

# SAMEN • LEREN • LEVEN

Bestuursverslag 2025

*Ont*moeting  
samen • leren • leven

**Ont**moeting  
samen - leren - leven

**Bestuursverslag** 2025

**Samen** met kwetsbare mensen die de verbinding met zichzelf en hun omgeving zijn kwijtgeraakt werken aan hersteld **leven**, door van en met elkaar te **leren**.



# In dit bestuursverslag



## Ontmoeting in het kort:

samen – leren – leven

Voorwoord

Ons werk

Impact in 2025

4  
6  
7



## 1. Missie, visie en strategie 2025:

Vanuit christelijke naastenliefde

8



## 2. Terugblik 2025:

Ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen 2025

2.1 Hoogtepunten

2.2 Ontmoeting360

2.2 Teams in het land

2.3 Ondersteunende teams

2.4 Vastgoed

2.5 Kwaliteit

13  
  
14  
15  
16  
21  
23  
24



## 3. Profiel van de organisatie:

Dienend leiderschap, eigenaarschap, verantwoordelijkheid

3.1 Structuur

3.2 Leiderschap

3.3 Personeel

3.4 Medezeggenschap

3.5 Raad van toezicht

3.6 Governance Code

3.7 Duurzaamheid

3.8 Integriteit

3.9 Monitoren en verbeteren

3.10 Samenwerkingsrelaties

25

26  
27  
28  
29  
31  
33  
33  
34  
35  
35



## 4. Financiële verantwoording:

Gerealiseerde groei en huidige situatie

4.1 Toelichting op jaarcijfers

4.2 Analyse balanspositie

4.3 Financieel beleid

4.4 Toelichting op begroting 2026

4.5 Meerjarenbegroting

4.6 Risicobeheersing

36

37  
39  
39  
40  
41  
42

Coverfoto: *Handen uit de mouwen in moestuin Rotterdam*

# Voorwoord

## Bestuursverslag 2025

Ontmoeting biedt hulp aan mensen in kwetsbare situaties en de verbinding met zichzelf en anderen (deels) zijn kwijtgeraakt. Velen van hen kampen met verslaving, schulden, psychische problemen of dreigen hun huis kwijt te raken. Sommigen leven zelfs al jarenlang op straat.

Vanuit de liefde van Christus willen wij als mens naast hen staan in deze kwetsbare situatie. In alle gebrokenheid is en blijft iemand een mens die voor God waardevol is.

In dit bestuursverslag leest u hoe Ontmoeting hier in 2025 concreet invulling aan heeft gegeven. De kracht van onze organisatie ligt in de betrokkenheid en inzet van onze medewerkers en meer dan duizend vrijwilligers, die zich dagelijks met hart en handen inzetten voor onze cliënten. Zij worden daarbij gesteund door vele mensen, kerken en organisaties die ons werk dragen in gebed en die Ontmoeting ondersteunen met hun tijd, middelen en betrokkenheid.

**Gerard Stoop**

Directeur-bestuurder

Sinds 2020 werken we aan de strategie 2020-2025 die met name gericht is op het versterken van onze bedrijfsvoering. Afgelopen jaar zien we hoe deze inzet zichtbaar vrucht draagt. We zijn dankbaar dat die koers heeft bijgedragen aan meer stabiliteit en ruimte om onze missie uit te leven.

In het afgelopen jaar is met veel toewijding gewerkt aan een nieuwe strategische koers. Het management, ondersteund door het centraal bureau, heeft hierin met bevologenheid gebouwd aan een visie die de kracht van Ontmoeting, ons integrale hulpconcept, verder verdiept. Deze nieuwe strategie geeft richting en energie, we zien ernaar uit om deze samen met onze medewerkers, vrijwilligers en cliënten vorm te geven in de komende jaren.

Ook binnen onze vastgoedopgave is in 2025 hard gewerkt. Goede en veilige plekken zijn essentieel om present te kunnen zijn in het leven van onze cliënten. Daarom is geïnvesteerd in het ontwikkelen en vernieuwen van locaties die dienstbaar zijn aan het werk dat we mogen doen.

Daarnaast is scherper gestuurd op locaties die verlieslatend waren. Deze afwegingen waren soms moeilijk en vroegen om moedige besluiten, zeker wanneer het betekende dat dienstverlening in een gebied moest worden beëindigd. Hierin zochten we de juiste balans tussen onze missie en verantwoord omgaan met onze middelen.

Hoe dit alles in aantallen, resultaten en verhalen vorm heeft gekregen, leest u in de volgende hoofdstukken van dit verslag. Terugkijkend overheerst bij mij dankbaarheid voor wat we samen hebben mogen betekenen. Dank ook aan u, voor uw betrokkenheid en steun. Ik nodig u van harte uit om verder te lezen.



# Ontmoeting in het kort

SAMEN • LEREN • LEVEN

# Ons werk

Samen met kwetsbare mensen die de verbinding met zichzelf en hun omgeving zijn kwijtgeraakt werken aan hersteld **leven**, door van en met elkaar te **leren**.

## Doelgroep Omschrijving

**Kwetsbare mensen** die de verbinding met zichzelf en hun omgeving zijn kwijtgeraakt, die

- de thuissituatie hebben verlaten en/of;
- niet in staat zijn zich op eigen kracht te handhaven in de samenleving.

Én er sprake is van **meervoudige problematiek**:

- Langdurig kampen met een combinatie van problemen op verschillende gebieden.
- In de hoofdzaak gaat het om:
  - Problemen op sociaal-economisch gebied,
  - Problemen op psychosociaal gebied bij volwassenen;
  - Waarbij de problematiek chronisch, complex en met elkaar verweven is.
  - Het langdurig kampen met een combinatie van sociaal economische en psychosociale problemen.

Én **volwassen** (18 plus) zijn (kinderen in gezinnen worden niet door Ontmoeting behandeld, maar warm doorverwezen naar samenwerkingspartners)



## Hulpverleningsmethodiek SRH

Bij Ontmoeting werken we volgens de SRH methode (Steunend Relationeel Handelen). Een methodiek die cliënten ondersteunt in hun herstel en een omgeving creëert die steunend is. Ons doel is om de kwaliteit van leven van de cliënt te verhogen, om mens te zijn. Als zorgverlener zijn wij aandachtig en toegewijd op de ander, waarbij drempels tot hulp worden weggenomen of verlaagd.

## Samen

Samen met God, samen met de cliënt, samen met vrijwilligers, medewerkers en andere hulpverleners.

## Leren

Leren met vallen en opstaan van en met elkaar. Ontmoeting is een lerende organisatie.

## Leven

Het leven met al z'n ups en downs. Maar ook het Leven met een hoofdletter, het echte Leven met perspectief door een herstelde relatie met de Heere God. Dit verwijst naar de identiteit van Ontmoeting.

meer dan **3.600**

mensen mogen bijstaan met hulp en ondersteuning

# Impact in 2025

## €23.882.000

totale inkomsten Stichting Ontmoeting

### Uitgelichte acties van comités



## 1238

**UNIEKE** bezoekers van onze inlooplocaties

## 961

Mensen volgden een traject bij Ontmoeting via **WMO** of **WLZ**

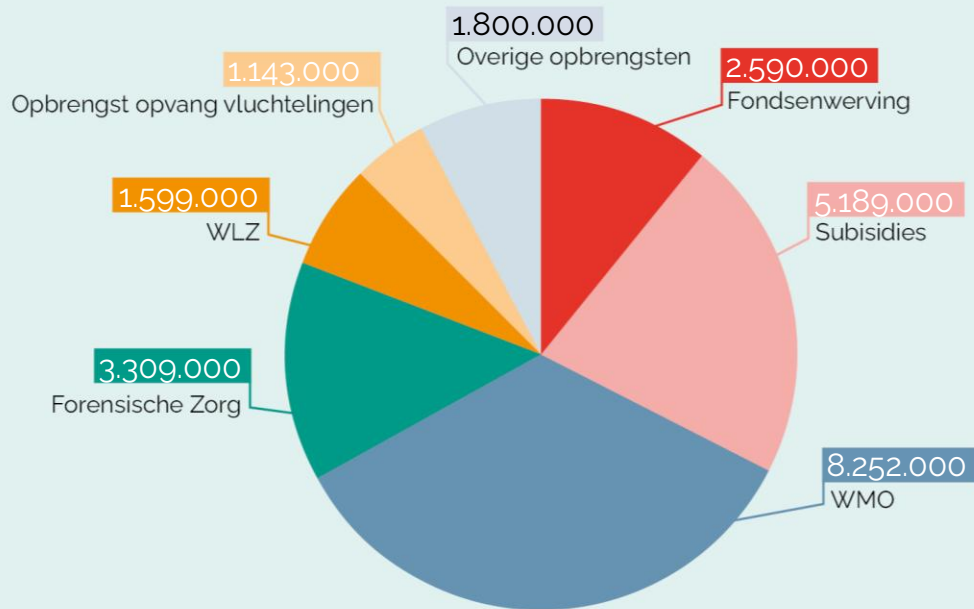


## 155

 mensen met justitiële achtergrond volgden een **INTENSIEF TRAJECT**

## 600

gevluchte Oekraïners ontvingen opvang en vraaggestuurde hulp



41.500

Van Lodenstein College

20.000

Voorjaarsmarkt Polsbroek

4.000

Opening nieuwe pand STH Nijkerk

## 293

professionele medewerkers die zich inzetten



## 1055

medewerkers die als vrijwilliger hun tijd en talent inzetten.

