

# Nico Adriaans Stichting

BESTUURSVERSLAG 2025





### **Nico Adriaans Stichting**

De Nico Adriaans Stichting (verder: **NAS**), opgericht in 2000 in Rotterdam, richt zich op de opvang en begeleiding van kwetsbare groepen in de samenleving. Dak- en thuislozen, mensen met verslavingsproblematiek en personen met psychische problemen vinden bij ons een plek waar zij niet alleen worden ondersteund, maar ook worden gezien en gehoord.

### **Contactgegevens**

Vijverhofstraat 35-37  
3032 SB Rotterdam  
[www.nasrotterdam.nl](http://www.nasrotterdam.nl)  
[info@nasrotterdam.nl](mailto:info@nasrotterdam.nl)  
010-4133929  
KvK Rotterdam 24312345

### **Inhoud**

1. Doelstelling en activiteiten	3
2. Ondernemingsstructuur en personele bezetting	11
3. Ontwikkelingen 2025	15
4. Financiële ontwikkelingen	20
5. Risico's en risicobeheersing	23
6. Toepassing en naleving gedragscode	27
7. Kwaliteitsbeheersing	28
8. Toekomstverwachtingen en ontwikkelingen	31
9. Verslag Raad van Toezicht	33
10. Ondertekening	36





# 1. Doelstelling en activiteiten

## 1.1 Doelstelling

De **NAS** biedt maatschappelijke opvang en ondersteuning bij zelfredzaamheid en participatie aan (jong)volwassenen die daar vanwege psychische of psychosociale problemen in belemmerd zijn. De **NAS** streeft naar het bereiken van duurzame resultaten in de door- en uitstroom van cliënten door de zelfredzaamheid en participatie te vergroten. Dit doet de **NAS** in samenwerking met de gemeente Rotterdam en ketenpartners.

## 1.2 Missie, visie en kernwaarden

De **NAS** zet zich vanaf haar oprichting onverminderd in voor de ondersteuning van kwetsbare Rotterdammers. Dit werk doen we vanuit onze missie, visie en kernwaarden.

### MISSIE

De **NAS** heeft een duidelijke maatschappelijke missie: wij zijn er voor kwetsbare Rotterdammers. Mensen die – vaak door een combinatie van persoonlijke, psychische en sociaaleconomische problemen – (tijdelijk) geen zelfstandig bestaan kunnen voeren, vinden bij ons opvang, begeleiding en perspectief. Onze inzet is krachtgericht. Dat betekent dat we altijd zoeken naar wat de cliënt wél kan en hoe we daarop kunnen aansluiten in plaats van uit te gaan van beperkingen. Onze missie is: Ertoe doen. De cliënt voelt zich gezien en gehoord.

### VISIE

De **NAS** is een professionele no-nonsense organisatie werkzaam in de regio Rotterdam met een goede reputatie en een krachtig netwerk. Ons DNA is aansluiten op de leefwereld van onze cliënten. Onze medewerkers zijn generalisten met specialistische kennis over de cliënten en de systeemwereld. Wij dagen cliënten uit tot groei, richting herstel en vormen van werk en activering.

Door goede samenwerking met ketenpartners in de zorg, het sociaal domein en het wijknetwerk creëren we mogelijkheden voor uitstroom naar wonen, werk

of verdere zorg. Onze visie is dat maatschappelijke opvang niet het eindstation is, maar het beginpunt van herstel en participatie.

### KERNWAARDEN

De kernwaarden van de organisatie zijn:

- *Gelijkwaardigheid:* We geloven dat elk mens waardevol is en het verdient om met respect en zonder oordeel behandeld te worden, ongeacht achtergrond of situatie.
- *Betrokkenheid:* Onze medewerkers en vrijwilligers zetten zich vol overgave en met hart voor de ander in om de levenssituatie van onze cliënten te verbeteren.
- *Aansluiten:* We sluiten aan bij de behoeften, wensen en mogelijkheden van cliënten, waarbij maatwerk en een persoonlijke benadering centraal staan.
- *Sociale rechtvaardigheid:* We streven naar een samenleving waarin iedereen toegang heeft tot basisvoorzieningen, kansen en ondersteuning, ongeacht je positie of omstandigheden.

## 1.3 Doelgroep en methodiek

### DOELGROEP

De **NAS** richt zich op de brede groep Rotterdammers die (dreigend) dakloos is en/of met psychische/psychosociale problematiek kampt. Het gaat om dak- en thuisloze personen (jongvolwassenen 18-23 jaar en volwassenen 23+), bankslapers, Rotterdammers met een extra- of intramurale ggz-indicatie vanuit de Wmo of met een forensische zorgtitel.

Zij hebben vaak problematiek op meerdere leefgebieden: zingeving, wonen, financiën, sociale relaties, lichamelijke en/of psychische gezondheid, werk en activiteiten, verslaving en veiligheid. Het gaat om maatschappelijk kwetsbare personen met een gebrekkig steunsysteem, die door verschillende problemen of oorzaken geconfronteerd worden met achterstand en/of sociaal isolement of om kwetsbare personen die in een dergelijke positie dreigen te raken.

Door hun complexe problematiek hebben zij



ondersteuning nodig om regie te houden of te krijgen op hun leven en om te kunnen te functioneren in de maatschappij.

#### METHODIEK

Bij de **NAS** werken we krachtgericht. Krachtwerk is een methodiek om mensen in een achterstandssituatie te ondersteunen in hun herstel, zodat zij weer meedoen, erbij horen, ertoe doen en kunnen zijn wie ze willen zijn. Bij herstel gaat het om een zingevend bestaan met zicht op een betere toekomst en leven in veiligheid. De **NAS** sluit hier zoveel mogelijk aan bij de leefwereld van de cliënt.

Krachtwerk helpt om te zien wat er wél goed gaat en focust niet op tekortkomingen, maar juist op de beschermende factoren: krachten, kwaliteiten, talenten, vaardigheden, interesses, aspiraties, kennis en ervaring van de cliënten en de hulpbronnen in de omgeving. Wie is de cliënt en wat kan, heeft, wil en weet hij.

Krachtwerk versterkt de zelfregie van cliënten. Het richt zich op zelfsturing en neemt de keuzes van de cliënten als vertrekpunt.

Krachtwerk is in december 2020 door de Erkeningscommissie Maatschappelijke ondersteuning, participatie en veiligheid opnieuw erkend als goed onderbouwd en opgenomen in de databank Effectieve sociale interventies van Movisie. Ook internationaal uitgevoerde studies onder de doelgroep 'kwetsbare mensen met een chronische psychische aandoening die problemen ervaren op meerdere leefgebieden' wijzen op positieve effecten van de toepassing van het krachtenmodel (Bron: website van Movisie).

### 1.4 Activiteiten

Het jaar 2025 stond in het teken van ons 25-jarig bestaan. Dit hebben we uitgebreid gevierd op verschillende momenten met als hoogtepunt het jubileumfeest in september. Een mooie dag met een divers gezelschap van cliënten, (oud-)collega's, vrijwilligers, stagiairs, ketenpartners, gemeente

Rotterdam, wethouder Ronald Buijt, de Raad van Toezicht en de cliëntenraad. We hebben met elkaar kunnen genieten van heerlijk eten, muziek en verschillende activiteiten op het festivalterrein. De stakeholdersbijeenkomst met het thema Wonen Eerst was inspirerend en werd gepresenteerd door Sander de Kramer. Wethouder Buijt had lovende woorden voor de **NAS** en sprak zijn waardering uit voor de samenwerking met de **NAS**.

#### OPVANG



##### *Dagopvang*

De locatie is in 2024 volledig verbouwd en in februari 2025 feestelijk heropend door burgemeester Carola Schouten.

De verbouwing is gefinancierd door de gemeente Rotterdam en we hebben we een mooie gift van Stichting Volkskracht ontvangen, waarvoor we hen zeer dankbaar zijn.

De dagopvang aan de Vijverhofstraat is 7 dagen per week, 52 weken per jaar overdag open voor ontmoeting, activiteiten en gebruikersruimtes. Gemiddeld hebben 72 cliënten per dag de dagopvang bezocht in 2025. De cliënten zijn blij met de vernieuwde dagopvang; het is overzichtelijk en eigentijds.

De locatie kent een fysieke scheiding tussen gebruikers en niet-gebruikers van middelen, waarbij elk deel van het pand een eigen ingang aan een andere straat en eigen voorzieningen kent. Hierdoor wordt rust gecreëerd voor beide groepen en kan de begeleiding beter worden afgestemd. De locatie beschikt over twee gebruikersruimten (voor spuiten en roken), een Medische Dienst, gescheiden sanitaire voorzieningen voor mannen en vrouwen, een wasruimte en meerdere ruimtes voor ontmoeting, begeleiding en groepsactiviteiten.

De dagopvang is een laagdrempelige voorziening, waar de doelgroep welkom is voor een activiteit, praatje, luisterend oor of een gezonde maaltijd. Het activeringsaanbod van de activiteitenbegeleiders is gericht op herstel, ontwikkeling en ontspanning. De begeleiders activeren de cliënten door frequent



en structureel laagdrempelige activiteiten aan te bieden. Deze activiteiten zijn gericht op het verbeteren van Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen (ADL) en zelfredzaamheid. Daarnaast wordt dagelijks de gelegenheid geboden aan cliënten om te werken aan de thema's financiën, sociale relaties, werk en dagbesteding, sport en ontspanning. De ondersteuning richt zich daarmee op het beëindigen van de afhankelijkheid van de dagopvang.

De Medische Dienst houdt (toe)zicht op het veilig gebruiken van drugs. Vanuit de Medische Dienst wordt laagdrempelige eerstelijnsgezondheidszorg en psychosociale zorg geboden. Ook ondersteunt de Medische Dienst de spreekuren van de straatarts. De verpleegkundigen en straatarts verlenen hulp aan ongedocumenteerden en onverzekerden.

De maatschappelijk werkers leiden cliënten toe naar opvang, zorg en ondersteuning.

De **NAS** is zichtbaar aanwezig in de buurt door rondes te lopen en we blijven samen met wijkpartners activiteiten organiseren in de wijk.



#### *Nachttopvang*

Het uitgangspunt van de nachtopvang van de **NAS** is het bieden van een veilige plek waar dak- en thuisloze

mensen tot rust kunnen komen en kunnen werken aan herstel en doorstroom. Naast een bed biedt de nachtopvang ook een gezonde warme maaltijd, ontbijt, sanitaire voorzieningen, een wasruimte en een gezamenlijke huiskamer met keuken.

De **NAS** heeft twee vaste locaties voor nachtopvang voor volwassen mannen; de Schoterbosstraat en de Heer Vrankestraat, met in totaal 55 bedden. Beide locaties zijn 365 nachten per jaar geopend.

In verband met de lange wachtlijst voor nachtopvang in Rotterdam zijn ook de overlooplocaties op de Vijverhofstraat 27 (januari t/m maart) en de Volkelstraat (april t/m november)

open geweest, met respectievelijk 24 en 30 plekken voor CO-pashouders.

