte aan meer zelfstandige studio's of kamers met eigen sanitair. Dit betekent afscheid nemen van of transformeren van een deel van de huidige locaties. De zeer kleine beschermd wonen locaties zullen op termijn vervangen worden door reguliere kleinschalige dan wel middelgrote locaties. Daarnaast is de verwachting dat er een verschuiving zal optreden van een deel van beschermd wonen naar zelfstandig wonen met extra begeleiding. Waarbij wijkgericht werken het streven is. Voor zelfstandig wonende cliënten is dringend behoefte aan meer betaalbare kleine woningen, al dan niet geclusterd, die cliënten kunnen huren van een woningcorporatie.



Woord van dank

Veel dank gaat uit naar de medewerkers die zich elke dag weer inzetten om de cliënten te ondersteunen in hun herstelproces. Ook danken we onze opdrachtgevers (CZ Zorgkantoor, gemeenten en DJI) voor de samenwerking en het vertrouwen dat we hierbij mogen ervaren. Tot slot zijn we aan de cliënten veel dank verschuldigd voor het in de organisatie en haar medewerkers gestelde vertrouwen.

Den Haag, 19 mei 2026

Edwin ten Holte
Bestuurder



Verlag raad van toezicht 2025

De toezichhoudende rol

De raad van toezicht van de Stichting Anton Constandse heeft in de statuten de formele taak gekregen om toezicht te houden op het beleid van het bestuur, op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en op de algemene gang van zaken in de stichting. De raad van toezicht vervult de werkgeversfunctie respectievelijk een klankbordfunctie voor het bestuur en staat het bestuur met raad en advies terzijde. Hierbij richten de leden van de raad van toezicht zich naar het belang van de stichting en houden zij rekening met de bijzondere maatschappelijke positie van deze stichting.

Bij deze toezichhoudende activiteiten laat de raad van toezicht zich leiden door de kaders van de statuten van de stichting, de vigerende wet- en regelgeving, de maatschappelijke verwachtingen, het beleid en sturingsfilosofie binnen de stichting en de eigen toezichtvisie van de raad van toezicht.

Vanwege de toezichhoudende taak zijn de activiteiten van de raad van toezicht in 2025 er dan ook op gericht geweest het beleid en de besluiten van het bestuur van Stichting Anton Constandse te toetsen. Met als doel om vast te stellen dat de organisatie als geheel goed en overeenkomstig haar kernwaarden functioneert, dat de risico's adequaat worden beheerst en dat de maatschappelijke doelstellingen van de stichting worden verwezenlijkt.

De raad van toezicht houdt proactief en kritisch toezicht. Hierbij is de raad van toezicht niet terughoudend maar volgt intensief, zonder op het terrein van het bestuur te treden. Waar nodig stimuleert en prikkelt de raad van toezicht; tegenspraak binnen de raad en in gesprek met het bestuur wordt als waardevol ervaren in relatie tot de kwaliteit van besluitvorming.

Ter invulling van zijn rol is de voltallige raad van toezicht gedurende 2025 vijf maal op reguliere wijze bijeen geweest. Aanvullend is de raad van toezicht tweemaal bijeengewees voor de zelfevaluatie en de toezichtvisie. Daarnaast zijn er gedurende het jaar tal van andersoortige bijeenkomsten geweest, zoals commissie vergaderingen, een regelmatig contact tussen de bestuurder en voorzitter van de raad van toezicht, themabijeenkomst 'samenwerking' in relatie tot medezeggenschap en toezicht, overleggen met de medezeggenschapsorganen, werkbezoeken aan locaties en ontmoetingen met leden van het management team. Ook hebben leden van de raad van toezicht individueel meegedaan met participatie activiteiten voor cliënten.

Tijdens deze bijeenkomsten is onder andere besproken (en waar nodig is dit formeel goedgekeurd) de meerjarenstrategie 2025-2030, jaarrekening, begroting en de afbouw van zzp'ers. Verder is er aandacht geweest voor informatiebeveiliging, treasurystatuut, waarnemingsregeling, ontwikkelingen vastgoed, de tussentijdse voortgangsrapportages en exploitatiecijfers en de kwaliteit van zorg en dienstverlening. Ten aanzien van de vastgoedstrategie is nagedacht over huur of koop, programma van eisen, beheer en onderhoud en de wijze van ontwikkelen of samenwerken. In 2025 is gesproken over de locaties in aanbouw (Soestduinse kade), in ontwikkeling (Loosduinse Hoofdstraat), die ter verkoop worden aangeboden (diverse locaties) en over lopende contracten.