Cliënten beoordelen ons met een: **8,0**





# 1. Missie, visie en strategie 2025

Vanuit christelijke naastenliefde

# 1. Missie, visie en strategie 2025

## Diensten Ontmoeting

Ontmoeting in het kort

1. **Missie, visie en strategie 2025**
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

### Contact leggen *Werken aan vertrouwen*



Veldwerk en bemoeizorg



Inloop

### Zorg verlenen *Werken aan herstel*



Housing First



Ambulante begeleiding



Wonen



Beschermd wonen

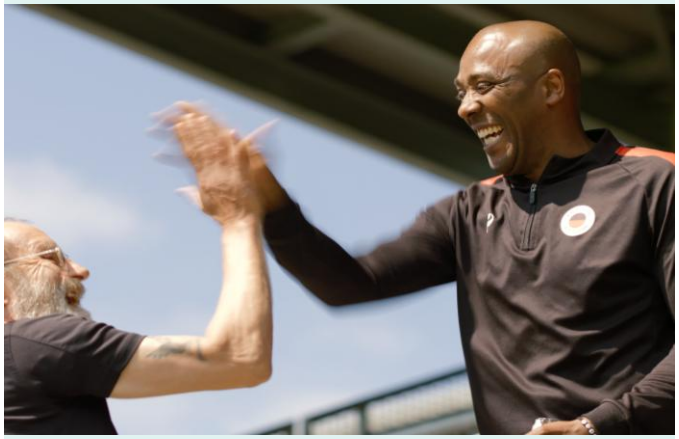


Forensische zorg



Oekraïne-opvang

### Participatie *Werken aan zingeving*



Ontmoeting-netwerken



Activering en dagbesteding



Pastoraat

Ontmoeting in het kort

1. **Missie, visie en strategie 2025**
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

# 1. Missie, visie en strategie 2025

## Locaties



Alkmaar



Apeldoorn



Ede



Epe



Goeree-Overflakkee



Haarlem



Harderwijk



Heerhugowaard



Rotterdam



Schiedam



Woerden



Ontmoeting in het kort

1. **Missie, visie en strategie 2025**
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

# 1. Missie, visie en strategie 2025

DOEN met **professie** kernwaarden ontmoeting



## Duidelijk

- Grenzen kennen en aangeven
- Zeggen wat je denkt
- De situatie helder in kaart brengen
- Samen gaan voor het beste resultaat

## Open

- Onbevangen luisteren en denken
- Verwoorden wat je ervaart of voelt
- Toegankelijk en aanspreekbaar
- Transparant
- Open staan voor feedback

## Eerlijk

- Doen wat je zegt
- Waarheid spreken
- Fouten toegeven
- Kwetsbaar
- Eerlijk zijn over hoe de situatie ervoor staat

## Nabij

- Christen zijn
- Erkennen en vergeven
- Gericht op de ander
- Actief empathisch luisteren
- Bereikbaar en benaderbaar intern en extern

Ontmoeting in het kort

1. **Missie, visie en strategie 2025**
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

# 1. Missie, visie en strategie 2025

## Ambities Strategie 2025

In 2020 hebben we als Ontmoeting een strategie opgesteld tot en met 2025. Deze strategie is vertaald in de volgende ambities:



Iedere ambitie heeft een aantal speerpunten die invulling geven aan het bereiken van de ambitie. In het achterliggende jaar is er in het bijzonder aandacht geweest voor:

- Gezonde organisatie
- Groei bestaande werkgebieden
- Forensische zorg
- Aantrekkelijk werkgever

## Speerpunten overzicht



- Uniforme dienstverlening
- Persoonsgebonden hulpverlening
- Verbinding tussen teams
- Pastoraat door kerken
- Samenwerking tussen cliënt, professional en vrijwilliger



- Gezonde organisatie
- Groei bestaande werkgebieden
- Forensische zorg
- Aantrekkelijke ketenpartner



- Duurzaam
- Technologie
- Aantrekkelijk werkgever

## 2. Terugblik 2025

Ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen 2025



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. **Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

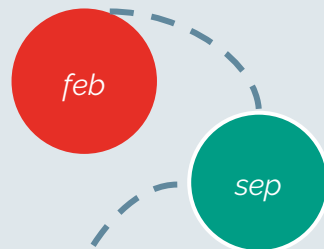
## 2. Terugblik 2025

### 2.1 2025 in het kort

#### Hoogtepunten met de teams

Het afgelopen hebben onze teams zich weer ingezet om mensen in nood te ondersteunen. De individuele verhalen van de cliënten bevatten veel hoogtepunten en motiveren iedere dag opnieuw. Hier een aantal hoogtepunten met de teams weergegeven.

Feestelijke opening  
nieuwe locatie Schiedam



Jubileum 10 jaar  
Thuis in Zuid Ede

Interne aankondiging  
Ontmoeting360 tijdens de  
Ontmoetingsdag

#### Belangrijke momenten in de organisatie

##### Nieuwe strategie Ontmoeting360

Een nieuwe strategie op basis van onze kracht opgesteld voor de komende jaren.

##### Positief financieel resultaat

In de achterliggende jaren is veel aandacht geweest voor het versterken van onze bedrijfsvoering. Dit heeft er onder meer voor gezorgd dat 2025 is afgesloten met een positief financieel resultaat..

##### Vastgoed vernieuwing

Goede en veilige plekken zijn essentieel om present te kunnen zijn in het leven van onze cliënten. In 2025 is veel aandacht gegaan naar het vernieuwen van locaties.

##### Sturing verlieslatende locaties

In 2025 is sterk gestuurd op de verlieslatende locaties. Dit heeft voor zichtbare resultaten gezorgd.

##### Samenwerking De Hoop

In 2024 is gestart met een onderzoek naar (verdergaande) samenwerking met De Hoop. Op basis van het onderzoek is besloten eigenstandig verder te gaan en Ontmoeting te versterken met een nieuwe strategie.

#### Aanbesteding gegund gekregen in 2025:

- Aanbesteding Apeldoorn (WMO) | Subsidie Schiedam (Inloop met dagopvang)
- Aanbesteding Goeree Overflakkee (Begeleid Wonen)
- Aanbesteding VGZ en Zilveren Kruis (WLZ)

Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.2 Strategie Ontmoeting360

#### Ontmoeting360 Strategie

In 2025 is een nieuwe strategie voor de komende jaren ontwikkeld. Deze strategie bestaat uit een integraal hulpverleningsconcept waarbij aandacht is voor begeleiding op alle leefgebieden versterkt door pastoraat, wijkgerichte locaties, onderdeel van (lokale) gemeenschap en sociaal ondernemen. De focus ligt op **ieder mens een eigen plek**.

Met deze nieuwe strategie versterken we wat we hebben en groeien we door naar een hulpverleningsconcept waarbij we een cliënt vanuit een lokale gemeenschap alles bieden wat hij of zij nodig heeft om een eigen plek in te (gaan) nemen in de samenleving.

Met veel energie is er in 2025 gewerkt aan het ontwikkelen van deze strategie en in 2026 zal deze strategie zijn verdere uitwerking hebben.





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.3 Teams in het land

#### Rotterdam Algemeen

In 2025 is binnen Rotterdam een duidelijke groei zichtbaar geweest in de verblijfszorg voor forensische cliënten. Deze ontwikkeling leidde tot een forse stijging van de forensische zorgomzet. De wijziging in de urgentieregels — waardoor vanaf 1 juni uitsluitend cliënten kunnen instromen vanuit de forensische keten of de nachtopvang — sluit nauw aan bij de kerntaak van de organisatie. Dit zorgt enerzijds voor motivatie en betrokkenheid binnen de teams, maar vraagt anderzijds om een intensieve aanpak, gezien de complexiteit en zwaarte van de doelgroep.

Van de dagbestedingsmogelijkheden in Rotterdam werd goed gebruik gemaakt. Er sloten veel nieuwe cliënten aan en er zijn diverse indicaties succesvol verkregen. De activiteiten, waaronder die in Delfshaven, bleven goed bezocht en speelden een belangrijke rol in het doorbreken van sociaal isolement.

Daarnaast bleef de samenwerking met de kringloopwinkel waardevol, zowel voor dagbesteding als voor praktische ontwikkelkansen voor cliënten.

Een andere belangrijke ontwikkeling was de toenemende inzet van vrijwilligers in de stad. Zij ondersteunden bij praktische werkzaamheden zoals het leggen van vloeren en het opknappen van kamers. Deze inzet zorgde voor merkbare ontlasting van woonbegeleiders en de onderhoudsafdeling. De mix van ervaren vrijwilligers en studenten bleek hierin een waardevolle aanvulling op de reguliere teams.

#### Rotterdam Bemoeizorg | Housing First

Bemoeizorg en Housing First hebben in 2025 toegewerkt naar een verdere splitsing in 2026. Met Housing First is samengewerkt met gemeente en corporaties met als mooi resultaat dat woningen direct op naam van cliënt staan in plaats van intermediaire verhuur.

#### Rotterdam Noord

Dit jaar werd team Centrum omgedoopt tot team Noord in lijn met de verhuizing naar de Bergsingel 249, een jaar eerder. Het team heeft een goed jaar gedraaid waarin veel cliënten zijn geholpen, in toenemende mate uit de omliggende nachtopvangen.

#### Rotterdam Dienstencentrum

In 2025 kenden de teams inloop en activering een financieel uitdagend jaar, mede door langdurig verzuim. Er is gewerkt aan een herstelplan om de financiële positie en teamstabiliteit te verbeteren. In 2026 wordt verdere uitvoering gegeven aan deze maatregelen, waaronder versterkte aansturing en het onderzoeken van aanvullende inkomsten.



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.3 Teams in het land

#### Rotterdam Veldwerk

Het veldwerkteam ondersteunde in 2025 zowel stedelijke dak- en thuislozen als EU-arbeidsmigranten. De EU-opvang, gestart als pilot, is bestendig. Door toegenomen overlast op straat was ketensamenwerking cruciaal en werkte het team actief mee aan het Actieplan Buitenslapers. Er zijn daarnaast gesprekken gevoerd over uitbreiding met Tiny Houses.