Aanmelding en toelating voor de nachtopvang loopt via Centraal Onthaal Volwassenen. Elke cliënt heeft een intakegesprek met een maatschappelijk werker van team Toeleiding. Zij brengen van de cliënten in de nachtopvang de basis op orde en zij vragen, indien nodig, een Wmo-arrangement aan. De basis op orde begeleiding voor cliënten in de nachtopvang is gericht op het samen met de cliënt regelen van de randvoorwaarden voor het doorstromen naar een vervolgvoorziening of zelfstandige woning. De begeleiding wordt geboden door maatschappelijk werkers, zowel overdag als 's avonds. De basis-op-orde begeleiding omvat het regelen van praktische zaken, waaronder: briefadres, geldig ID, uitkering, zorgverzekering, digID, woonpas, vraagverheldering, inventarisatie van schulden. Het snel en adequaat op orde krijgen van de basis is van belang voor de snelle doorstroom van cliënten naar een passende woonvorm, zorgplek of zelfstandig wonen.

Tijdens de dagopenstelling worden uiteenlopende activiteiten aangeboden (zie dagopvang), afgestemd op de behoefte en mogelijkheden van cliënten. Deze activiteiten zijn gericht op herstel, participatie en voorbereiding op vervolgstappen.

De nachtopvang kent een 24-uurs openstelling. Draagvlak voor de opvang in de wijk en tolerantie voor de doelgroep zijn belangrijk. Daartoe zet de **NAS** blijvend in op een goede relatie en verbinding met de buurt. Ook de beheercommissie met een beheerconvenant stimuleert het goede nabuurschap. Het beheerconvenant beoogt een bijdrage te leveren aan de instandhouding van het woon- en leefklimaat van en rond de opvanglocatie. De beheercommissie is belast met het toezicht op en monitoring van de naleving van de afspraken uit het beheerconvenant.



### Winteropvang

De winteropvang is een specifieke opvang aanvullend op de reguliere nachtopvang tussen 1 november en 1 mei. Rechthebbende (geschorste slapers reguliere nachtopvang en buitenslapers) en niet-rechthebbende mensen die dakloos zijn (EU-migranten en ongedocumenteerden) kunnen hier veilig de nacht doorbrengen op het moment dat de weersomstandigheden ontoelaatbare gezondheidsrisico's kunnen opleveren. De Winterkouderegeling gaat in wanneer de minimum gevoelstemperatuur lager is dan nul graden Celsius. De G4 stelt vast wanneer de Winterkouderegeling van kracht is, de gemeente Rotterdam volgt dit. De winteropvang vindt plaats op de Volkelstraat in Rotterdam (Overschie) en biedt ruimte voor 150 mensen, met de mogelijkheid tot uitbreiding naar maximaal 180. De winteropvang was in 2025 van januari t/m maart 58 nachten geopend en van november t/m december 24 nachten geopend, beide perioden van 18.00 tot 09.00 uur. In de periode januari t/m maart hebben gemiddeld 107 slapers per nacht gebruik gemaakt van de winteropvang. In november t/m december waren dit gemiddeld 96 slapers per nacht.

Op deze locatie is er gelegenheid om te douchen en iedere slaper wordt voorzien van koffie, thee, ontbijt en een gezonde warme maaltijd. Middels een besloten vervoerssysteem worden de slapers vanuit Rotterdam Noord en Zuid naar de locatie gebracht en in de ochtend weer terug.

In de uitvoering van de Winterkouderegeling werkt de **NAS** nauw samen met diverse partijen; Stichting Ontmoeting en Leger des Heils (veldwerk), Stichting Barka (EU-begeleiding), Stichting Straatzorg (medische consulten), Crisisdienst van Antes, Vangnet & Advies (consultatie bij casuïstiek). De maatschappelijk werkers dragen zorg voor toeleiding van cliënten naar het juiste loket en passende vervolgondersteuning. De locatie is in 2024 - 2025 verbouwd. Na de oplevering is helaas op 14 november 2025 brand

uitgebroken in het pand van de winteropvang. Gelukkig waren er geen mensen aanwezig, maar het gebouw had wel aanzienlijke schade. De gemeente is direct op zoek gegaan naar een noodlocatie en heeft deze gevonden in een leegstaand schoolgebouw in Rotterdam. Deze noodlocatie is tot 7 januari 2026 in gebruik geweest voor de winteropvang, daarna was het pand weer toegankelijk.

De **NAS** mag de winteropvang tot 2031 uitvoeren in opdracht van de gemeente Rotterdam. Dit betekent een duidelijke verbetering in de afspraken met de gemeente, aangezien deze opvang voorheen slechts per jaar werd toegekend.



### EU-opvang

Deze 24-uurs opvang biedt 60 plekken voor de zogenoemde niet-rechthebbende dakloze mensen uit de EU. De opvang op de Volkelstraat in Overschie is sinds 1 juni 2024 geopend en is heel het jaar 2025 open geweest. In samenwerking met verschillende ketenpartners wordt gewerkt aan perspectief in de vorm van werk, zorg of terugkeer naar het land van herkomst. Hiernaast is de straatarts en maatschappelijk werk aanwezig op locatie en wordt ambulante verslavingszorg (detox) geboden. Het activiteiten aanbod is gericht op persoonlijke ontwikkeling en herstel. Er wordt gebruik gemaakt van besloten vervoer met vaste tijden en opstapplaatsen. De trajecten hebben een doorlooptijd van acht weken. Van de personen die het traject hebben afgerond is 65% succesvol uitgestroomd naar werk en huisvesting, het land van herkomst of een ander traject in Nederland. De afgeronde trajecten met een negatief resultaat betreffen grotendeels afgebroken trajecten. Gemiddeld verbleven 33 EU-migranten per dag/nacht in de opvang in 2025.

De EU-opvang biedt uitkomst voor zowel de dakloze EU-migranten als het leefbaar houden van de stad. De eenjarige pilot (juni 2024 t/m 31 mei 2025) is succesvol gebleken; de EU-opvang heeft aantoonbaar geleid tot overlastreductie en



verbeterde perspectiefvorming. De EU-opvang blijft daarmee, in opdracht van de gemeente, in ieder geval open tot eind 2026.

De EU-opvang heeft in 2025 landelijk aandacht gekregen; zo bracht Vicky Maeijer, Staatssecretaris Langdurige en Maatschappelijke Zorg een bezoek aan de EU-opvang in januari. Ook hebben de burgemeesters van de vier grote steden de opvang bezocht en er was in diverse televisieprogramma's aandacht voor.

## BEGELEIDING



### *Ambulante woonbegeleiding*

Met een krachtgericht begeleidingstraject worden de cliënten (jongvolwassenen 18-23 jaar en

volwassenen 23+) aangemoedigd en ondersteund bij het aanleren van nieuwe vaardigheden, het aangaan van nieuwe of hernieuwde relaties en het vinden van een eigen plek om te wonen, werken of studeren, in de samenleving. Begeleiding vindt plaats op basis van een Wmo-indicatie of een forensische zorgtitel.

Het toeleiden naar en behouden van een zinvolle dagbesteding, activering, (vrijwilligers)werk of opleiding is bij de **NAS** een speerpunt in de begeleiding van elke cliënt.

Gezien het grote belang van de invloed van het sociaal netwerk, worden de cliënten actief gemotiveerd hun netwerk te betrekken bij de begeleiding. Naast inzet op het persoonlijk netwerk wordt ook het wijknetwerk ingezet. De begeleiders dragen zorg voor een zachte landing in de wijk door cliënten wegwijs te maken met de wijkvoorzieningen en de ondersteuning die zij kunnen bieden.

Sinds half maart 2024 worden ook voormalig alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv's), veelal afkomstig uit oorlogsgebieden, begeleid. Zij verblijven in deelwoningen en krijgen ondersteuning bij hun inburgering, gezinshereniging, opleiding, werk, ggz-behandeling en het ontwikkelen van vaardigheden om zelfstandig te kunnen participeren in de maatschappij.

De **NAS** heeft personeel kunnen overnemen van de organisatie die de voormalig amv's voorheen begeleidde, zodat we ook in 2025 passende zorg vanuit ervaring hebben kunnen bieden aan 40 voormalig amv's.



### *Wonen Eerst*

Wonen Eerst is per 1 juli 2025 gestart.

In 2025 zijn 23 cliënten van de **NAS** toegelaten tot Wonen Eerst, waarvan 16

cliënten in 2025 een woning toegewezen hebben gekregen via een Wonen Eerst urgentie.

Herstel, terugvalpreventie én het voorkomen van dakloosheid begint met stabiele huisvesting, met passende ondersteuning. Dakloze mensen worden vrijwel direct gehuisvest vanuit de gedachte 'eerst een woning, dan herstel': een stabiele thuisbasis zorgt dat problemen met meer succes worden opgelost. Het doel is dat Wonen Eerst bijdraagt aan het kunnen overslaan van de opvang dan wel het verblijf in de opvang tot een minimum te kunnen beperken. De gemeente Rotterdam, zorgaanbieders en woningcorporaties werken hierin nauw samen. Wonen Eerst is bedoeld voor dakloze mensen die met tijdelijke ondersteuning zelfstandig in staat zijn hun leven op te bouwen in een eigen woning. Een vaste ambulante begeleider van de **NAS** ondersteunt de cliënt gedurende het gehele traject; van de aanmelding voor Wonen Eerst, het aanvragen van een Wonen Eerst urgentie tot en met de ondersteuning in de eigen woning. In de begeleiding is extra aandacht voor woonvaardigheden.



### *Doorstroomvoorziening & Room First Diergaardesingel*

Op de Diergaardesingel verblijven 14 volwassen cliënten die al enigszins over

woonvaardigheden beschikken en binnen 6 tot 12 maanden (doorstroomvoorziening) of 3 tot 5 maanden (Room First) kunnen uitstromen naar een zelfstandige woning. Zij worden ondersteund door een vaste ambulante woonbegeleider.

Room First is een kamer voor kortdurend verblijf als tussenstap van dakloosheid of een verblijf in de nachtopvang naar een eigen woning via Wonen



Eerst. Daarmee draagt deze voorziening bij aan de uitstroom van de nachtopvang. Het is goed te zien dat we de beoogde doorstroom ook daadwerkelijk hebben kunnen realiseren. In 2025 hebben 35 unieke cliënten voor korte of langere periode op de Diergaardesingel verbleven. Hiervan zijn 19 cliënten in datzelfde jaar middels urgentie uitgestroomd naar een zelfstandige woning.