Tijdens de verschillende bijeenkomsten is regelmatig stilgestaan bij de kansen en bedreiging ten aanzien van het realiseren van het maatschappelijk doel van Anton Constandse. Waardering is uitgesproken over de initiatieven met betrekking tot de samenwerking in de regio met zorgaanbieders op het gebied van Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen: Fonteyenburg, KesslerPerspektief, Limor en Leger des Heils. Maar ook de inspanningen om met de woningcorporaties en de gemeente Den Haag tot een meerjaren woonzorgvisie te komen.

Op basis van bovenstaande activiteiten is de raad van toezicht van mening dat het toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting in 2025 adequaat is geweest. De raad van toezicht heeft voldoende informatie ontvangen om haar formele rol goed uit te kunnen oefenen. Dit blijkt onder andere uit de goedkeuring van het jaarplan, de (investerings)begroting, en de jaarrekening inclusief het bestuursverslag.

Samenstelling, onafhankelijkheid, werkwijze en reflectie raad van toezicht

De raad van toezicht bestond in 2025 uit vijf leden. Voor de samenstelling van de raad van toezicht en het scholingsoverzicht wordt verwezen naar de bijlage.

In januari 2026 heeft de voorzitter raad van toezicht Anne Kroezen aangegeven dat ze in verband met een nieuwe hoofdfunctie per 1 april, afscheid neemt bij de raad van toezicht van Anton Constandse per 1 maart 2026. De raad heeft besloten dat vicevoorzitter René van Dijk haar taken als voorzitter tijdelijk overneemt. De werving en selectie van een voorzitter wordt met voorrang opgepakt, zodat de nieuw te benoemen voorzitter in 2026 ook een rol heeft in de selectie van twee nieuwe leden raad van toezicht per 1 januari 2027.

De leden van de raad van toezicht vormen door verschil in kennis en ervaring een complementair team. Daarbij zijn de leden onafhankelijk ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de instelling en welk deelbelang dan ook, waardoor ieder lid onafhankelijk en kritisch zijn of haar rol kan invullen. In de statuten is opgenomen hoe gehandeld dient te worden als er eventueel toch sprake zou zijn van een belang. In 2025 heeft er geen situatie plaatsgevonden waarbij een lid van de raad van toezicht als 'niet-onafhankelijk' diende te worden beschouwd.

Ter voorbereiding op de raad van toezichtvergaderingen stemt de voorzitter van de raad van toezicht de agendapunten, de bijbehorende informatievoorziening en de al of niet aanwezigheid van derden af met de voorzitter van het bestuur van de stichting. Deze werkwijze wordt ook gevolgd door de commissievoorzitters.

In 2025 heeft in een aparte vergadering, onder leiding van een externe begeleider de zelfevaluatie plaatsgevonden in aanwezigheid van de bestuurder. Vooraf is input opgehaald bij de leden raad van toezicht en de bestuurder. Gesproken is over het functioneren van de raad van toezicht als team, de rollen van de toezichthouder, de inhoudelijke thema's, individueel functioneren en continuïteit en evaluatieproces. De zelfevaluatie leverde geen grote verbeterpunten op. Aansluitend op de zelfevaluatie is een eerste schets gedeeld van een concept toezichtvisie. Deze toezichtvisie is afgerond in december 2025 en formeel vastgesteld in de eerstvolgende vergadering



van de raad van toezicht in 2026. Tevens is gesproken over het proces van de opvolging van twee leden raad van toezicht die op 31 december 2026 afscheid nemen.

De leden van de raad van toezicht ontvangen een vergoeding. Deze vergoeding is gebaseerd op de adviesregeling van de NVTZ en houdt daarmee rekening met de bepalingen in de WNT (voor 2025 is de vergoeding gebaseerd op de normen genoemd bij Klasse IV). Voor nadere uitwerking verwijzen wij naar de jaarrekening.

Werkgeversrol

De renumeratiecommissie voert de evaluatiegesprekken met de bestuurder. De raad van toezicht heeft ook dit verslagjaar zijn vertrouwen en steun aan de bestuurder uitgesproken. De bestuurder ontvangt een marktconform salaris, waarbij volledig rekening is gehouden met de bepalingen in de WNT (voor 2025 is de bezoldiging gebaseerd op de normen genoemd bij Klasse IV). Voor nadere uitwerking wordt verwezen naar de jaarrekening.