#### Rotterdam Delfshaven

Het team in Delfshaven heeft een stabiel jaar achter de rug, met een laag ziekteverzuim en een groei in de tweede helft van het jaar van het aantal WMO-cliënten. Veel cliënten uit Rotterdam maken gebruik van de dagbestedingsmogelijkheden op locatie op maandag. In het team is voorzichtig ervaring opgedaan met het bieden van collectieve begeleiding, maar het is ingewikkeld om cliënten hieraan te laten deelnemen. Daarnaast maakte in 2025 de Haven gebruik van de locatie, voor een begeleiding en re-integratie van ex-prostituties in Rotterdam

#### Rotterdam Charlois

Het team Charlois is het afgelopen jaar wat gekrompen in aantal cliënten en collega's. In de wijk Charlois en de omliggende wijken is wel veel behoefte aan hulp, dus in het nieuwe jaar gaat het team uitbreiden. Er is in 2025 gestart met het bieden van ambulante begeleiding vanuit de Wlz.

#### Rotterdam Kralingen

In 2025 heeft het team in Kralingen stabiel gewerkt, met een goede samenwerking met de kringloop voor dagbesteding. In december vond een ingrijpend incident plaats met grote impact op het team, wat de kwetsbaarheid van het werk benadrukte. Desondanks bleef de uitvoering verder stabiel.

#### Rotterdam Oekraïneopvang

Binnen de Oekraïneopvang vond in 2025 een locatieovergang plaats: de opvang aan de Strevelsweg sloot, terwijl de nieuwe locatie aan de Wilgenborgh werd geopend en in gebruik genomen.

#### Rotterdam Hoek van Holland

In Hoek van Holland nam in 2025 het aantal deelnemers aan de dagbesteding verder toe. Door de inzet van vrijwilligers kon het aanbod worden uitgebreid en bleef de ondersteuning toegankelijk voor een groeiende groep bewoners.

#### Rotterdam IJsselmonde

Het team heeft een stabiel jaar achter de rug. Het aantal cliënten dat gebruik maakt van de begeleiding is gegroeid, maar de inkomsten per cliënt nemen af, waardoor de totale omzet netto gelijk is gebleven. In 2025 hebben in het team twee groepen gedraaid waarin collectieve begeleiding is geboden. De cliënten die deelnemen zijn daar erg positief over.



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.3 Teams in het land

#### Zuid-Holland Goeree-Overflakkee

Op Goeree-Overflakkee nam het aantal ambulante uren in 2025 stevig toe en groeide het team mee in deze ontwikkeling. Tegelijkertijd werd duidelijk dat de huidige capaciteit haar grenzen nadert. Er werd gestart met de zoektocht naar een passend pand voor begeleid wonen, nadat hiervoor groen licht was gegeven door de gemeente. Daarnaast ging de flexibele vrouwenopvang van start, waarbij particuliere units worden ingezet om kwetsbare vrouwen tijdelijk te huisvesten en te begeleiden.

#### Zuid-Holland Schiedam

In 2025 is het team Schiedam gestart in samenwerking met de Inloophuizen Schiedam en een kerkelijk netwerk van vrijwilligers. De inloop voor dak- en thuislozen opende in januari. Ontmoeting draait hier vier dagdelen per week en voert veldwerk uit. De overige dagdelen heeft Inloophuizen Schiedam een activiteitenprogramma. Het jaar stond in het teken van het opbouwen van een netwerk en het bereiken van cliënten. De locatie is verbouwd met o.a. een badkamer om inloopwaardig te worden.

#### Veluwe Ede

Ede zag in 2025 een duidelijke groei in bezoekers bij de dagopvang; mensen weten de locatie steeds beter te vinden. De noodzaak van ondersteuning is hoog, met veel cliënten die kampen met verslaving en bestaansonzekerheid. De samenwerking met het Leger des Heils bleef sterk, onder andere in het gezamenlijk uitvoeren van straatwerk. In 2025 heeft Thuis in Zuid een bijzondere mijlpaal gevierd: het tienjarig bestaan!

#### Veluwe Oost-Veluwe

Het team Oost-Veluwe heeft in 2025 hard gewerkt aan het verbeteren van de declarabiliteit en het versterken van het teamproces, waarbij alle functionarissen betrokken waren. De ontmoetingsnetwerken groeiden door succesvolle koppelingen tussen cliënten en vrijwilligers, die voor veel cliënten van grote betekenis bleken in hun dagelijks herstel.

#### Veluwe Harderwijk

In Harderwijk is in 2025 gewerkt aan de voorbereiding van een verbouwing en het in gebruik nemen van een extra pand, waarin ook Ontmoeting360 een plek krijgt voor gemeenschap, activering en werktrajecten. Het ambulante werk breidde zich uit naar een bredere doelgroep, inclusief forensische zorg. Daarnaast werd in Zeewolde gestart met entreewerk om dakloosheid te voorkomen door vroegtijdige ondersteuning en het verbinden van hulpvragen aan passende voorzieningen. Ook is gewerkt aan de voorbereiding van de nieuwe locatie.

Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.3 Teams in het land

#### Noord-Holland Heerhugowaard Beschermd Wonen

In 2025 heeft de 24-uurslocatie een stabiel jaar gedraaid qua zorgkwaliteit, met een opvallend laag ziekteverzuim naar het einde van het jaar toe. Daarnaast zijn veel voorbereidingen getroffen ten behoeve van het nieuwbouwtraject. Resultaat hiervan is dat alle benodigde stukken voor het nieuwbouwproject op de Industrieweg zijn goedgekeurd en getekend. De start bouw staat gepland in 2026.

#### Noord-Holland Noord-Kennemerland

In het achterliggende jaar is het moeilijke besluit van reorganisatie genomen. Het ambulante team Noord-Kennemerland staat aan het einde van 2025 aan de vooravond van reorganisatie waarvan de implementatie in het eerste kwartaal van 2026 zal plaatsvinden. Ontmoeting stopt met het bieden van Wmo-begeleiding vanwege ontoereikende tarieven en blijft ambulante WLZ en FZ begeleiding bieden.

#### Noord-Holland Haarlem

In Haarlem, als partner van Buurts, hadden we een stabiel jaar. De inlooplocatie in Boerhaavewijk is verbouwd tot een koffiehuis, waarvoor een sociaal ondernemer is geworven die start in 2026. In Haarlem zijn er verschillende kansen ontstaan, vanuit de samenwerking met Buurts. In 2026 proberen we die kansen uit te werken en te verzilveren.

#### Utrecht Woerden

In Woerden hebben we de ontmoetingsnetwerken laten groeien tot meer dan 130, uitgevoerd met meer vrijwilligers. De tuin bij de thuishaven wordt een buurttuin, gesponsord en uitgevoerd door lokale ondernemers en ondernemers uit de achterban van Ontmoeting. De verbouwing is grotendeels afgerond en opening vindt plaats in 2026. Ook is een kleinschalige maatschappelijke opvangvoorziening in ontwikkeling in samenwerking met de kerkelijke diaconie in Zegveld.





## 2. Terugblik 2025

### 2.3 Teams in het land

#### Forensische Zorg Algemeen

In 2025 heeft de forensische zorg een aanzienlijke groei doorgemaakt, met name in Rotterdam maar ook organisatiebreed binnen de verschillende FZ-gebieden. Deze uitbreiding vroeg om verdere professionalisering, waarbij sterk is ingezet op het ontwikkelen van forensische scherppte binnen de teams.

Via leerlijnen en gerichte scholing is gewerkt aan het versterken van deskundigheid, zodat cliënten de juiste forensische zorg en begeleiding ontvangen in hun traject naar herstel en stabiliteit. Dit blijft een doorlopende ontwikkeling en wordt ook in 2026 verder vormgegeven.

#### Forensische Zorg Epe

In 2025 is in Epe gewerkt aan de verkenning en voorbereiding van een verbouwing van de locatie. Het team kende een zeer goede bedbezetting, wat resulteerde in een positief financieel jaar. De begeleiding was van grote betekenis voor cliënten, mede doordat alle benodigde functionarissen aanwezig waren voor zorgcoördinatie en gedragskundige ondersteuning. Verder heeft team Epe een ervaringsdeskundige in opleiding. Daarnaast werd actief samengewerkt met De Hoop, waaruit onder meer een herstelgroep is ontstaan. De interne en externe samenwerking verloopt in goede harmonie.

Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.4 Ondersteunende teams

#### Ondersteuningshuis Financiën, Administratie en Control

In 2025 is hard gewerkt aan tijdige en juiste rapportages, verantwoordingen richting opdrachtgevers en ondersteuning van business control, onder meer bij de doorrekening van nieuwe projecten. In het tweede kwartaal zijn de eerste stappen gezet richting de invoering van een rolling forecast, waarmee beter vooruitgekeken kan worden. Naast deze ontwikkelingen bleef de reguliere administratie op orde en werden maandrapportages en het proces rond de jaarcijfers nauwkeurig uitgevoerd.

#### Ondersteuningshuis ICT

ICT werkte in 2025 aan de laatste optimalisaties van Pluriform Zorg en bereidde de implementatie van het Sociaal Intranet verder voor. Daarnaast richtte een werkgroep zich op het verkennen van mogelijkheden voor de inzet van AI, waaronder het inzetten van Copilot. Ook werd gewerkt aan de verdere implementatie en ondersteuning van het roosterpakket.

#### Ondersteuningshuis Managementsecretariaat

Het managementsecretariaat was in 2025 nauw betrokken bij het vitaliteitsproces en het inkoopproces, en werkte tegelijkertijd aan het optimaliseren van de eigen werkprocessen. Daarnaast is gestart met de voorbereidingen voor de toekomstige inrichting van de Frontoffice, waarin een meer centrale en efficiënte ondersteuning wordt beoogd.

#### Ondersteuningshuis Human Resource Management

In 2025 heeft HRM stevig ingezet op het vernieuwen en verbeteren van de interne processen. De implementatie van de nieuwe arbodienst is praktisch afgerond en sluit aan bij de vernieuwde visie op verzuim. Daarnaast is het roosterpakket in gebruik genomen, waardoor meer inzicht is ontstaan in de inzet en besteding van uren. Ook is gewerkt aan het actualiseren en invoeren van het vrijwilligersbeleid en is nagedacht over de verdere positionering van vrijwilligers binnen de organisatie.