### *Housing First*

De **NAS** biedt middels Housing First uitkomst voor dakloze Rotterdammers met meervoudige problematiek, waaronder psychiatrische problematiek en verslaving. Housing First richt zich op het direct huisvesten en biedt intensieve, integrale ondersteuning bij het verdere herstel van deze mensen. Het hebben van eigen woonruimte geeft privacy, rust en stimuleert om weer mee te kunnen doen in de maatschappij. De huur betalen, geen overlast veroorzaken en de begeleiders toegang geven zijn de drie voorwaarden om in het huurhuis te wonen. De aangeboden woningen zijn niet geconcentreerd, maar verspreid over wijken vanuit de gedachte dat deze spreiding en het wonen onder de mensen (sociale inclusie), het herstel- en re-integratieproces bespoedigt. In Rotterdam werken diverse zorgaanbieders, woningcorporaties en de gemeente Rotterdam samen om van Housing First een succes te maken.



### *Bemoeizorg Schiedam*

De **NAS** heeft twee bemoeizorgers, ook wel outreachend maatschappelijk werkers genoemd, gedetacheerd in de gemeente Schiedam. Zij worden op initiatief van deze gemeente ingezet voor een zeer complexe en kwetsbare doelgroep. Vaak gaat het om mensen die zorg en aandacht nodig hebben maar zorgmijgend en/of zorgwekkend gedrag vertonen en de weg naar adequate ondersteuning niet vinden. De bemoeizorgers gaan er op uit, zij zoeken de cliënten op in hun eigen woon- en leefomgeving. Dat maakt de situatie vaak letterlijk inzichtelijk. Ook

gaan zij af op signalen van woningbouwcorporaties over verwaarlozing, vervuiling en overlast en op signalen van de wijkagent of andere ketenpartners. De samenwerking met de gemeente Schiedam is goed, regelmatig vindt afstemming plaats.



### *Stedelijk Daklozen Team*

Het Stedelijk Daklozen Team (SDT) verleent multidisciplinaire bemoeizorg aan zorgwekkende zorgmijdende daklozen met een outreachende aanpak. De **NAS** detacheert twee medewerkers bij het SDT in Rotterdam. Het SDT beschikt naast veldwerkers en een straatdokter ook over maatschappelijk werkers, Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige en een psychiater. Zo kunnen zij laagdrempelig toegang tot ambulante/klinische psychiatrische hulp (waaronder verslavingszorg) inzetten bij mensen die dakloos zijn. In hun werkwijze is het SDT laagdrempelig, doortastend en vasthoudend, de medewerkers hebben een lange adem. Vaak is het nodig om te investeren in een langdurig contact waarin het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de cliënt een belangrijke rol speelt. De **NAS** participeert in het managementoverleg van het SDT en de directeur-bestuurder is lid van de stuurgroep van het SDT.

### ACTIVERING

De **NAS** gelooft in de kracht van activering; het biedt structuur en ritme, eigenwaarde en zingeving en de mogelijkheid om maatschappelijk te participeren. Mensen willen gezien worden en hebben sociale contacten en perspectief nodig. Dagbesteding, werk en participatie spelen een cruciale rol bij duurzaam herstel, zodat zij een vervolgstap kunnen maken.



### *Jobs-Score*

In een veilige omgeving ontwikkelen de cliënten (werknemers)vaardigheden, gaan zij sociale situaties aan en doen zij sociale contacten op. Andere doelstellingen zijn het opbouwen van ritme en structuur en het vergroten van het zelfvertrouwen. Een zinvolle dagbesteding



helpt daarnaast een terugval in gebruik te verkleinen.

Jobs-Score biedt activering vanuit de locatie aan de Coolhaven (Delfshaven). De cliënten werken aan een schone stad door in de omliggende wijken zwerfvuil te prikken en daarnaast reinigen zij de trams en metro's van de RET. Het klusteam van Jobs-Score kan worden ingezet voor kleine onderhoudsklussen en het werken in de groenvoorziening. Cliënten kunnen bij Jobs-Score ook meer leren over grafisch design en het bedrukken van textiel. In 2025 is Jobs-Score gestart met een nieuwe activiteit: boksen, met als doel beheersen van emoties, controle over lichaam en geest, en fysieke en mentale groei. Het team organiseert regelmatig Rotterdam-uitjes en er zijn jaarlijks terugkerende activiteiten, zoals een barbecue, kerstfeest en samen een aantal dagen op kamp.

Helaas heeft de RET in december 2025 besloten de huidige samenwerking met Jobs-Score per 1 juli 2026 te beëindigen; we zijn met de RET in gesprek over alternatieve vormen van samenwerking voor onze doelgroep.

## JONGERENOPVANG



### Intramurale woonvoorziening Beverwaard

In de woonwijk Beverwaard bevindt zich de beschermde woonvoorziening.

Hier is plek voor 26 jongvolwassenen (18-23 jaar bij aanvang zorg); de cliëntgroep bestaat naast jongemannen ook uit jonge vrouwen. Er is 24/7 begeleiding op basis van een intramuraal Wmo-arrangement aanwezig op de locatie.

Het krachtgerichte begeleidingstraject wordt vormgegeven aan de hand van een faseplan. Dit plan bestaat uit vier fases met elk op die fase toegespitste doelen, vaardigheden en een evaluatiegesprek om de door- en uitstroom te bevorderen. In elke fase leren de jongvolwassenen nieuwe vaardigheden en vaardigheden worden versterkt die nodig zijn om uiteindelijk zelfstandig te kunnen wonen en werken of studeren. Er wordt toegewerkt naar een zo hoog mogelijk niveau van zelfredzaamheid. Bij uitstroom naar een zelfstandige

woning worden de jongeren ambulant begeleid door de NAS. In februari 2025 is de eerste jongere via urgentie uitgestroomd naar een zelfstandige woning.

De beschermde woonvoorziening voorziet duidelijk in een behoefte; de voorziening zat al snel na de opening in mei 2024 vol en hanteert sindsdien een wachtlijst.

In 2025 hebben de directeur-bestuurders van de **NAS** en De Hoop op een feestelijke manier een samenwerkingsovereenkomst ondertekend. De Hoop komt bij de beschermde woonvoorziening op locatie en biedt daarmee laagdrempelige behandeling aan de jongeren.

Ook op deze locatie zet de **NAS** blijvend in op een goede relatie en verbinding met de buurt door de beheercommissie met een beheerconvenant. Daarnaast stimuleren gezamenlijke tuinactiviteiten het goede nabuurschap.



### Extramurale woonvoorziening Kapershoekseweg

De woonvoorziening aan de Kapershoekseweg in Hoogvliet biedt plek aan 14 jongemannen met een extramuraal Wmo-arrangement. Zij zijn toe aan een volgende stap richting herstel en een zelfstandige toekomst. De jongvolwassenen hebben een baan of volgen een opleiding, zij hebben geen schulden meer of betalingsregelingen zijn getroffen. Zij werken aan het vergroten van hun zelfredzaamheid met als doel uitstromen naar een zelfstandige woning. Naast de ondersteuning van de ambulant woonbegeleiders is er een nachtwaker aanwezig en kunnen de jongvolwassenen gebruik maken van begeleiding op afstand door middel van The Window: een tweerichtings-videoverbinding met de intramurale woonvoorziening Beverwaard.

## FINANCIERING

De activiteiten worden gefinancierd vanuit de gemeente Rotterdam door middel van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en een



aantal subsidies, en daarnaast vanuit de Forensische Zorg. Het activeringsproject Jobs-Score wordt ook deels gefinancierd door de RET en de Wlz (onderaannemerschap).





## 2. Ondernemingsstructuur en personele bezetting

### 2.1 Interne organisatiestructuur

De **NAS** heeft een Raad van Toezicht en een eenhoofdig bestuur, de directeur-bestuurder. De strategisch beleidsadviseur/plaatsvervangend directeur-bestuurder en de strategisch financieel manager vormen samen met de bestuurder de directie. De vier teammanagers zijn verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de teams in het primair proces en de ondersteuning. De directie en de teammanagers vormen samen het managementteam. Het managementteam kende twee wisselingen in 2025, waarvan één door ziekte vervanging. De ander is de nieuwe teammanager Jongeren, zij werkt al ruim acht jaar bij de **NAS** in diverse functies en rollen. Deze aanstelling laat zien hoe waardevol het is om talent de ruimte te geven om verder te groeien.

#### RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht telt vier leden. De Raad houdt toezicht op de financiële gezondheid en risicobeheersing, maar ook op de uitvoering van de strategie en of de belangen van stakeholders voldoende zijn gewaarborgd. Daarnaast is de Raad van Toezicht de werkgever van de bestuurder en dient zij tegelijkertijd als klankbord voor de bestuurder.

Het verslag van de Raad van Toezicht volgt onder hoofdstuk 9.

#### ONDERNEMINGSRAAD

De ondernemingsraad (OR) komt op voor de belangen van het personeel bij de **NAS** en denkt mee over bedrijfseconomische en sociale onderwerpen. De OR overlegt met de directie en kan door advisering of instemming invloed hebben op de bedrijfsvoering. De OR zorgt ervoor dat de medewerkers zich gezien en gehoord voelen.

In 2025 is één zetel in de ondernemingsraad (OR) vrijgekomen en ook weer ingevuld. De OR heeft daarmee zeven leden behouden. Met het vertrek van de voorzitter heeft de OR een nieuwe voorzitter

gekozen. Gelijktijdig is ook de samenstelling van het dagelijks bestuur gewijzigd door een nieuwe secretaris en vicevoorzitter te kiezen. Hierdoor bestaat het dagelijks bestuur uit 3 leden, wat bijdraagt aan de continuïteit en efficiëntie in de besluitvorming van de OR.

Een regelmatig overlegpatroon met de bestuurder draagt bij aan de goede communicatie en samenwerking tussen de OR en het bestuur. De sfeer is open en de overleggen zijn constructief. De OR is goed en tijdig door de bestuurder meegenomen in organisatorische en strategische ontwikkelingen, zoals procesmatig werken, managementinformatie, beleidszaken en de komst van nieuwe doelgroepen.

Eind 2025 is de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht aangesloten bij de OR om de gang van zaken binnen de **NAS** en de samenwerking met de bestuurder te bespreken. De OR heeft dit als prettig en zinvol ervaren.

De OR heeft een actieve bijdrage geleverd aan de ontwikkelingen binnen de organisatie. Zo heeft de OR diverse onderwerpen ingebracht, waaronder de inzichtelijkheid van de uitbetaaldata van het salaris, duidelijkheid omtrent feestdagenverlof en verbetering van de communicatie binnen de organisatie. Daarnaast heeft de OR diverse zaken gemonitord, zoals gegevensbescherming en cameragebruik en de begroting van de organisatie. De OR heeft haar instemmingsrecht gebruikt bij diverse instemmingsaanvragen; studieovereenkomst, bereikbaarheidsdienst Housing First, Risico Inventarisatie en Evaluatie en het Plan van Aanpak Terugdringen Verzuim. De OR heeft gebruik gemaakt van haar adviesrecht bij adviesaanvraag Team Activering. De OR heeft daarnaast ongevraagd advies gegeven m.b.t. de functiewaardering van de coördinatoren in het team Ambulante Begeleiding.