Tenslotte

Ook in 2025 heeft Anton Constandse zich met volle toewijding ingezet om haar cliënten te ondersteunen bij het vormgeven van een zo zelfstandig mogelijk leven. De uitdagingen in de zorg blijven onverminderd groot: een krappe arbeidsmarkt, stijgende kosten, de transitie naar duurzame en toekomstbestendige huisvesting en de voortdurende onzekerheid rondom financiering. In de sector vraagt daarnaast de verschuiving van zorg naar meer zelfredzaamheid en participatie in de samenleving om voortdurende aanpassingen en innovaties.

Ondanks deze complexe ontwikkelingen blijft Anton Constandse een stabiele en veerkrachtige organisatie. Dit is te danken aan de professionele en bevlogen inzet van medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. De raad van toezicht heeft er dan ook vertrouwen in dat Anton Constandse ook in de toekomst haar maatschappelijke opdracht met succes zal blijven vervullen en daarbij een gezonde financiële basis behoudt.

Wij willen onze grote waardering uitspreken voor iedereen die zich inzet om dit mogelijk te maken. Dankzij hun betrokkenheid en inzet kan Anton Constandse blijvend bijdragen aan een inclusieve samenleving waarin ieder mens de ondersteuning krijgt die nodig is.

Den Haag, 19 mei 2026

René van Dijk,
Voorzitter raad van toezicht



Bijlage: Samenstelling raad van toezicht en commissies in 2025

De RvT bestond in 2025 uit:

1. De heer R. van Dijk; lid vanaf 2019 (vicevoorzitter), benoemd voor de tweede zittingstermijn tot 2027.

Nevenfuncties

- Lid raad van toezicht Stichting 's Heeren Loo, Amersfoort
- Lid raad van toezicht De Doc, Den Haag.

2. De heer J.O.P. Schackman; lid vanaf 2019, benoemd voor de tweede zittingstermijn tot 2027.

Hoofdfunctie

- Bestuurder Zorggroep De Vechtstreek, Breukelen.

Nevenfunctie

- Secretaris/penningmeester IVVU Ouderenzorg, Utrecht.

3. Mevrouw A.C. Kroezen; (voorzitter) lid vanaf 2024

Hoofdfunctie:

- Directeur HRM Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Rijnhart Wonen, Leiderdorp
- Q-mentum auditor bij Qualicor, Utrecht

4. De heer J.H.W. Reuvers; lid vanaf 2024

Hoofdfunctie:

- Top Consultant Gezondheidszorg bij Vanberkel Professionals

Nevenfuncties:

- Lid raad van toezicht bij Liliane Fonds en MIVA

5. Mevrouw K.L. de Jong; lid vanaf 2025

Hoofdfuncties:

- Uitvoerend bestuurder en algemeen directeur Timpaan Hoofddorp BV

Nevenfuncties:

- Voorzitter RvC en huurderscommissaris bij Alwel, Etten-Leur/Breda/Roosendaal
- Lid Investment Committee bij ARC Fund, Amsterdam
- Lid RvC Oost West Wonen, Middelharnis



Binnen de RvT zijn drie commissies actief, te weten:

1. Remuneratiecommissie

Bestaande uit Anne Kroezen (voorzitter raad van toezicht) en Jeroen Schackman.

2. Financiële commissie

Bestaande uit Wouter Reuvers (voorzitter financiële commissie) en Ingeborg de Jong.

3. Commissie Kwaliteit & Veiligheid

Bestaande uit Jeroen Schackman (voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid) en René van Dijk.

Scholing

Naast een professionele en integere opstelling hebben de leden van de RvT ook de verplichting om zicht te hebben op maatschappelijke / branche-ontwikkelingen en wijzigingen in wet- en regelgeving. Dit doen de leden door onder andere de deelname aan themadagen, seminars, workshops of trainingen.

In 2025 is door één of meerdere leden specifiek aandacht geschonken aan:

NVTZ - E-learning Programma Gecertificeerd Commissaris

Comenius – Wijsheid in Leiderschap

Johan Bouwmeester – Waardengericht toezicht

Lente corporaties – Thema communities en participatie

PWC – Commissarissenontmoeting - AI Fundamentals

ICT recht – NIS2 - training

KPMG – Bijeenkomst ‘vernieuwend werken en verantwoorden’

KPMG – Ronde tafel –Data en nieuwe EU wet- en regelgeving

KPMG – Ronde tafel – Effectieve comm van boardroom en RcV

EY – Commissarissencyclus – Tomorrow’s boardroom academy

ITGD – Symposium “Toezicht in Topvorm”