HRM heeft in 2025 gewerkt aan de naleving van de wet DBA. Eind 2024 heeft het MT een kader vastgesteld om het risico op schijnzelfstandigheid te verkleinen. Dit kader is eind 2025 geactualiseerd en wordt in 2026 verder geïmplementeerd in systemen en werkwijzen. Inzet van zzp'ers wordt door teams en MT kritisch bekeken en vindt alleen plaats op basis van tijdelijke (project)opdrachten. Als gevolg hiervan is het aantal zzp'ers in 2025 afgenomen en wordt verdere daling verwacht in 2026.

#### Ondersteuningshuis Human Resource Development

Binnen HRD is in 2025 gewerkt aan de doorontwikkeling van de Ontmoeting Academie. Hierop zijn de eerste plannen gemaakt en er is gestart met de selectie van een nieuw leermanagementsysteem.



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.4 Ondersteunende teams

#### Ondersteuningshuis Strategie, kwaliteit en beleid

In 2025 is binnen SKB gewerkt aan de positionering van projecten rond ervaringsdeskundigheid, collectieve begeleiding in de WLZ en ambulante ondersteuning. Er is gekeken naar de juiste organisatorische inbedding van deze projecten, in afstemming met zowel managers als inhoudelijke experts, zodat de ondersteuning helder belegd is en goed aansluit bij de praktijk. Daarnaast is een belangrijke bijdrage geleverd in de ondersteuning van de ontwikkeling van de nieuwe strategie voor Ontmoeting.

#### Vormingshuis Marketing en Fondsenwerving

De afdeling Marketing & Fondsenwerving werkte in 2025 aan de formulering van een nieuwe strategie in tekst en beeld. Daarnaast is gewerkt aan campagnes die hebben geleid tot sterke financiële resultaten. Online marketing werd verder ingevoerd en de afdeling speelde een actieve rol in het opzetten van communities. De integratie van marketing, communicatie en fondsenwerving onder gezamenlijke regie werd verder doorgevoerd, waardoor er meer samenhang ontstond in aanpak en uitvoering.

#### Vormingshuis Pastoraat

Binnen Pastoraat is in 2025 een coördinator gestart met als taak het werven en ondersteunen van pastorale vrijwilligers. Daarnaast werd verder gewerkt aan de vormgeving van pastoraat in het werkgebied Heerhugowaard. Daarmee is een belangrijke stap gezet in het versterken van de pastorale aanwezigheid en ondersteuning binnen de organisatie.





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.5, Vastgoed



### Team Vastgoed

Ook in 2025 waren er diverse vastgoedontwikkelingen in voorbereiding en uitvoering. Een greep hieruit:

- De verbouwing van de locatie in Harderwijk is voorbereid en gestart in januari;
- Er is gewerkt aan de businesscase voor de doorontwikkeling van locatie Epe;
- In Rotterdam loopt de zoektocht naar een nieuwe locatie voor het Dienstencentrum;
- In Putten vond een verkenning plaats rond een mogelijke kanslocatie.

Daarnaast zijn de meerjarenonderhoudsplannen verder uitgewerkt en is het onderhoudsproces verder aangescherpt. Hiermee is meer inzicht gecreëerd in vastgoedprocessen en financiële resultaten.

### Stichting Ontmoeting Vastgoed

In 2025 heeft Stichting Ontmoeting Vastgoed geen nieuwe panden aangekocht, maar enkel uitvoering gegeven aan de eerder vastgestelde plannen. Daarnaast heeft ze zich georiënteerd op mogelijke aankopen of verbouwingen.

Ontmoeting in het kort

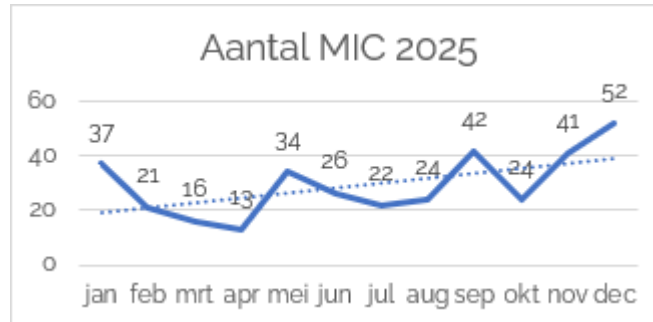
1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025**
3. Profiel organisatie
4. Financiële verantwoording

## 2. Terugblik 2025

### 2.6 Kwaliteit

#### Meldingen incident cliënt Overzicht 2025

In 2025 zijn totaal 352 meldingen gedaan. Onderstaande geeft het aantal meldingen weer van incidenten en calamiteiten..



Het percentage meldingen betreft 10% van het totaal aantal geregistreerde unieke cliënten en is een daling van 2% ten opzichte van het totaal aantal meldingen over 2024. Overall blijven agressiemeldingen de boventoon voeren (50%). Het aantal agressiemeldingen met een fysiek component is in het afgelopen jaar sterk gestegen. Hier zal in 2026 meer aandacht voor zijn. Grootste positieve daling met 10% is het aantal meldingen rondom de medicatie-uitgifte (4%)

De MIC-meldingen maken onderdeel uit van de kwartaalrapportage kwaliteit en worden standaard besproken op de teamvergaderingen zodat dit onderwerp blijvend onder de aandacht is van medewerkers. Tijdens de resultaatgesprekken wordt waar nodig door de manager ingezoomd op de effectiviteit van de genomen verbetermaatregelen en de waar te nemen trends.

#### Meldingen toezichthouder

In 2025 hebben we 6 meldingen gedaan bij de toezichthouders. Deze meldingen hebben we door middel van een intern PRISMA-onderzoek afgehandeld. N.a.v. de onderzoeken zijn diverse verbetermaatregelen geformuleerd en geïmplementeerd binnen de organisatie om hiervan te leren en dergelijke situaties in de toekomst te kunnen voorkomen. Er zijn 2 meldingen gedaan van incidenten bij de toezichthouder Rotterdam en het incidentenloket. In beide gevallen zijn de incidenten afgehandeld zonder dat er een onderzoek gevraagd werd door de toezichthouder.

#### Klachtenafhandeling Cliëntenombudsman

In totaal zijn er in 2025 13 klachten binnengekomen. 2 klachten zijn weer ingetrokken. 6 klachten zijn informeel afgehandeld door de betrokken manager en/of teamleider. 1 klacht is nog in behandeling in 2026. 1 klacht is informeel afgehandeld door de cliëntenombudsman waardoor de betreffende cliënt de officiële klachtenprocedure niet meer heeft gestart. 1 klacht is ongegrond verklaard. 1 klacht is deels gegrond verklaard. Het advies van de cliëntenombudsman richting de organisatie is hierbij overgenomen. Bij 1 klacht is geen oordeel uitgesproken, wel is het advies van de cliëntenombudsman overgenomen. Tot slot is de cliëntenombudsman 3 keer in rol van vertrouwenspersoon geraadpleegd.

#### Klachtenafhandeling Klachtencommissie

Stichting Ontmoeting is aangesloten bij de externe klachtencommissie van het Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg (CBKZ). In 2025 zijn er geen klachten voorgelegd aan de externe klachtencommissie.

A photograph of two women sitting on a blue patterned sofa in a modern living room. The woman on the left is wearing a green sweater and holding a cup. The woman on the right is wearing a pink patterned shirt. A laptop is open on a table in front of them. The room has a green wall, a window with a view of a city, and a yellow woven lampshade.

# 3. Profiel van de organisatie

Dienend leiderschap, eigenaarschap, verantwoording

Ontmoeting in het kort

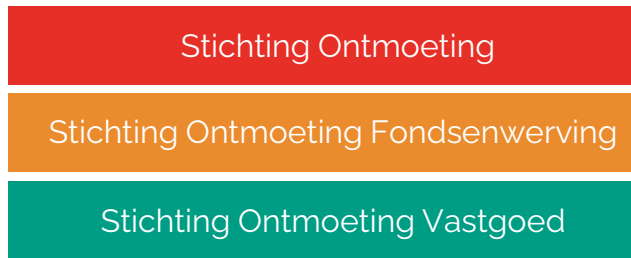
1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

# 3. Profiel van de organisatie

## 3.1 Structuur

### Juridische structuur Ontmoeting

Ontmoeting bestaat uit de volgende juridische rechtspersonen:



### Organogram toelichting

In sommige teams zitten zowel betaalde als onbetaalde krachten.