De OR heeft in 2025 een positieve ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van deskundigheidsbevordering en professionalisering



door het volgen van een tweedaagse basistraining OR over de Wet op de Ondernemingsraad en hoe de OR een goede gesprekspartner is voor de bestuurder. De OR heeft commissies ingesteld die zich richten op de onderwerpen financiën, Arbo/HR en communicatie met de achterban.

### CLIËNTENRAAD

De cliëntenraad van de **NAS** denkt mee over het beleid en de kwaliteit van de ondersteuning binnen de organisatie. De leden zetten zich in om de belangen van iedereen die door de **NAS** ondersteund wordt te vertegenwoordigen. De leden luisteren naar wat cliënten belangrijk vinden en brengen deze punten vervolgens onder de aandacht bij de Raad van Bestuur van de **NAS**. Zo zorgen ze ervoor dat cliënten gehoord worden op onderwerpen zoals kwaliteit van zorg, veiligheid en leefomgeving.

In 2025 heeft de focus van de cliëntenraad gelegen op de werving van een nieuwe voorzitter en nieuwe leden. In januari heeft de voorzitter om gezondheidsredenen afscheid genomen van de cliëntenraad. In maart 2025 is een nieuw lid aan de cliëntenraad toegevoegd. De cliëntenraad telde tot september 2025 drie leden en heeft per september een nieuwe voorzitter en een nieuw lid mogen verwelkomen. Daarmee is de cliëntenraad weer op sterkte.

Tot augustus werd de cliëntenraad ondersteund door Basisberaad. De ondersteuning is overgenomen door een medewerker van de **NAS**.

De bestuurder heeft in 2025 periodiek (eens per 6 weken) formeel overleg gevoerd met de cliëntenraad. De cliëntenraad is daarbij op de hoogte gehouden van **NAS**-brede ontwikkelingen op het gebied van de dienstverlening, maar bijvoorbeeld ook van de verbouwing van de winteropvang, personele zaken en certificering. Daarnaast zijn diverse onderwerpen besproken, zoals de begroting, het strategisch meerjarenbeleid, omgaan met vertrouwelijke stukken en overlast op straat. De cliëntenraad is betrokken geweest bij het

opstellen van een profiel van een lid en voorzitter ten behoeve van de werving.

Een afvaardiging van de Raad van Toezicht heeft eenmaal een overleg bijgewoond en daarnaast heeft de remuneratiecommissie met de cliëntenraad gesproken over de samenwerking met de bestuurder. De cliëntenraad heeft aangegeven deze samenwerking als open en constructief te ervaren. Tevens heeft de cliëntenraad kennis gemaakt met de nieuwe cliëntvertrouwenspersoon.

Met de nieuwe voorzitter heeft de cliëntenraad zichtbaar een impuls gekregen. Dat is merkbaar tijdens vergaderingen en plannen die worden gemaakt. De leden van de cliëntenraad komen met goede ideeën, denken en doen actief mee in wat het beste is voor de cliënten. De cliëntenraad heeft een Jaarplan opgesteld met daarin de doelstellingen, begroting en activiteiten voor 2026, waaronder het bezoeken van elke locatie, een maandelijks spreekuur, het organiseren van een themabijeenkomst, een nieuwsbrief en deskundigheidsbevordering.

De cliëntenraad heeft in 2025 op diverse locaties bewonersvergaderingen bijgewoond en de leden van de cliëntenraad zijn ook regelmatig aanwezig in de dag-, nacht- en winteropvang. De leden van de cliëntenraad hebben ieder een **NAS**-keycord met daaraan een naambadge, zodat zij bij aanwezigheid op de locaties duidelijk zicht- en kenbaar zijn en ter identificatie.

Daarnaast is de cliëntenraad aanwezig geweest bij de viering van feestdagen, de opening van de verbouwde dagopvang en het 25-jarig jubileumfeest van de **NAS**.

Ook extern is de cliëntenraad van de **NAS** in 2025 goed zicht- en kenbaar geweest door deelname van de voorzitter aan het overleg Movers en het Kapstokoverleg op het stadhuis.



## 2.2 Personele bezetting

De **NAS** wil een organisatie zijn waar medewerkers zich gewaardeerd voelen, zich kunnen ontwikkelen, en met plezier en trots werken. Door een open cultuur, goede ondersteuning, talentontwikkeling, een sterk inwerk- en scholingsbeleid en het borgen van de principes van de Krachtwerkmethodek versterken we zowel het team als de kwaliteit van ons werk. Successen worden gevierd en waardering uitgesproken. Er zijn veel opleidingsmogelijkheden, intervisie en er is veel aandacht voor het omgaan met agressie en de complexe doelgroep. Daarnaast is er ook aandacht voor gezelligheid en een open sfeer op de werkvloer. Zo zijn er teamuitjes en activiteiten met de feestdagen waar de medewerkers door de bestuurder worden bijgepraat over de ontwikkelingen binnen de organisatie. We besteden aandacht aan de mentale gezondheid van medewerkers. In 2025 is de **NAS** een samenwerking aangegaan met OpenUp, zodat de medewerkers gratis en onbeperkt online toegang hebben tot laagdrempelig aanbod voor mentaal welzijn.

### IN-, DOOR- EN UITSTROOM VAN PERSONEEL

Op 31-12-2025 had de **NAS** 127 medewerkers en 4 stagiairs in dienst (was 123 medewerkers en 9 stagiairs in 2024). Dat brengt het totaal aantal medewerkers, incl. stagiairs op 131 (was 130 in 2024).

Het aantal fte op 31-12-2025 bedroeg 109,23 (incl. 2,33 fte stagiairs) (was 104,5 in 2024).

De instroom van medewerkers is in 2025 afgenomen (was 31 in 2024). In 2025 heeft de **NAS** iets meer stagiairs aangenomen ten opzichte van 2024 (was 5 in 2024).

De uitstroom van medewerkers is gedaald ten opzichte van 2024 (was 23). In 2025 zijn 9 medewerkers op eigen verzoek uit dienst getreden, 9 medewerkers op initiatief van de werkgever (van 5 medewerkers is het tijdelijke contract niet verlengd, 2 contracten zijn met een vso beëindigd en 2 contracten zijn in de proeftijd beëindigd) en 1 medewerker is met pensioen gegaan.

In 2025 hebben twee stagiairs een arbeidsovereenkomst gekregen bij de **NAS**.

### Vrijwilligers

Gedurende het jaar 2025 hebben zo'n 10 vaste vrijwilligers zich met enthousiasme voor de **NAS** ingezet. Zij waren actief op verschillende locaties van de organisatie, zoals de dagopvang, Jobs-Score en de beschermde woonvoorziening Beverwaard. Met name de dagopvang blijkt een fijne en gewilde plek te zijn waar vrijwilligers graag werken. Dit blijkt ook uit de inzet van de ruim 30 incidentele vrijwilligers, die op deze locatie mee hebben geholpen met maaltijden verzorgen, sport- en spelactiviteiten, en bij de evenementen zoals de kerstviering, het Suikerfeest, bingo en de viering van Keti Koti. Op de locaties Jobs-Score en de beschermde woonvoorziening Beverwaard hebben onze vaste vrijwilligers zich ingezet met respectievelijk textiel bedrukken en tuinwerkzaamheden.

Instroom medewerkers	Instroom stagiairs	Uitstroom medewerkers	Uitstroom stagiairs	Doorstroom medewerkers	Doorstroom stagiairs
24	7	19	12	9	2

In-, uit- en doorstroomschema 2025



## CULTUUR EN GEDRAG

In mei 2024 heeft het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) plaatsgevonden. De feedback van medewerkers laat zien dat het fijn werken is bij de **NAS**. Met elkaar, bevlogen (cijfer 8) en blij met de organisatie. De medewerkers van de **NAS** zijn trots op de onderwerpen: collega's, cliëntgerichtheid en samenwerking. De **NAS** kan nog verder ontwikkelen op het gebied van werkdruk, communicatie en het verder versterken van de sociale veiligheid. De **NAS** heeft sociale veiligheid hoog in het vaandel staan. Hoewel een 7,5 voor sociale veiligheid een mooi cijfer is ten opzichte van de benchmark Zorg en Welzijn (cijfer 7,3), ambieert de **NAS** dit cijfer te verhogen. De teammanagers hebben de uitkomsten met hun team besproken en de verbeteracties zijn of worden geïmplementeerd. Thema's uit het MTO worden besproken om zodoende trojspunten te behouden en verbeterpunten op te pakken. Zo blijkt de oorzaak van de ervaren werkdruk in het team Ambulante Begeleiding een ongelijke verdeling van de caseload en neventaken te zijn. De werkwijze rondom caseloadbeheer is gewijzigd en caseloadverdeling is beperkt tot de wijkteamcoördinatoren. Daarnaast is in september 2025, onder externe begeleiding, een vitaliteitsdag voor het team georganiseerd. Dit heeft inzichten opgeleverd hoe verschillend werkdruk wordt ervaren en hoe daar mee om te gaan binnen de specifieke dynamiek van ambulante werken. Ieder wijkteam heeft nu een ambassadeur die het onderwerp werkdruk bespreekbaar houdt en elk half jaar een activiteit organiseert passend bij dit onderwerp. In 2026 vindt het MTO opnieuw plaats.



## 3. Ontwikkelingen 2025

### 3.1 Externe ontwikkelingen: het gevoerde beleid 2025

In 2025 hebben dakloosheid en overlast veel aandacht gekregen in Rotterdamse en landelijke media.

De **NAS** was als één van de partijen intensief betrokken om op bestuurlijk en beleidsmatig niveau mee te denken en te praten over oplossingen voor de aanpak van de toenemende dakloosheid en overlast in de stad.

#### NATIONAAL ACTIEPLAN DAKLOOSHEID

Het 'Nationaal Actieplan Dakloosheid' zet in op een paradigmashift in de manier waarop we kijken naar en omgaan met dakloosheid. Het plan stelt de ambitie om dakloosheid in Nederland fors en structureel terug te dringen, waarmee aangesloten wordt bij de Verklaring van Lissabon om dakloosheid in 2030 te beëindigen. In Rotterdam is het Nationaal Actieplan o.a. vertaald naar het actieplan 'Op weg naar herstel en een (t)huis' (2023 - 2026) en het 'Actieplan Buitenslapers' (begin 2024 - mei 2025).

Vanwege groeiende overlast in Rotterdam van personen die kampen met een combinatie van verslaving, psychische problemen en/of dakloosheid, is begin 2024 gestart met het Actieplan Buitenslapers. Met dit Actieplan beoogde de Rotterdamse wethouder Buijt in samenwerking met de zorgketen en het veiligheidsdomein de toename van dakloosheid en overlast terug te dringen en tegelijkertijd perspectief te bieden aan deze doelgroep. Dit actieplan is succesvol geweest in het toeleiden van ruim 400 personen van de straat naar werk/zorg of land van herkomst van met name de groep dakloze EU-arbeidsmigranten. Daarnaast heeft een actieteam met casusregie op een groep complexe casuïstiek uit de wijken Centrum/Delfshaven meer dan 150 cases opgepakt in samenwerking met de zorg- en veiligheidspartners. Tot slot zijn de gesprekken met professionals over de mogelijkheden op langere termijn geland in een ambitedocument en actieplan die de Ombudsman Rotterdam-Rijnmond en de gemeente Rotterdam in juni 2025 hebben gepresenteerd.

#### Wonen Eerst

Herstel, terugvalpreventie én het voorkomen van dakloosheid begint met stabiele huisvesting, met indien nodig passende ondersteuning. In lijn met het Actieplan is per 1 juli 2025 gestart met de uitrol van Wonen Eerst, waarbij dakloze mensen vrijwel direct duurzaam worden gehuisvest in een eigen woning met ondersteuning. Dit vanuit de gedachte 'eerst een woning, dan herstel': een stabiele thuisbasis zorgt dat problemen met meer succes worden opgelost.

Wonen Eerst is een integrale aanpak van 'Wonen', een 'Ondersteunend netwerk' en een 'Financiële basis'. Vanuit deze drie aandachtsgebieden wordt ondersteuning geboden en is het mogelijk om een stabiele, duurzame situatie te creëren voor zowel de Rotterdammer als voor de betrokken partners. Het doel van deze aanpak is de periode in de nachtopvang sterk te verkorten dan wel te kunnen overslaan, waardoor een situatie ontstaat waarin herstel kan plaatsvinden.

De **NAS** is aan de voorkant nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van Wonen Eerst in Rotterdam. Dit door deelname aan diverse regie- en werkgroepen. Via de (ambulante) begeleiding en met de doorstroomvoorziening/Room First met 14 plekken aan de Diergaardesingel levert de **NAS** bovendien een mooie bijdrage aan de transitie naar Wonen Eerst, zoals genoemd in het Plan van aanpak 'Op weg naar herstel en een (t)huis' van de gemeente Rotterdam. Voor onze resultaten van Wonen Eerst in 2025 wordt verwezen naar paragraaf 1.4.

#### Speciale aandacht voor de bijzondere doelgroep dakloze EU-burgers

Om tot een afname te komen van het aantal dakloze EU-migranten heeft de gemeente Rotterdam een intensieve aanpak ontwikkeld in nauwe samenwerking met zorg- en veiligheidspartijen, zowel op stedelijk als gebiedsgericht niveau. Hierbij is aansluiting gezocht met het landelijke Plan van Aanpak kwetsbare dakloze EU-burgers (2022), waar de gemeente Rotterdam als één van de



pilotgemeenten in participeert. Met het landelijke plan dakloze EU-migranten wordt ingezet op het bieden van perspectief, opvang en hulp en het terugdringen van de overlast op straat door de intensivering van de inzet gericht op werk en/of terugkeer naar huis. De inzet in Rotterdam vanuit het Actieplan Buitenslapers sluit hier naadloos op aan.

Daar waar voor bijzondere doelgroepen de generieke aanpak ontoereikend is, wordt extra inzet gepleegd en worden extra kwetsbare groepen adequaat geholpen. De laagdrempelige opvang voor niet-rechthebbende EU-migranten levert een bijdrage aan het bereiken van deze doelstelling van het Nationaal Actieplan Dakloosheid. In de 24-uurs opvang kunnen de mensen tot rust komen en de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben om hun leven op de rit te krijgen. De EU-migranten worden gemotiveerd om mee te werken aan perspectief. Dit kan zijn: werk of terugkeer naar land van herkomst. Onderdeel van het traject is dat er gekeken wordt naar hun rechten en plichten. Daarnaast wordt op locatie ambulante verslavingszorg geboden. Voor de resultaten van de EU-opvang in 2025 wordt verwezen naar paragraaf 1.4.

#### *Aanpak Overlastgevers op Straat*

Ondanks bovengenoemde resultaten van het Actieplan Buitenslapers neemt de overlast door personen in de buitenruimte niet af. Het verder terugdringen hiervan is een complexe uitdaging. Met de nieuwe aanpak 'Overlastgevers op straat' richt de gemeente zich, samen met zorg- en veiligheidspartners, op de groep mensen die de meeste overlast veroorzaakt op straat, door een aanpak waar zorg en repressie worden gecombineerd. Kern van de aanpak is een domeinoverstijgende persoonsgerichte aanpak. De inzet vraagt om maatwerk en het realiseren van passend woonzorgaanbod.

Het plan is op 18 november 2025 in de gemeenteraad besproken en goedgekeurd. De startbijeenkomst 'Overlastgevers op Straat' heeft plaatsgevonden in januari 2026. Hierin is het

plan van aanpak fase 1 (2026) toegelicht door de gemeente. Met elkaar werken we in 2026 aan de uitvoering van fase 1 en het uitwerken van fase 2, het meerjarig perspectief van de aanpak. Er is sprake van gedeeld opdrachtgeverschap; de stuurgroep bestaat uit de burgemeester en wethouders, politiechef, hoofdofficier van justitie en een bestuurder zorg (Antes). De **NAS** participeert in de werkgroep en haalt informatie op en toetst ideeën bij het MO GGZ-overleg.

### **3.2 Interne ontwikkelingen: het gevoerde beleid 2025**

#### TEAM ACTIVERING

De **NAS** blijft zich ontwikkelen, ook op het gebied van zinvolle dagbesteding, participatie en activering. Om deze activiteiten beter te organiseren en gericht aan te sturen, is in het najaar van 2025 besloten om een nieuw team Activering op te richten. Dit besluit is genomen door de bestuurder, na zorgvuldige afstemming met het MT, de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en met instemming van de Raad van Toezicht.

De verandering is bedoeld om de focus op activering verder te versterken en beter samen te werken. Daarnaast brengt deze verandering naar verwachting meer helderheid en één duidelijk aanspreekpunt binnen de organisatie.

In het nieuwe team Activering worden de onderdelen Jobs-Score, Dagopvang en Dagopenstelling samengebracht onder leiding van één teammanager. In totaal betreft dit 21 medewerkers.

Voor de betrokken medewerkers verandert er inhoudelijk niets aan hun functie, maar zij krijgen wel één gezamenlijke leidinggevende. Hiermee willen we de samenwerking versterken, de communicatie vereenvoudigen en de aansturing eenduidiger maken.

Er wordt een Teammanager Activering geworven die ook lid wordt van het MT en de verdere ontwikkeling van activering zal begeleiden.

Met deze stap wil de **NAS** haar ondersteuning aan cliënten verder verbeteren en bijdragen aan hun herstel en perspectief.

#### HR-PROCESSEN

In 2025 is substantieel geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling en professionalisering van het HR-beleid en de bijbehorende bedrijfsprocessen. Een belangrijke mijlpaal hierin is de implementatie van YouForce als nieuw personeels- en salarisadministratiesysteem.

Met ingang van januari 2026 is YouForce organisatiebreed in gebruik genomen. Dit moderne en gebruiksvriendelijke systeem fungeert als centraal platform voor uiteenlopende HR-activiteiten. Medewerkers kunnen via YouForce HR-zaken regelen, zoals het aanvragen van verlof, het indienen van declaraties indienen en het raadplegen van salarisstroken. Daarnaast ondersteunt het systeem het beheer van personeelsdossiers en de salarisadministratie. YouForce stelt ons in staat om de HR-processen efficiënter en overzichtelijker in te richten.

Parallel hieraan is in 2025 de aandacht voor frequent verzuim geïntensiveerd, met nadruk op preventie en duurzame inzetbaarheid. Vanuit oprechte zorg en aandacht voor het welzijn van medewerkers wordt actief gezocht naar de onderliggende oorzaken van verzuim, met als doel herhaling te voorkomen en passende ondersteuning te bieden. Deze aanpak draagt bij aan het verlagen van verzuim en het versterken van de inzetbaarheid van medewerkers.

Om de sturing op personeelsontwikkelingen te versterken, stelt de HR-adviseur per kwartaal rapportages op over in-, door- en uitstroom en verzuim. Deze rapportages worden besproken in het managementteam en vormen een belangrijke basis voor datagedreven besluitvorming en tijdige bijsturing.

Daarnaast is in 2025 tijdelijk een extra HR-medewerker ingezet voor de verdere structurering

van het HR-fundament. Zo zijn functies binnen de organisatie gekoppeld aan het functiehuis van de cao Sociaal Werk, is een nieuwe gedragscode ontwikkeld en is een opleidingskalender opgesteld. Het opleidingsbeleid wordt in 2026 verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

Met deze ontwikkelingen is een stevige basis gelegd voor een toekomstbestendige HR-organisatie. De ingezette professionalisering draagt bij aan efficiëntere processen, betere sturingsinformatie, verhoogde medewerkerstevredenheid en een verdere versterking van de kwaliteit en continuïteit van de organisatie.

#### VOORNEMEN PERSONELE VERSTERKING

De in 2025 voorgenomen personele versterking op het gebied van ICT en Vastgoed is eind 2025 gerealiseerd. Daarnaast is ook uitbreiding op het gebied van Kwaliteit en Beleid gewenst in de vorm van een Kwaliteitsadviseur met deels beleidsmatige werkzaamheden. Deze vacature staat nog open.

Het HR-team bestond in 2025 uit een HR-adviseur en een HR-medewerker. Door groei en professionalisering is ruimte ontstaan voor een junior HR-adviseur, een stevige ondersteuner die zowel beleidsmatig meedenkt als praktische zaken aanpakt. Deze vacature is ingevuld per 1 maart 2026.

#### COÖRDINATORSCHAP

Per maart 2025 is het coördinatorschap **NAS**-breed ingevoerd. Dit sluit aan bij de ambitie van de **NAS** om (door)groei kansen voor medewerkers te creëren, de teammanagers qua werkdruk te ontlasten en de kwaliteit van het werk verder te versterken. Ook brengen we de visie en strategie van de **NAS** zo dichterbij de dagelijkse praktijk; dit was een wens vanuit de resultaten van het MTO. De rol heeft een brede en uniforme invulling. De coördinatoren ondersteunen en coachen in de dagelijkse praktijk, ze coördineren de verdeling en voortgang van werkzaamheden, ze adviseren de teammanager en zijn actief in netwerken, ze

reviewen dossiers en werkprocessen.

De rol is erop gericht de samenwerking binnen de teams te versterken en praktische ondersteuning te bieden, zonder een extra managementlaag toe te voegen. Een coördinator blijft zelf ook cliënten begeleiden.

Het coördinatorschap is geëvalueerd. Zowel het MT als de coördinatoren zijn enthousiast en deze rol blijft dan ook behouden. Op deze manier maken we de lijnen korter en worden de teammanagers ondersteund in de uitvoerende werkzaamheden.

### SAMENWERKING

De **NAS** beschikt in de regio Rotterdam over een krachtig netwerk. Duurzaam herstel van cliënten door het leveren van goede en passende zorg, dichtbij en in samenhang, kan alleen door gezamenlijke verantwoordelijkheid en (regionale en lokale) samenwerking, want samen sta je sterker.