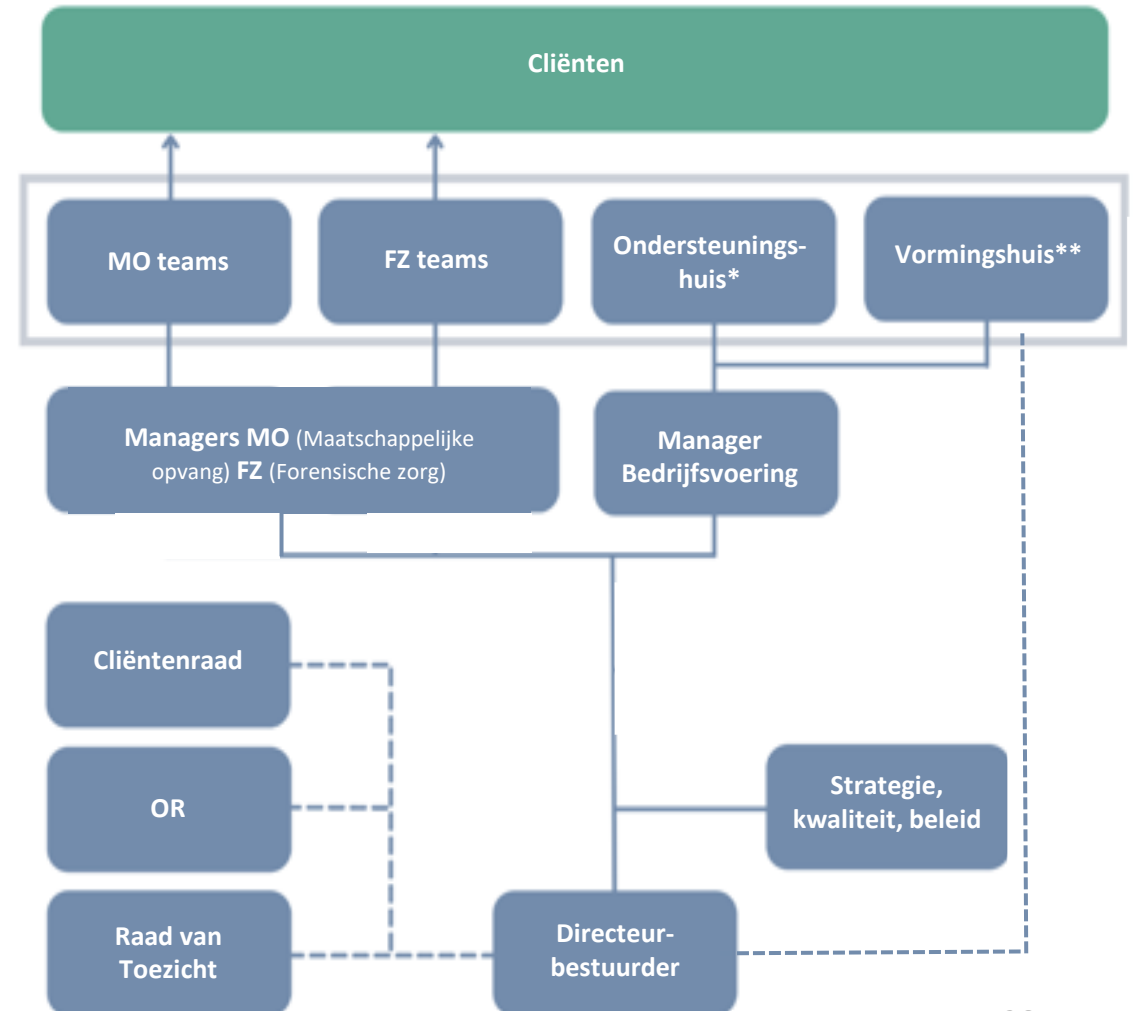
Het **Ondersteuningshuis** bestaat uit de afdelingen:

- ICT
- HRM & HRD
- Finance & Control
- Secretariaat
- Vastgoed

Het **Vormingshuis** bestaat uit de afdelingen:

- Marketing & Fondsenwerving
- Pastoraat
- Voorlichting, straatwandeling & evenementen

### Organogram organisatie





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

## 3. Profiel van de organisatie

### 3.2. Leiderschap

#### Leiderschap en verantwoording

Bij Ontmoeting geloven we in **dienend leiderschap**. Om leiding te geven volgens norm van de Bijbel, confronterend vanuit liefde, gericht op het welzijn van de ander.

We werken bij Ontmoeting met zelf organiserende teams. Onze visie is om **eigenaarschap** te geven aan medewerkers en teams met als doel:

- Nog meer cliëntgericht handelen
- Kwaliteit van zorg blijven leveren en zo nodig verhogen
- Ruimte geven om gaven en talenten van onze medewerkers verder te ontwikkelen

We nemen **verantwoording** voor hetgeen we doen. Dat doen we door de volgende punten:

- Intern dragen we zorg voor goede verantwoording van gegevens
- We verschaffen inzicht aan subsidieverstrekking
- We verantwoorden onze activiteiten richting onze achterban
- We besteden aandacht aan:
  - Inzage in de financiële gegevens en besteding middelen
  - Informatie om de verbinding met de doelgroep te versterken
  - Bevorderen van geestelijke betrokkenheid bij werk van Ontmoeting
  - Bewustwording over de leefwereld van onze doelgroep
  - Stimulans om zich daadwerkelijk in te zetten voor kwetsbare medemens

#### Leiderschap Directeur-bestuurder

Gerard Stoop

- Voorzitter thuisfrontcommissie zendingsechtbaar MAF
- Toezichthouder scholengemeenschap Driestar Wartburg
- Toezichthouder IZB

In de periode van maart tot en met december heeft Bart Visser (eigenaar B. Visser Consultancy B.V.) de rol van directeur-bestuurder waargenomen als interim bestuurder. Dit vanwege het langdurig uitvallen door ziekte van Gerard Stoop.

#### Leiderschap Management

Het MT bestaat, naast de directeur-bestuurder, uit de volgende functies:

- manager Maatschappelijk Opvang regio Rotterdam (2x)
- manager Maatschappelijk Opvang regio Noord-Holland
- manager Maatschappelijk Opvang regio Veluwe en Forensische Zorg
- manager Bedrijfsvoering
- het MT wordt ondersteund door de bestuurssecretaris

Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

## 3. Profiel van de organisatie

### 3.3. Personeel

#### Personeel Overzicht

Op 31 december 2025 waren er 288 medewerkers (waarvan 207 vrouw en 81 man) in dienst, in totaal 198,50 FTE. Daarnaast waren er 15 stagiaires op 31 december 2025. In de loop van het jaar namen we afscheid van 53 collega's en 16 stagiaires. We verwelkomden 52 medewerkers en 21 stagiaires. In 2025 hebben we 35 stagiaires begeleid in een periode van hun studie en waren er 32 medewerkers in opleiding. Tot slot zijn er gedurende 2025 27 interimmers ingezet.

#### Personeel Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage over 2025 was bij Ontmoeting 6,15%. Het voorlopig gemiddelde sector Sociaal Werk ligt tussen de 7,1% en 7,3%. Daarmee komen we over het jaar genomen ruim onder het landelijk gemiddelde. Het percentage van 6,15% is op te delen in:

- Kort verzuim 0,78% (0-7 dagen)
- Middellang verzuim 0,55% (8-42 dagen)
- Lang verzuim 4,82% (43+ dagen)

Het jaar 2025 is gestart met een relatief hoger verzuimpercentage in kwartaal 1 (7,22% in januari, 8,03% in februari en 7,27% in maart. Vervolgens is het percentage gedaald en schommelde het tussen de 6,96% en 4,57%.

*\*Alle genoemde percentages zijn exclusief zwangerschap gerelateerd verzuim.*

Het ziekteverzuim is gedaald ten opzichte van vorig jaar, wat bevestigt dat de ingezette aanpak effectief is. Door structurele verbeteringen in verzuimbegeleiding is meer grip ontstaan op verzuim. Daarnaast zorgen verbeterde monitoring en periodieke analyses voor tijdige bijsturing. Deze ontwikkelingen leiden tot een structurele daling van het verzuim en een duurzamere inzetbaarheid van medewerkers.

#### Personeel Vrijwilligers

Op 31 december 2025 waren er totaal 1055 vrijwilligers.

In de loop van 2025 namen we afscheid van:

- 99 vrijwilligers

En we verwelkomden:

- 109 nieuwe vrijwilligers





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

## 3. Profiel van de organisatie

### 3.4 Medezeggenschap



#### Medezeggenschap Cliëntenraad

De medezeggenschap van cliënten is onder meer ingericht door de Cliëntenraad. Onder onafhankelijk voorzitter Martin de Goffau heeft de raad ook in 2025 het belang van de cliënten gediend. De Cliëntenraad bestaat naast de voorzitter uit vier cliënt-leden verdeeld over verschillende locaties van Stichting Ontmoeting.

#### Terugblik 2025 vanuit de Cliëntenraad:

De Cliëntenraad legt contacten met cliënten veelal door het bezoeken van locaties. In 2025 zijn locaties bezocht in Rotterdam, Ede, Epe, Heerhugowaard en Harderwijk. Gedurende het jaar kwamen via het bestuur of het management verschillende verzoeken om mee te denken in toekomstige ontwikkelingen die cliënten raken. Ook zijn er formele positieve adviezen afgegeven voor de nieuwbouw in Heerhugowaard en de ver/nieuwbouw in Epe. De opening van de nieuwe inlooplocatie in Ede werd bijgewoond. Hier blijkt dat een concentratie van bezoekers niet altijd tot tevredenheid leidt van omwonenden. Goed overleg met de gemeente moet tot een oplossing leiden.

In Rotterdam vindt regelmatig overleg plaats met beleidsambtenaren van de gemeente. Verschillende onderwerpen worden gezamenlijk met andere cliëntenraden besproken, zoals het centraal opvangen van dak- en thuislozen, de inzet van ervaringsdeskundigen en de opvang van cliënten met een huisdier. Dit overleg is constructief en brengt nieuwe ideeën voort die ook in andere plaatsen toegepast kunnen worden.

In 2025 is vier keer overlegd met het bestuur. Door verloop en persoonlijke omstandigheden was de samenstelling wisselend. De cliëntenraad heeft positief geadviseerd t.a.v. de verkenning van een samenwerking met Stichting De Hoop. De verkenning is in 2025 om begrijpelijke redenen beëindigd. Ook heeft in dit jaar de Cliëntenraad een sessie op 'de hei' gehad waarin op een ontspannen manier lopende zaken werden besproken en de onderlinge band werd versterkt.



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

# 3. Profiel van de organisatie

## 3.4 Medezeggenschap

### Medezeggenschap Ondernemingsraad

De OR had de opgaven voor 2025 vastgelegd in een Jaarplan met de volgende speerpunten:

- Vitaliteit: (pro)actief aanhaken bij thema's binnen de organisatie die raken aan Vitaliteit.
- Strategie & Financiën: lezen van en de directeur-bestuurder inhoudelijk bevragen op de begroting en de meerjarige strategie van de organisatie, de kaderbrief inhoudelijk toetsen aan de strategie en de daadwerkelijke uitvoering ervan.

De OR-leden hebben zich verdeeld in twee werkgroepen om actief aan de slag te zijn met genoemde speerpunten.