#### *Alliantie Tante Sjaar*

De **NAS** heeft zich in 2021, samen met 14 andere Rotterdamse zorgorganisaties verenigd in de Alliantie Tante Sjaar. De Alliantie zet zich in voor een leefbare en veerkrachtige stad waarin iedereen meedoet. Aan de hand van vijf speerpunten richt de Alliantie zich op betere kansen, gezondheid en welbevinden voor Rotterdammers in een kwetsbare positie.

In 2025 heeft de Alliantie niet alleen de samenwerking met netwerkpartners versterkt, maar ook inhoudelijke stappen gezet in het aanpakken van de grote maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, zorg en samenleven. Deze vraagstukken vragen om oplossingen die zowel domein-overstijgend als verbindend zijn. De Alliantie werkt daarom intensief samen met andere partners in Rotterdam, waaronder de gemeente Rotterdam, woningcorporaties, welzijn en cliëntenorganisaties. In mei 2025 heeft de Alliantie een stadstour georganiseerd voor leden van de gemeenteraad met als thema het voorkomen en oplossen van dakloosheid. Daarnaast heeft de Alliantie middels een brief aan de programmacommissies van de politieke partijen input geleverd

voor de verkiezingsprogramma's voor de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026.

Om signalen over misstanden in de uitzendbranche rondom EU-migranten op te pakken is een nieuwe werkgroep gevormd; werkgroep EU-migranten. Hierbij zijn ook BVD Advocaten en Stichting Naleving CAO voor Uitzendkrachten (SNCU) aangesloten. De Alliantie wil de malafide uitzendbureaus zichtbaar maken en publieke druk op hen uitoefenen, zodat zij hun verantwoordelijkheid nemen. Daartoe heeft de Alliantie een strategie opgesteld.

#### *De Archipelgroep*

De Archipelgroep, een samenwerkingsverband van diverse en kleinere tot middelgrote zorgaanbieders in Rotterdam, is onder het voorzitterschap van de **NAS** doorontwikkeld in 2025.

De Archipelgroep vergadert vier keer per jaar op een locatie van één van de leden. Zo leren we de organisaties en het aanbod van alle leden beter kennen. In elk overleg wordt, naast een aantal vaste agendapunten, een thema besproken. Dat kan een verkenning of verdieping zijn, maar het kan ook het uitwisselen van ervaringen of het delen van kennis zijn. In 2025 zijn de volgende thema's geagendeerd: semimurale ondersteuning, Wlz, risicogericht werken en bedrijfsvoering. De thema's worden voorbereid door één of meerdere leden van de Archipelgroep.

Vanuit de voorzittersrol is de bestuurder van de **NAS** de linking pin tussen de Archipelgroep en het MO GGZ-overleg. Een terugkoppeling van het MO GGZ-overleg is dan ook een vast onderwerp op de agenda van elk overleg van de Archipelgroep (4x per jaar). Daarnaast stelt de **NAS** een aantal keer per jaar de Nieuwsbrief MO GGZ op, waarmee de leden van de Archipelgroep worden geïnformeerd over wat er speelt in het DO en BO MO GGZ. Deze Nieuwsbrief oogst veel lof bij de leden van de Archipelgroep. De **NAS** haalt input op bij de leden van de Archipelgroep t.b.v. lopende zaken en vraagstukken voor het MO GGZ-overleg.



In 2025 heeft de voorzitter een ronde gemaakt langs de leden om af te stemmen over de wederzijdse verwachtingen en de doorontwikkeling van de Archipelgroep. In 2026 worden de bevindingen besproken met de leden en hier opvolging aan gegeven.

#### *MO GGZ*

De MO GGZ partijen (Antes, CVD, Leger des Heils, Pameijer en **NAS**) hebben zich verenigd omdat zij hun maatschappelijke opdracht alleen samen kunnen vervullen. Die opdracht is bijdragen aan duurzaam herstel, zodat mensen die een beroep op hen doen zo zelfstandig mogelijk hun leven kunnen leiden in veerkrachtige wijken van de regio Rijnmond. Met een mentaliteit van mouwen opstropen en aanpakken zetten de MO GGZ partijen zich dag en nacht in voor kwetsbare mensen. Ons doel is dat de mensen voor wie we werken verzekerd zijn en blijven van een goede woonplek, zorg en ondersteuning en waar collega's met plezier en veilig hun werk kunnen doen. Daarom staat in alles wat we samen doen, de leefwereld van mensen centraal.

Onder de noemer van de Bestuursopdracht Zorg (BOZ) zijn in 2024 in het Directieoverleg MO GGZ maatregelen vastgesteld om de zorg houdbaar, uitvoerbaar en betaalbaar te houden. In 2025 is de BOZ naar tevredenheid afgerond, de doelen zijn grotendeels bereikt.

Naast de BOZ zijn in 2025 in het Directieoverleg en Bestuurlijk Overleg MO GGZ o.a. de volgende onderwerpen besproken met de gemeente Rotterdam en de wethouder: Procesregie, Plan Aanpak Dakloosheid, achterstanden (her)indicaties Wmo, semimurale ondersteuning, Actieplan Buitenslapers, ZRM, Wonen Eerst, afbouw inloopvoorzieningen, GGZ in de opvang, aanpak van overlastgevers op straat, doelgericht evalueren en het masterplan nieuw stelsel.

#### *Rijnmond Mentaal Gezond*

Op 1 oktober 2024 is het samenwerkingsverband Rotterdam Mentaal Gezond opgericht met als doel

om de kwaliteit, toegankelijkheid en efficiëntie van mentale gezondheidszorg te borgen en waar mogelijk te verbeteren voor de inwoners van de zorgkantorregio's Rotterdam en Zuid-Hollandse Eilanden. Een aanvullend doel is de samenwerking tussen organisaties te verstevigen en de bestuurlijke vertegenwoordiging te organiseren. De **NAS** heeft zich bij dit samenwerkingsverband aangesloten.

Het samenwerkingsverband Rijnmond Mentaal Gezond is in ontwikkeling. Tijdens een bijeenkomst in februari 2025 hebben we met elkaar stil gestaan bij wat er nodig is om het samenwerkingsverband verder vorm te geven en wat dit vraagt van de partijen op het gebied van mentale gezondheid. Daarnaast kwam tijdens de bijeenkomst een duidelijke gedeelde behoefte naar voren om overzicht te creëren in de verschillende overleggen en initiatieven die er rondom het thema Mentale Gezondheid zijn, zodat we overleggen en initiatieven slim kunnen verbinden.

#### *Overige samenwerkingspartners*

Daarnaast participeert de **NAS** in Netwerkgroep Rijnmond, het G4 overleg en in verschillende werkgroepen en overleggen van de gemeente met de ketenpartners. In 2025 zijn de **NAS** en De Hoop een samenwerking aangegaan voor laagdrempelige behandeling op locatie.

Tot slot is de **NAS** aangesloten bij de brancheorganisaties Valente en Sociaal Werk Nederland.



## 4. Financiële ontwikkelingen

### 4.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Begin 2025 bedroeg het eigen vermogen € 266.876. In 2025 heeft de positieve ontwikkeling zich voortgezet, hetgeen heeft bijgedragen aan een verdere versterking van de vermogenspositie. Aangezien de opbrengsten uit beschermd wonen in Beverwaard en de opvang voor EU-arbeidsmigranten pas medio 2024 zijn gestart, zijn deze in 2025 voor het eerst voor een volledig jaar gerealiseerd. Daarnaast hebben we in 2025 ook tijdelijke subsidies ontvangen zoals voor de overlooplocatie CO-pashouders op de Volkelstraat. In 2025 is verder intern veel aandacht besteed aan het op orde brengen van de (financiële) administratie. Hierdoor is er meer inzicht ontstaan in de kosten en baten en zijn deze intensiever gemonitord.

Hiermee zijn de volgende stappen gezet om duurzaam een financieel gezonde en veerkrachtige organisatie te zijn. Per saldo heeft dit voor 2025 geleid tot een positief resultaat van € 1.294.900. Dit biedt een solide basis om verder te investeren in de toekomst.

### 4.2 Behaalde omzet en resultaten

Het netto resultaat bedraagt in 2025 € 1.294.900 en wordt toegevoegd aan de reserves. In het resultaat is rekening gehouden met terug te betalen subsidiebedragen van de jaren 2024 en 2025.

#### BATEN

De netto baten in 2025 zijn € 4,5 mln. hoger dan in 2024. Door de inkomsten voor de beschermde woonvoorziening Beverwaard en de opvang voor EU-arbeidsmigranten voor heel 2025 en de tijdelijke subsidies zoals voor de overlooplocatie CO-pashouders op de Volkelstraat is in 2025 € 3,9 mln. extra subsidie ontvangen.

De Wmo-productie lag in 2025 € 0,6 mln. hoger dan in 2025, grotendeels gerealiseerd door de jongerenlocatie Beverwaard met 26 intramurale plekken (voorheen 11 plekken) voor heel 2025.

#### LASTEN

De totale bedrijfslasten zijn in 2025 met € 3,3 mln. gestegen, met name door hogere personele lasten. De stijging van de loonkosten bedraagt € 0,8 mln. Het aantal fte is toegenomen van 93,6 naar 95,5 en als gevolg van de cao-afspraken zijn per 01-10-2025 de lonen met 3,5% verhoogd.

De overige personeelskosten zijn met € 1,9 mln. gestegen als gevolg van meer inhuur van externe arbeidskrachten. Voor de opdrachten zoals de EU-opvang en de winteropvang wordt relatief veel tijdelijk personeel ingezet.

De huisvestingslasten zijn gestegen met € 0,8 mln. Dit komt met name door de huren en het onderhoud van de locaties Beverwaard en de Volkelstraat. De afschrijvingslasten zijn gedaald met € 0,3 mln. De kantoorlasten en algemene lasten zijn licht gestegen ten opzichte van 2024.

### 4.3 Toestand op balansdatum

#### VERMOGEN

Het positieve resultaat over 2025 van € 1.294.900 wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Hiermee is het reeds positieve eigen vermogen van begin 2025 verder versterkt. Per ultimo 2025 bedraagt het eigen vermogen € 1.561.776. De NAS heeft daarmee een solide vermogenspositie opgebouwd, waarmee de organisatie in staat is om eventuele tegenslagen op te vangen, te investeren en het hoofd te bieden aan onvoorziene omstandigheden.

In 2027 vindt een verbouwing plaats op de locatie Heer Vrankestraat en naar verwachting zal omstreeks 2030 de dag- en nachtopvang aan de Vijverhofstraat verhuizen naar de nieuw te bouwen locatie aan de Teilingerstraat. Ook zullen met enige regelmaat vervangingen van inventaris nodig zijn. Om op alle inrichtings- en verhuizingskosten voorbereid te zijn reserveren wij € 200.000 van ons eigen vermogen voor toekomstige huisvestingsuitgaven in een bestemmingsreserve huisvesting. In 2024 was aan



deze bestemmingsreserve € 100.000 toegevoegd.