In 2025 heeft de OR tien keer vergaderd met de directeur-bestuurder. Naast de vaste onderdelen zoals jaarplan, begroting, jaarrekening en een jaarverslag heeft de OR meegedacht in de volgende ontwikkelingen:

- Verkenning samenwerking met Stichting De Hoop
- Collectieve begeleiding als nieuw product
- Aanpassing vrijwilligersbeleid
- Visie inloopvoorzieningen
- Nieuwe preventiemedewerker (instemmingsaanvraag, september)
- Doorontwikkeling strategie Ontmoeting
- Doorontwikkeling locatie Epe (adviesaanvraag, december)

Op 8 mei was er een gezamenlijke bijeenkomst met de Ondernemingsraad van Stichting De Hoop. In de kwartaalvergadering van 4 december hebben we, volgens art. 24 van de WOR, met de bestuurder en twee leden van de Raad van Toezicht gereflecteerd op alle ontwikkelingen in 2025 en de bijdrage van de OR en de RvT daarin. Ook keken we vooruit naar de te verwachte ontwikkelingen en te nemen besluiten in 2026.

### Terugblik 2025 vanuit de OR:

Er waren weer veel ontwikkelingen in het jaar 2025. Zo kregen we door de uitval van de directeur-bestuurder onverwacht een interim bestuurder aan tafel, was in het eerste half jaar de verkenning tot samenwerking met De Hoop vaak onderwerp van gesprek en vroeg de nieuwe strategie Ontmoeting360 in het najaar ook de nodige aandacht. Als OR volgden we gezamenlijk twee trainingen, één over OR en organisatieverandering en één over de OR als één team.

Als OR dachten we na over het hoe en waarom van onze communicatie met de achterban (alle medewerkers van Ontmoeting) vorm te geven. De contacten met collega's in het land zijn van groot belang om naamsbekendheid te verwerven, maar ook om te peilen hoe de vlag erbij hangt in de teams, zeker ook daar waar (werk)druk en (financiële) zorgen ervaren worden. De OR kijkt terug op een leerzaam jaar met een fijne onderlinge samenwerking en goede afstemmingsmomenten met de directeur-bestuurder.



# 3. Profiel van de organisatie

## 3.5 Raad van Toezicht

### Raad van Toezicht Overzicht

Onderstaande tabel geeft inzicht in de leden van de Raad van Toezicht (per 31-12-2025)

Naam, geboortjaar en functie in bestuur	Eerste benoeming, termijn benoeming loopt tot en met	Functie en nevenfuncties
<b>M.J. Kater (1962)</b> , voorzitter, lid remuneratiecommissie, contactpersoon voor ondernemingsraad	2018-2025	Hoogleraar praktische theologie, rector Theologische Universiteit Apeldoorn • Lid Raad van Toezicht Stichting GGZ Eleos (bezoldigd)
<b>G.J. Heijboer (1966)</b> , lid financiële auditcommissie contactpersoon voor ondernemingsraad	2018-2025	Trusted advisor • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Cedrah • Bestuurslid Stichting Geschillencommissies Bijzonder Onderwijs • Lid deputaatschap Emerituskas Gereformeerde Gemeenten • Penningmeester Coöperatieve Flatexploitatievereniging • "Vijverzicht" U.A. te Gouda • Lid RvT FPO Rijnmond • Voorzitter bestuur Schuldhulpmaatje afdeling Zuidplas
<b>W. van Genderen (1967)</b> , lid commissie Kwaliteit, veiligheid en identiteit, lid remuneratiecommissie	2024-2027	Bestuurder Stichting Protestants Christelijk Zorgcentrum 't Slot • Bestuurslid Alzheimer Nederland, 's Hertogenbosch-Bommelerwaard
<b>J. Lagerwerf (1962)</b> lid financiële auditcommissie	2025-2028	Senior Partner   Fiscalist Lansigt Accountants en belastingadviseurs • Lid RvT Stichting Sonneburgh te Rotterdam (tot 1 november 2025) • Lid RvT Stichting Facet te Ridderkerk • Lid kerkenraad Hervormde Wijkgemeente Hillegondakerk te Rotterdam
<b>A. van Willigen (1980)</b> lid commissie kwaliteit, veiligheid en identiteit	2025-2028	Financieel directeur Stichting Woord en Daad • Adviseur projectcommissie noodhulpfonds Generale Diaconale Commissie Hersteld Hervormde Kerk • Bestuurslid Stichting Financiering Huisvesting Hersteld Hervormde Kerk • Administrateur diaconie Hersteld Hervormde Gemeente Poederoijen - Loevestein

Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

## 3. Profiel van de organisatie

### 3.5 Raad van Toezicht

#### Raad van Toezicht Terugblik 2025

Ontmoeting is een identiteitsgebonden organisatie die werkzaam is in een complex maatschappelijk speelveld, waarin toenemende problematiek onder cliënten samenkomt met financiële randvoorwaarden die vaak onder druk staan door niet-kostendekkende overheidsfinanciering. Dit vraagt veel veerkracht en professionaliteit van de organisatie, haar bestuur, de medewerkers en de vele vrijwilligers die zich dagelijks inzetten voor kwetsbare mensen aan de randen van de samenleving. De Raad van Toezicht is dankbaar voor deze brede betrokkenheid en de blijvende steun vanuit de achterban.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht intensief toezicht gehouden op de koers en continuïteit van Ontmoeting. Daarbij stonden kwartaalrapportages, financiële beheersing, kwaliteit, veiligheid en identiteit centraal, evenals strategische vraagstukken rond vastgoedontwikkeling en de verdere doorontwikkeling van de organisatie. Door werkbezoeken, gesprekken met cliënten en medewerkers en bijdragen vanuit het werkveld bleef de Raad van Toezicht nauw verbonden met de dagelijkse praktijk van Ontmoeting.

Het jaar werd mede gekenmerkt door de uitval van de directeur-bestuurder wegens ziekte. De Raad van Toezicht heeft in overleg met het managementteam tijdig een interim-bestuurder aangesteld, waardoor de bestuurlijke continuïteit zorgvuldig is gewaarborgd. De Raad spreekt zijn waardering uit voor de wijze waarop deze tijdelijke aansturing is ingevuld en voor de open en constructieve samenwerking die is gerealiseerd..

Ook de verkenning van een bestuurlijke samenwerking met De Hoop heeft in 2025 veel aandacht gevraagd. Na zorgvuldige afweging, vanuit missie, identiteit en strategisch perspectief, is besloten dit intensieve traject te beëindigen. Deze keuze onderstreept het belang dat de Raad van Toezicht hecht aan heldere koersvastheid en toekomstbestendige besluitvorming.

Ontmoeting heeft in 2025 laten zien een organisatie te zijn met grote veerkracht, die zich ondanks uitdagingen verder heeft geprofessionaliseerd en met vertrouwen vooruitkijkt, onder meer door de introductie van Ontmoeting 360 als nieuwe missionaire en strategische richting. Als christelijke organisatie spreekt de Raad van Toezicht zijn dank uit aan God voor Zijn bewarende en zegenende hand over het werk van Ontmoeting en ziet zij met vertrouwen uit naar de verdere uitwerking van deze koers in de komende jaren.



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

# 3. Profiel van de organisatie

3.6 Governance Code, 3.7 Duurzaamheid

## Governance Code Toepassing

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governance code Zorg volgen zorgorganisaties zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. De vertaling van deze principes zijn te vinden in de volgende hoofdstukken van het bestuursverslag en in het volledige visiedocument op onze website:

1. Goede zorg - (1 Missie, Visie en Strategie 2025)
2. Waarden en normen - (1 Missie, Visie en Strategie 2025)
3. Invloed belanghebbenden - (2.4 Medezeggenschap)
4. Inrichting governance - (2.2 Intern toezicht)
5. Goed bestuur - (2.2 Intern toezicht)
6. Verantwoord toezicht - (2.5 Raad van Toezicht)
7. Continue ontwikkeling - (2.8 Monitoren en verbeteren)

Ontmoeting onderschrijft de Governance code Zorg. In de statuten en reglementen van Ontmoeting zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht vastgelegd.

De toezichthouders zijn zich bewust van het belang van continue ontwikkeling. Zij rapporteren gevolgde cursussen, congressen of andere ontwikkelingsgerichte activiteiten tijdens de vergaderingen. Zo stimuleren zij elkaar om te blijven leren. De brancheorganisatie NVTZ vraagt lid-organisaties om door toezichthouders gevolgde trainingen op hun site bij te houden.

## Duurzaamheid Ambities

Op het gebied van duurzaamheid werkt Ontmoeting aan 8 ambities. De voornaamste duurzaamheidsimpact van Ontmoeting ligt in ons vastgoed en vervoer. Ontmoeting streeft in de verwerving van nieuwe panden naar energielabel A en naar energielabel B in bestaande gebouwen en huurpanden. Op het gebied van vervoer werken we in stedelijke omgevingen waar mogelijk met elektrische fietsen voor onze ambulante begeleiding. Tevens vormt het thema duurzaamheid in alle nieuwe inkoop van goederen en diensten, vastgoed en projecten een van de afwegingskaders.





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

## 3. Profiel van de organisatie

### 3.8 Integriteit

#### Integriteit Ontmoeting

Ontmoeting acht het van belang dat medewerkers vanuit innerlijke waarden en normen inhoud geven aan het werken binnen de stichting. Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers maken we gebruik van functiebeschrijvingen waarin een vertaling van integriteit en integer handelen is verwerkt. Al tijdens de sollicitatieprocedure worden toekomstige medewerkers bevraagd op hun identiteit en drijfveren. Door middel van de gedragscode wil Ontmoeting vorm en inhoud geven aan de visie en missie. Deze gedragscode wordt door iedere medewerker bij aanvang van dienstverband getekend.

In de gedragscode gaat het niet alleen om het voorkomen en bestrijden van ongewenst gedrag, maar ook om het bespreekbaar maken van integriteitsteksties. Tevens is er een kader voor familierelaties waaraan iedere kandidaat wordt getoetst om belangenverstremgeling te voorkomen. Daarnaast wordt bij het aannemen van nieuwe medewerkers standaard gevraagd om het overleggen van diploma's, worden referenties gecheckt en moet een actuele VOG kunnen worden overlegd.

Ontmoeting vindt het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag een prioriteit. Om die reden wordt gewerkt met een werkinstructie en protocol rondom grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast is het een thema dat periodiek op de agenda van het MT en de teams staat.