Het eigen vermogen bestaat daarmee uit de volgende bestanddelen:

Algemene reserve	€	1.261.776
Bestemmingsreserve huisvesting	€	300.000
<hr/>		
Totaal eigen vermogen	€	1.561.776

#### RATIO'S

Het positieve resultaat en positieve eigen vermogen vertalen zich in de verschillende kengetallen:

De liquiditeitsratio's zijn gestegen van 1,1 in 2024 naar 1,3 in 2025.

Een liquiditeitsratio is een maatstaf voor de mate waarin kan worden voldaan aan de kortlopende verplichtingen. Bij een ratio boven de 1 wordt aangenomen dat aan de kortlopende verplichtingen kan worden voldaan.

De solvabiliteitsratio's zijn gestegen van 5,2 tot 5,5 naar 21,8 tot 27,8.

De solvabiliteitsratio's zijn indicaties voor het vermogen van een organisatie om op lange termijn aan haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen en deze zou minimaal 25 moeten zijn.

De solvabiliteit is in 2025 aanzienlijk toegenomen. De ratio's laten zien dat de **NAS** op de lange termijn financieel gezond en weerbaar is. De solvabiliteit van de organisatie bevindt zich echter nog aan de ondergrens. Het is van belang om de in 2025 ingezette verbetering in 2026 voort te zetten om zo de stabiliteit en duurzaamheid van de **NAS** te waarborgen.

#### 4.4 Begroting 2026 en meerjarenperspectief

Voor 2026 is een sluitende begroting opgesteld met een positief resultaat van € 392.188. Tegelijkertijd is de financiële kwetsbaarheid van de **NAS** nog niet volledig weggenomen.

Wanneer we een doorkijk maken naar de financiële situatie na 2026, dan is duidelijk dat tijdelijke

voorzieningen zoals de opvang voor EU-migranten nodig zijn om de organisatie duurzaam financieel gezond te kunnen houden. Hiermee blijft dus noodzaak bestaan om in te zetten op het verkrijgen van nieuwe opdrachten en het behouden van tijdelijke opdrachten.

#### 4.5 Continuïteit

Afgelopen jaren hebben tussen de gemeente Rotterdam en de **NAS** intensieve gesprekken plaatsgevonden over de toekomst van de **NAS**. De gemeente heeft hierin steeds aangegeven meerwaarde te zien in het voortbestaan van de **NAS** als aanbieder van maatschappelijke opvang in het Rotterdamse zorglandschap. Duidelijke stip op de horizon daarbij was om in 2025 als professionele organisatie zelfstandig verder te kunnen.

Sindsdien is op alle vlakken hard gewerkt aan de professionalisering van de interne bedrijfsvoering. Op sleutelposities zijn nieuwe collega's aangenomen en zijn er stappen gezet in het verder verbeteren van ons kwaliteitssysteem en de sturingsinformatie. Daarnaast is ingezet op het binnenhalen van nieuwe opdrachten en het structureel continueren van tijdelijke opdrachten. Positieve ontwikkelingen daarin zijn dat de gemeente Rotterdam in 2025 heeft aangegeven de uitvoering van de winteropvang in ieder geval tot 2031 aan de **NAS** te gunnen en de gestage groei van de Wonen Eerst-begeleiding.

Vanuit het directie- en managementteam wordt iedere dag gewerkt aan het organiseren van meer grip. Inmiddels werpt dit ook zijn vruchten af. Zowel 2024 als 2025 zijn met een positief resultaat afgesloten en ook het eigen vermogen is in de afgelopen jaren van negatief naar weer positief ontwikkeld. Daarmee staat er anno 2026 een professionelere organisatie met voldoende basis om zelfstandig door te kunnen.

Doordat er meer zekerheid is over dekking van de overheadkosten, is er nu tevens meer ruimte om te investeren in de bedrijfsvoering en ondersteunende



systemen. De verwachting is dat hierdoor handmatig werk afneemt en betere managementinformatie beschikbaar komt. Ook ontstaat meer ruimte voor investeringen in onze medewerkers en opvanglocaties.

De liquiditeitsprognose tot eind 2025 laat zien dat de **NAS** over voldoende middelen beschikt om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Daarbij is er sprake van volledige voorfinanciering van de gemeente voor de lopende subsidies.

Ook is de blik meer extern gericht, door in te zetten op de kansen die er zijn om tot een financieel gezonde organisatie te komen. Contacten met de gemeente Rotterdam en de ketenpartners zijn aangehaald om het netwerk te versterken. In nauwe samenwerking met de gemeente en ketenpartners zijn extra opvangplekken gerealiseerd; deze trend zet zich ook in 2026 voort. Bovendien hebben we nieuwe vormen van ondersteuning ontwikkeld via Wonen Eerst en Rooms First. De samenwerking met de gemeente is op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau heel goed te noemen. Ook kijken we naar samenwerkingen met andere organisaties en gemeenten. Kortom, de weg omhoog voor de **NAS** is duidelijk ingezet, maar we zijn er nog niet.





## 5. Risico's en risicobeheersing

### 5.1 Risico's en beheersmaatregelen

#### FINANCIËLE CONTINUÏTEIT

Zoals in paragraaf 4.5 beschreven zijn er afgelopen periode grote stappen gezet om de financiële continuïteit te verbeteren. De **NAS** staat er daarmee aanzienlijk beter voor dan een aantal jaren geleden en de organisatie kijkt weer met vertrouwen naar de toekomst. De vergrote financiële ruimte biedt de kans om de organisatie verder door te ontwikkelen, bijvoorbeeld ten aanzien van activering en de kwaliteit en capaciteit van de ondersteunende diensten. Tegelijkertijd vraagt het financieel meerjarenperspectief nog altijd om alertheid en het consolideren en diversifiëren van de inkomstenbronnen.

Financieel gezien is het voornaamste risico voor het meerjarige perspectief de tijdelijkheid van een aantal opdrachten. Hoewel voor de winteropvang inmiddels duidelijk is geworden dat de **NAS** deze voorlopig mag blijven uitvoeren, is deze zekerheid er voor de opvang van EU-arbeidsmigranten nog niet. Deze opdracht wordt tot op heden steeds voor één jaar gegund, maar is voor de **NAS** van groot belang. Daarnaast bestaat er op dit moment onzekerheid over de toekomst van de locaties Kapershoekseweg (extramurale woonvoorziening jongvolwassenen) en Diergaardesingel (Room First) vanwege aflopende vergunningen en contracten. Hierover zijn we met de gemeente in constructief overleg.

Eind 2025 heeft de RET aangegeven de huidige dienstverlening – waarbij 24 activeringsplekken beschikbaar zijn voor het schoonhouden van trams en metro's – te willen stoppen per 1 juli 2026. Hoewel dit niet zozeer een risico is voor de financiële continuïteit van de **NAS**, is het wel een risico voor het voortbestaan van afdeling Jobs-Score. Deelnemers dreigen een waardevolle dagbestedingsplek te verliezen en daarmee ook een stuk zingeving, netwerk en extra inkomen. Er wordt volop ingezet op alternatieve opdrachten voor deze kwetsbare doelgroep, waarbij we ook nog in

gesprek zijn met de RET.

Het zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden, het verder versterken van de bedrijfsvoering en het vinden van duurzame, structurele financiering zijn belangrijke pijlers van ons beleid. Om de financiële continuïteit te beheersen zijn meerdere maatregelen genomen:

1. In 2025 is de financiële continuïteit van de organisatie een terugkerend aandachtspunt geweest in gesprekken met de Raad van Toezicht en de gemeente Rotterdam. Tijdens deze gesprekken zijn naast het huidige opdrachtenportfolio ook scenario's voor de meerjarenprognose besproken. De impact van het potentieel stoppen van bepaalde opdrachten is goed in beeld en de **NAS** is goed in gesprek met de gemeente over mitigerende maatregelen.
2. We blijven actief zoeken naar langdurige samenwerkingen met gemeenten, fondsen en andere financiers om onze inkomsten te spreiden en te verduurzamen. Randvoorwaardelijk daarbij is dat activiteiten kostendekkend zijn en leiden tot een batig saldo. In dat kader wordt actief ingezet op een goede benutting van Wmo-indicaties en het tijdig aanvragen van (her)indicaties, wat bijdraagt aan structurele en stabiele financiering.
3. In 2025 heeft de **NAS** haar activiteiten in Rotterdam verder uitgebreid. Zo is een (vliegende) start gemaakt met Wonen Eerst-begeleiding. De doorstroomlocatie aan de Diergaardesingel is getransformeerd naar een Room First-voorziening.
4. Meer diverse financieringsstromen zorgen voor een veerkrachtigere **NAS**. Om onze maatschappelijke impact te vergroten, richten we ons op het verbreden van onze dienstverlening naar nieuwe doelgroepen en gemeenten. De begeleidingsbehoefte groeit en verandert, en de **NAS** wil hierin een voortrekkersrol blijven spelen door passende en innovatieve oplossingen te bieden. We



hebben met meerdere gemeenten verkennende gesprekken gevoerd over samenwerking en in een enkel geval ook ingeschreven over een aanbesteding. Hoewel niet alle trajecten direct leiden tot concrete opdrachten, versterken ze wel onze positionering en zichtbaarheid.

5. Tijdelijk is een extra HR-medewerker ingezet voor de verdere structurering van het fundament. Zo zijn functies binnen de organisatie gekoppeld aan het functiehuis van de cao Sociaal Werk, zijn managementrapportages doorontwikkeld en is een plan van aanpak ziekteverzuim opgesteld. Dit draagt bij aan efficiëntere processen en een verdere versterking van de kwaliteit en continuïteit van de organisatie.
6. Ten aanzien van onze locaties hebben we de grip verhoogd. Gebruikersovereenkomsten met locaties van de gemeente zijn omgezet naar huurovereenkomsten (o.a. op de Volkelstraat) en er is extra formatie beschikbaar gekomen voor facilitair- en vastgoedbeheer. We hebben tijdelijk extra capaciteit ingehuurd om de vastgoedadministratie op orde te brengen.
7. De inzet op het gebied van activering is versterkt. Dit moet leiden tot een kwalitatieve impuls, maar tevens tot extra inzet om de in de loop van 2026 wegvallende RET-inkomsten op te vangen. Hiertoe is ook een plan van aanpak opgesteld en een kwartiermaker ingezet, welke medio 2026 tot bestuurlijke scenario's voor besluitvorming moeten leiden.

#### KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT

De zwaarte van de doelgroep vraagt om extra aandacht voor het mentaal welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers. De **NAS** zet in op het behouden van personeel door de medewerkers in te zetten op hun talenten en interesses en het aanbieden van intervisie, een leer methode waarbij collega's samen en op een methodische manier reflecteren op persoonlijke vraagstukken en knelpunten uit de eigen werksituatie. Intervisie draagt bij aan professionele ontwikkeling en persoonlijke groei.

De **NAS** investeert met succes in het behouden van medewerkers; de uitstroom van medewerkers is gedaald ten opzichte van 2024. De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in 2024 laten zien dat het fijn werken is bij de **NAS**; met elkaar, bevlogen en blij met de organisatie.