Voor het signaleren van misstanden beschikt Ontmoeting over een tweetal vertrouwenspersonen en een klokkenluidersregeling. De vertrouwenspersonen bieden een luisterend oor en kunnen advies geven over het ondernemen van bepaalde acties.

Zowel de contactgegevens van de vertrouwenspersonen als de regeling staan gepubliceerd op de website. Naast de klokkenluidersregeling heeft Ontmoeting een aparte klachtenregeling voor respectievelijk cliënten, donateurs en medewerkers.

Dankbaar zijn wij om te kunnen vermelden dat ook in 2025 geen gebruik is gemaakt van de klokkenluidersregeling.





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie**
4. Financiële verantwoording

## 3. Profiel van de organisatie

3.9 Monitoren en verbeteren, 3.10 Samenwerkingsrelaties

### Monitoren en verbeteren Wijze

Stichting Ontmoeting Fondsenwerving is een Erkend Goed Doel en mag de CBF Erkenning voeren. Jaarlijks wordt getoetst of nog aan de normen wordt voldaan. De tussentijdse toetsing vindt plaats door het opsturen van een aantal verplichte documenten, zoals het jaarverslag en een onderbouwing van de directie-beloning, die door het CBF worden beoordeeld. De uitkomst was dat Ontmoeting voldoet aan de normen voor een Erkend Goed Doel.

Om de professionele hulp voortdurend te kunnen verbeteren en de kwaliteit te kunnen borgen, kiest Ontmoeting voor de Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Ontmoeting heeft een HKZ kwaliteitscertificering Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening voor het onderdeel Maatschappelijke opvang en vrouwenopvang. De halfjaarlijkse controle van de financiële en zorgadministratie door de accountant levert ieder controlemoment weer verbeterpunten op.

Tevens vinden interne audits plaats om de dienstverlening voortdurend te verbeteren. Door middel van een Plan-Do-Check-Act cyclus in het proces monitoren & verbeteren. Met ieder team wordt er een jaarplan gemaakt en worden er iedere twee maanden resultaatgesprekken gevoerd. Bij het doorspreken van het teamplan en de bijbehorende processen komen er zaken aan het licht die beter kunnen. Deze worden vervolgens weer opgenomen in het dynamische teamplan als aandachtspunt. Op deze manier kunnen we successen vieren en onze kwaliteit blijven verbeteren. Vanuit het proces Leren & Ontwikkelen worden ontwikkelgesprekken gevoerd die zowel op individuele basis als in teamverband jaarlijks gevoerd worden.

### Samenwerkingsrelaties Landelijk en lokaal

Op lokaal niveau gaan we veel samenwerkingsrelaties aan van sociaal domein tot behandelaars en alle partijen die een bijdrage kunnen leveren aan her herstel van onze cliënten.

Wij zijn aangesloten bij de brancheorganisatie Valente. Verder werken we op landelijk niveau samen met de volgende collega-organisaties: Profila Zorg, Gevangenzorg NL, De Hoop, Leger des Heils, Tot Heil Des Volks, Timon, Reclassering NL, Verslavingsreclassering, Exodus, Eleos en Woord & Daad. Daarnaast hebben we goed contact met de partijen ChristenUnie en SGP.

De cliënten die deelnemen aan het woon-werktraject in Epe (forensische zorg) worden meestal doorverwezen vanuit de diverse Penitentiaire Inrichtingen in de regio. De overige cliënten worden meestal doorverwezen vanuit de betrokken gemeenten.

Om het profiel van Ontmoeting te versterken wordt, op basis van een stakeholdersanalyse, gewerkt met een strategisch marketing- en ketenplan. Aan de hand hiervan wordt continu gewerkt aan het zijn van een aantrekkelijke ketenpartner.

A man with curly brown hair, wearing a brown polo shirt, is smiling and looking towards a woman with long, curly blonde hair. They are in a library or bookstore, with bookshelves filled with books in the background. The man's right arm is slightly extended towards the woman.

# 4. Financiële verantwoording

Gerealiseerde groei en huidige situatie



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
- 4. Financiële verantwoording**

# 4. Financiële verantwoording

## 4.1 Toelichting op jaarcijfers

### Toelichting op jaarcijfers 2025

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen jaarverslaggeving Zorg. Dat betekent dat er geen sprake is van een geconsolideerde staat van baten en lasten, maar van een geconsolideerde winst- en verliesrekening. De geconsolideerde winst- en verliesrekening zoals hieronder weergegeven laat de verschillen zien ten opzichte van het jaar 2024 die hierna worden toegelicht.

Uit deze cijfers blijkt dat de gerealiseerde bedrijfsopbrengsten met ruim 8,5% zijn gestegen. Naast indexatie van de tarieven is de groei met name gerealiseerd in de financieringsstromen forensische zorg en subsidies en in mindere mate binnen de Wlz. Deze groei hangt deels samen met de daling van de WMO zorg. De forensische zorg groeide vooral door toename van het aantal verblijfscliënten, tegelijk daalde de opbrengsten WMO met name door een afname van verblijfscliënten. De bezetting op de verblijfslocaties was in 2025 zeer stabiel. Daarnaast is er in de ambulante zorg gestuurd op uitbreiding Wlz ten koste van WMO. De overige opbrengsten name fors toe. De belangrijkste oorzaken zijn:

- uitbreiding van activiteiten in Rotterdam en Ede zorgde voor een forse groei van de subsidie inkomsten met € 1.300.000
- de inkomsten uit Fondsenwerving groeien met ruim € 200.000, met name door hogere inkomsten vanuit kerken en bedrijven

Hiertegenover staat dat de bedrijfslasten slechts toenamen met 4%. Dit werd vooral veroorzaakt door:

- Loonstijging van 3,5% per 1-10-2025
- Hogere uitgaven voor voeding en cliëntkosten vanwege stijging aantal verblijfscliënten
- Forse toename reservering vakantiedagen

Hiertegenover staat opnieuw een afname van inzet externen en diensten van derden voor de verblijfslocaties.

### 2.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	2025	2024
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>		
Wet langdurige zorg	1.599.427	1.410.501
WVS- en/of Wlz-subsidies	36.113	39.845
Forensische zorg	3.309.081	2.162.532
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	383.160	541.830
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16.978	17.534
	<b>5.344.759</b>	<b>4.172.242</b>
<b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>8.251.983</b>	<b>8.848.931</b>
<b>Netto omzet</b>	<b>13.596.742</b>	<b>13.021.173</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	10.285.066	8.984.917
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>23.881.808</b>	<b>22.006.090</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	837.882	1.087.010
Lonen en salarissen	11.955.484	11.019.609
Sociale lasten	2.106.556	1.935.200
Pensioenlasten	1.094.832	980.952
Afschrijvingen materiële vaste activa	278.450	260.079
Overige bedrijfskosten	6.527.300	6.633.635
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>22.800.503</b>	<b>21.916.485</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>1.081.305</b>	<b>89.605</b>
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	20.352	24.238
Rentelasten en soortgelijke kosten	-89.558	-91.665
<b>RESULTAAT</b>	<b>1.012.099</b>	<b>22.178</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2025	2024
	€	€
Projectenreserve	0	0
Bestemmingsreserve	1.019.496	295.790
Bestemmingsfonds	-7.397	-273.612
	<b>1.012.099</b>	<b>22.178</b>



Ontmoeting in het kort

- 1. Missie, visie en strategie 2025
- 2. Terugblik 2025
- 3. Profiel organisatie
- 4. Financiële verantwoording**

# 4. Financiële verantwoording

## 4.1 Toelichting op jaarcijfers

De rentelasten daalden licht vanwege aflossing van leningen. Het begroot resultaat voor 2025 bedroeg € 98.000 en het gerealiseerde resultaat bedroeg € 1.012.000. Het verschil van € 914.000 is met name veroorzaakt door:

- Latere cao-verhoging dan begroot, maar wel het hele jaar tarief indexatie
- Effectieve sturing op productiviteit vanwege beter inzicht door ontwikkeling Power BI
- Hogere opbrengsten Fondsenwerving
- Lagere kosten Ondersteuningshuis
- Minder kosten voor onderhoud en energie vastgoed
- Hogere inzet PNIL in de ondersteuning

Wat betreft de verantwoording van Stichting Ontmoeting Fondsenwerving luiden de drie voornaamste verhoudingsgetallen als volgt:

	2025 gereal.	2025 begroot	2024
Kosten werving baten als percentage van som der geworven baten	32,6%	38,1%	31,9%
Kosten beheer en administratie als percentage van totale lasten	14,7%	17,4%	14,9%
Bestedingen doelstelling als percentage van totale lasten	48,2%	40,3%	50,4%

De kosten van beheer en administratie zijn gebaseerd op reële tijdsbesteding van medewerkers binnen het ondersteuningshuis ten behoeve van de activiteiten van Fondsenwerving. In 2025 zijn deze kosten ondanks de cao-verhoging licht gedaald. De besteding aan de doelstelling is licht afgenomen ten opzichte van 2024, maar wel hoger dan begroot. Naast de bestedingen aan de vooraf geformuleerde projecten is er een bijdrage geleverd aan het tekort op de vastgoedexploitatie. Het beschikbaar stellen van betaalbare woonruimte voor cliënten is steeds lastiger, maar wel belangrijk om te blijven bieden. Daarnaast is een bijdrage geleverd aan locaties met een heel fors ziekteverzuim.





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
- 4. Financiële verantwoording**

# 4. Financiële verantwoording

4.2 Analyse balanspositie, 4.3 Financieel beleid

## Analyse balanspositie per 31 december 2025

### Eigen vermogen

De balans per 31 december 2025 laat een toename van het eigen vermogen zien tot € 4.161.000. Dit is een toename met € 1.012.000 (zijnde het positieve resultaat over 2025) ten opzichte van het eigen vermogen eind 2024.

Naast reserves heeft de stichting ook bestemmingsfondsen. De specificatie van het daarin aanwezige bedrag van -/- € 438.000 is als volgt:

Bestemmingsfonds subsidie Ede	€ 53.000 (te besteden vanuit 2025)
Reserve aanvaardbare kosten	-/- € 491.000 (i.v.m. activiteiten Wlz)
Totaal	-/- € 438.000

	1-1-2025	Resultaat-verdeling	31-12-2025
Continuïteitsreserve	3.580	1.019	4.599
Bestemmingsfondsen	-431	-7	-438
	<u>3.149</u>	<u>1.012</u>	<u>4.161</u>

## Financieel beleid Vermogensvorming

Het beleid van de stichting is gericht op het versterken van het eigen vermogen; de groei van de organisatie vraagt om een vermogenspositie die als buffer kan fungeren voor tegenvallers. Daarom wordt bij het opstellen van de begroting uitgegaan van het kunnen opvangen van de onderkende risico's binnen het exploitatieoverschot van de begroting van het boekjaar. Het totale eigen vermogen als percentage van het balanstotaal bedraagt per 31 december 2025 37,2% (eind 2024 was dit nog 31,4%). Het hogere resultaat over 2025 zorgt voor een hogere solvabiliteit ultimo 2025.

De geactualiseerde risicoanalyse is de basis voor hoogte van het gewenste weerstandsvermogen en daarmee van de continuïteitsreserve.

De geactualiseerde risicoanalyse kwam uit op een bedrag van € 3.663.000; de continuïteitsreserve bedraagt per 31 december 2025 € 4.599.000 en bedraagt dus € 936.000 meer dan benodigd. Hiertegenover staat wel een negatieve reserve aanvaardbare kosten van € 438.000. Per saldo laat het totale weerstandsvermogen een overschot zien van € 498.000. De begroting van 2026 laat een overschot zien van € 350.000. Daarnaast is er een veel betere sturing op de bedrijfsvoering. Door het verwachte resultaat 2026 en de sturingsresultaten zal het weerstandsvermogen op korte termijn nog verder worden versterkt.



Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
- 4. Financiële verantwoording**

## 4. Financiële verantwoording

4.3 Financieel beleid, 4.4 Toelichting begroting

### Financieel beleid Liquiditeit

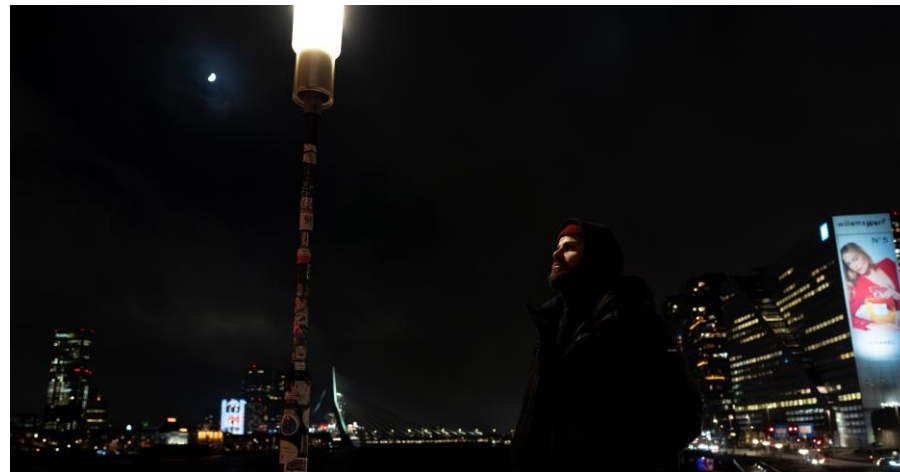
De liquiditeitspositie per balansdatum is verbeterd ten opzichte van 31 december 2024. De verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden ligt op circa 143% terwijl dat het jaar daarvoor nog 121% was. Hiermee voldoen we nog niet aan de interne norm van 150%, maar er is wel een goede vooruitgang gerealiseerd. De verbeterde liquiditeitspositie in 2025 kwam door het hoge resultaat en een terughoudend beleid op investeringen. Voor 2026 en 2027 is op basis van de meerjarenraming een toename van de liquiditeitspositie verwacht. Vanuit de visie op vermogensvorming is ook een visie op de minimale liquiditeitsbuffer geformuleerd. Dit betekent dat een banksaldo van tenminste € 2.200.000 wordt aangehouden. Dit is heel 2025 gerealiseerd. Op basis van de groei van Ontmoeting moet de minimale liquiditeitsbuffer vanaf 2026 € 3.000.000 bedragen.

### Toelichting op de begroting 2026

Voor 2026 verwachten wij een totale som aan opbrengsten van bijna € 25,5 miljoen. Het kostenniveau ligt nagenoeg op hetzelfde niveau. Er is een overschot begroot van € 350.000.

De begroting 2026 geeft op de volgende manier invulling aan de beleidsuitspraken zoals weergegeven in paragraaf 1.2.1:

- vermogensvorming: er is een positief resultaat begroot van € 350.000 – het eigen vermogen bedraagt 39% van het balanstotaal;
- liquiditeit: de investeringen zullen maximaal gelijk zijn aan de afschrijvingen; de liquiditeitsratio ligt rond 1,4 per 31 december 2026.
- het percentage kosten werving baten, beheer en administratie komt naar verwachting uit op 30,5% van de totale lasten.





Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
- 4. Financiële verantwoording**

# 4. Financiële verantwoording

## 4.5 Meerjarenbegroting

### Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting voor de jaren 2026 tot en met 2030 luidt als volgt:

<b>Meerjarenbegroting 2026-2030</b>					
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
	€	€	€	€	€
<b>Opbrengsten</b>					
Fondsenwerving	2.600.000	2.665.000	2.731.625	2.799.916	2.869.914
Subsidies	5.173.087	5.302.415	5.434.975	5.570.849	5.710.121
WMO-opbrengsten	9.541.279	9.779.811	10.024.306	10.274.914	10.531.787
WLZ-opbrengsten	2.134.555	2.187.919	3.342.617	3.426.183	3.511.837
Forensische zorg	3.201.268	3.281.299	3.363.332	3.447.415	3.533.601
Verhuuropbrengsten	815.922	836.320	857.228	878.659	900.625
Overige opbrengsten	2.014.279	1.449.636	870.877	892.649	914.965
	<b>25.480.391</b>	<b>25.502.400</b>	<b>26.624.960</b>	<b>27.290.584</b>	<b>27.972.849</b>
Totaal opbrengsten					
<b>Kosten</b>					
Personeelskosten	18.264.028	18.290.129	19.086.882	19.564.054	20.053.156
Materiële kosten	6.771.202	6.724.982	6.890.606	7.052.672	7.218.788
	<b>25.035.230</b>	<b>25.015.111</b>	<b>25.977.489</b>	<b>26.616.726</b>	<b>27.271.944</b>
Totaal kosten					
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>445.161</b>	<b>487.290</b>	<b>647.472</b>	<b>673.859</b>	<b>700.905</b>
Financiële baten en lasten	<b>-93.700</b>	<b>-102.467</b>	<b>-112.951</b>	<b>-108.434</b>	<b>-100.918</b>
<b>Resultaat</b>	<b>351.461</b>	<b>384.822</b>	<b>534.521</b>	<b>565.425</b>	<b>599.987</b>

## Ontmoeting in het kort

1. Missie, visie en strategie 2025
2. Terugblik 2025
3. Profiel organisatie
- 4. Financiële verantwoording**

## 4. Financiële verantwoording

### 4.5 Meerjarenbegroting, 4.6 Risicobeheersing

#### Meerjarenbegroting

Het financiële beleid op langere termijn gaat uit van:

- Op basis van de gemiddelde groei van de afgelopen jaren is bij de opbrengsten Fondsenwerving rekening gehouden met een jaarlijkse groei van 2,5%;
- Voor subsidies en WMO-opbrengsten is gerekend met een tarief indexatie van 2,5% per jaar;
- Voor Wlz-opbrengsten is gecalculeerd met een groei van 2,5%;
- De tarieven van verblijfszorg worden jaarlijks met 2,5% geïndexeerd;
- De overige (zorg)opbrengsten worden jaarlijks met 2,5% geïndexeerd;
- Voor 2027 is uitgegaan van een halvering van de opbrengsten uit de opvang van vluchtelingen en in 2028 is deze opbrengstenstroom buiten beschouwing gelaten;
- De huuropbrengsten (grootste onderdeel van de eigen bijdragen) zijn met 2% per jaar geïndexeerd;
- De personeelskosten worden jaarlijks met 2,5% geïndexeerd;
- De jaarlijkse indexatie op de materiële kosten bedraagt 2,5%;
- Het resultaat op de vrijwilligersexploitatie blijft gelijk aan de begroting van 2025;
- De bestedingen vanuit fondswervingsgelden is constant verondersteld op basis van de begroting van 2026;
- De besluitvorming van de nieuwe locatie Heerhugowaard BW is in deze meerjarenbegroting verwerkt.

Er zijn een aantal vastgoedinvesteringen de komende jaren zullen plaatsvinden. De hoogte en het momentum van deze investering zijn van invloed op de uiteindelijke meerjarenbegroting.

#### Risicobeheersing

In 2025 is de risicoanalyse per kwartaal geactualiseerd. In deze risicoanalyse is onderscheid gemaakt tussen algemene bedrijfsrisico's, specifieke risico's en jaar-specifieke risico's. Daarnaast worden de uitkomsten van deze risicoanalyse getoetst aan het weerstandvermogen van de stichting. In aanloop naar de begroting van 2026 is de analyse nogmaals geactualiseerd. Voor 2026 worden de volgende belangrijke risico's onderkend:

- Tarieven staan onder druk
- Einde contractering opvang Oekraïners
- Exploitatie van vastgoed

Ontmoeting acht deze risico's aanvaardbaar, maar wel met inzet van aantal maatregelen, zoals proactief in gesprek blijven met alle financiers, koers houden op het ingezette vastgoedbeleid om het vastgoed exploitabel te krijgen en ook betaalbaar te houden voor de doelgroep en het verkennen van opties met de gemeente Rotterdam over de begeleiding en opvang van vluchtelingen.

**Ont**moeting  
samen - leren - leven

**Bestuursverslag** 2025

Bedankt voor uw betrokkenheid!