Hiernaast hebben de praktijkbegeleiders van de **NAS** in 2025 flink geïnvesteerd in stagiairs. De praktijkbegeleiders houden zich bezig met het werven en begeleiden van stagiairs, het onderhouden van contact met scholen, zij nemen deel aan de Leerwerkgemeenschap van Hogeschool Rotterdam en staan op stagemarkten. Er zijn in 2025 meer stageplekken gerealiseerd t.o.v. 2024. Twee stagiairs hebben een arbeidsovereenkomst gekregen bij de **NAS**. De praktijkbegeleiders ondersteunen ook de collega's die studeren.

Begin 2025 is het coördinatorschap **NAS**-breed ingevoerd. Dit sluit aan bij de ambitie van de **NAS** om (door)groei kansen voor medewerkers te creëren, de teammanagers qua werkdruk te ontlasten en de kwaliteit van het werk verder te versterken. Het coördinatorschap is geëvalueerd. Zowel het MT als de coördinatoren zijn enthousiast en deze rol blijft dan ook behouden. Op deze manier maken we de lijnen korter en worden de teammanagers ondersteund in de uitvoerende werkzaamheden.

#### HUIS OP ORDE: BEDRIJFSPROCESSEN DOORONTWIKKELEN

De toegenomen complexiteit in de zorg maakt het noodzakelijk processen te standaardiseren en meer routine te waarborgen. Alleen zo kunnen we kwaliteit (blijven) leveren.

Het doorontwikkelen van de bedrijfsprocessen heeft ook in 2025 veel aandacht gekregen, het is een continu proces. De ontwikkelingen op het gebied van HR (zie 3.2) zorgen voor een verschuiving van uitvoerend/administratief naar datagedreven en strategisch. De organisatie profiteert van lagere kosten, betere sturing, hogere medewerkerstevredenheid en een sterkere basis

voor groei en kwaliteit.

Door het verbeteren van de bedrijfsprocessen van met name de financiële administratie heeft de **NAS** meer controle en grip op de risico's gekregen.

#### ABSORPTIEVERMOGEN VAN DE ORGANISATIE

De **NAS** heeft veel ambities en staat bloot aan tal van interne en externe ontwikkelingen, waardoor het absorptievermogen van de organisatie bepalend is voor de mate waarin zij deze veranderingen effectief kan verwerken. De **NAS** is een veerkrachtige organisatie, waardoor zij zich goed kan aanpassen aan veranderingen. De open cultuur, bevlogenheid van de medewerkers en de samenwerking met ketenpartners versterken het absorptievermogen. Tegelijkertijd kent absorptie zijn grenzen; hoeveel verandering kan de organisatie tegelijkertijd aan? De **NAS** is zich ervan bewust dat het verandervermogen wordt begrensd door beleidsdynamiek (veranderingen in regels en financiering van de gemeente), werkdruk bij medewerkers, beperkte middelen (tijd, geld en personeel), en maatschappelijke en politieke druk.

#### BEELDVORMING NAS

Door steeds meer ruimte in te nemen en te investeren in positionering, samenwerking en resultaat wordt de **NAS** serieus genomen door de gemeente Rotterdam en ketenpartners. De **NAS** heeft daarmee het 'calimerocomplex', het gevoel minder serieus genomen te worden door de geringe omvang van de organisatie, van zich afgeschud.

#### WONINGNOOD

De aanhoudende woningnood belemmert de doorstroming van cliënten uit de nachtopvang en de woonvoorzieningen. Het tekort aan betaalbare sociale huurwoningen in Rotterdam zorgt ervoor dat onze cliënten vaak onnodig lang in de nachtopvang en de woonvoorzieningen blijven, wat niet alleen hun herstel en zelfstandigheid in de weg staat, maar ook de instroomcapaciteit beperkt. Daarnaast leidt de groeiende vraag naar huisvesting tot een toename van dakloosheid onder tot voor kort nieuwe doelgroepen, zoals jongeren en

gezinnen, wat extra druk zet op de al overbelaste voorzieningen. Zonder structurele oplossingen, zoals de bouw van meer sociale huurwoningen en flexibele woonvormen, blijft de uitstroom stagneren en de opvang overbelast.

Ondanks de obstakels hebben de afgelopen jaren laten zien wat we samen kunnen bereiken. Door nauwe samenwerking met de gemeente en andere partners hebben we extra opvangplekken kunnen realiseren en nieuwe vormen van ondersteuning en begeleiding ontwikkeld.

De beleidsontwikkeling richt zich landelijk steeds meer op duurzame en integrale oplossingen, waarbij de focus verschuift van symptoombestrijding naar structurele oplossingen. Belangrijk hierin zijn de principes van Housing First en Wonen Eerst, die internationaal en nationaal als effectieve benadering worden erkend. Deze aanpak stelt dat huisvesting een basisrecht is en een essentiële voorwaarde vormt voor herstel en participatie.

Het Nederlandse beleid legt steeds meer nadruk op de samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties en zorgorganisaties om huisvestingsmogelijkheden te creëren, waarbij preventie van dakloosheid en persoonlijke begeleiding op maat centraal staan. De bereidheid van gemeenten en andere partijen om met partijen als de NAS samen te werken biedt daarmee perspectief.

Naast de woningnood voor cliënten, is de druk groot op panden voor woonvoorzieningen en opvang, maar ook voor kantoorruimte. Er is veel vraag en weinig aanbod in de stad.

#### COMPLEXE PROBLEMATIEK EN VEILIGHEID

De begeleidingsvraag verandert en wordt complexer; steeds meer van onze cliënten kampen met meervoudige problematiek, zoals verslaving in combinatie met psychische stoornissen. We zien een toename van GGZ-problematiek en cliënten met trauma's als gevolg van uitbuiting, huiselijk geweld of een migratiegeschiedenis en resulterend in dakloosheid. De complexe

problematiek vraagt om een aanpak, waarbij samenwerking tussen verslavingszorg, psychiatrie en maatschappelijke opvang essentieel is. Daartoe is de **NAS** strategische partnerschappen aangegaan met organisaties zoals Antes en De Hoop voor behandeling op locatie.

De complexe problematiek van cliënten vergroot de druk op veiligheid in de opvang. De complexiteit kan leiden tot spanningen en risico's, zoals incidenten en overbelasting van medewerkers. Hierover meer in hoofdstuk 7.

## 5.2 Verbeteringen en verankering risicomanagement

### A3 JAARPLAN

A3 is een methodiek voor managementsturing met behulp van zowel een **NAS**-breed jaarplan als een A3 jaarplan per team. Door frequent de voortgang met elkaar te bespreken, wordt inzichtelijk wat de status is, of en hoe alle resultaten worden behaald en of bijstelling van de afgesproken acties nodig is. Eind 2024 is de **NAS** overgestapt op een nieuwe versie van A3 voor de jaarplannen. Deze versie is intuïtiever en daarmee meer gebruiksvriendelijk voor de hele organisatie.

### VERBETERREGISTER

Het Verbeterregister is een centraal en overzichtelijk register voor continue verbetering en onderdeel van het ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem. Het Verbeterregister doorloopt alle fases van de PDCA-cyclus, registreert de uitkomsten van elke fase en heeft aandacht voor de oorzaakanalyse.

Het werken met het Verbeterregister komt elk kwartaal terug in het overleg van het managementteam.

### MANAGEMENTINFORMATIESYSTEEM

Tot 2025 maakte de **NAS** gebruik van Salure voor de totstandkoming en analyse van managementinformatie. Dit systeem werd echter beperkt gebruikt en was daarmee ook beperkt van toegevoegde waarde. In 2025 is Salure afgebouwd

en is gestart worden met PowerBI voor het opstellen van managementinformatie.



## 6. Toepassing en naleving gedragscode

Op de interne online kennisbank Weten & Regelen is alle informatie met betrekking tot de organisatie, cliënten, medewerkers, meldingen, ondersteunende diensten en onderzoeken verzameld op één plek. Deze informatie is voor alle medewerkers toegankelijk. De **NAS** ziet erop toe dat medewerkers kennisnemen van deze informatie en handelen volgens het vastgestelde beleid, de processen, werkinstructies en gedragscode. Er wordt gewerkt aan een nieuwe integriteitscode, deze zal in 2026 worden geïmplementeerd.





## 7. Kwaliteitsbeheersing

De **NAS** is zich ervan bewust dat zij een grote verantwoordelijkheid heeft voor het leveren van goede en passende zorg aan haar cliënten. Ook hecht de **NAS** waarde aan een goed en veilig werkklimaat én een prettige werkomgeving, waarin medewerkers kunnen werken aan persoonlijke ontwikkeling.

### ISO-CERTIFICERING

Om de bedrijfsvoering van de **NAS** te borgen en optimaliseren heeft de **NAS** een kwaliteitsmanagementsysteem opgezet en geïmplementeerd conform de eisen van de norm NEN-EN-ISO 9001:2015. Het voldoen aan de verwachtingen van klanten en relevante belanghebbenden en het continu verbeteren van de interne organisatie volgens de PDCA-cyclus staat daarin centraal. Het goed georganiseerde kwaliteitsmanagementsysteem zorgt ervoor dat de dienstverlening consistent en professioneel wordt uitgevoerd. De **NAS** is sinds juni 2022 ISO-gecertificeerd.

In 2025 heeft de **NAS** 7 interne audits uitgevoerd. Het proces rondom de interne audits is goed verlopen in 2025; de audits zijn volgens planning uitgevoerd, de bevindingen zijn in auditrapportages vastgelegd, oorzaakanalyses zijn gemaakt en verbeteracties ingepland.

In april 2025 heeft de her-certificatie audit plaatsgevonden. De auditor concludeerde dat de **NAS** een zeer bevlogen organisatie is die gemotiveerd is zichzelf te verbeteren. We willen het beste halen uit de cliënt, onszelf en elkaar. De verbeterpunten uit voorgaande externe audits zijn serieus opgepakt en wanneer we zelf een onderwerp hebben dat we willen verbeteren, dan doen we daar een interne audit op. Er zijn geen afwijkingen geconstateerd. Verbeterpunten uit de her-certificatie audit zijn in 2025 opgepakt en worden in de controle audit van 2026 meegenomen. We zijn uiteraard heel blij met deze uitkomsten.

In 2025 is intensief gewerkt aan de verdere implementatie van NEN 7510 voor

informatiebeveiliging in de zorg; zowel intern als met ondersteuning van een externe partij is hier veel aandacht aan besteed. Voor een organisatie met de schaalgrootte van **NAS** blijkt de omvang van dit traject aanzienlijk. De hoeveelheid werk die samenhangt met het inrichten, vastleggen en borgen van alle benodigde maatregelen is groot en vraagt veel inzet van de organisatie. Tegelijkertijd heeft dit traject geleid tot meer bewustwording en een verdere professionalisering van de informatiebeveiliging.

### DIRECTIEBEOORDELING

Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt jaarlijks in het eerste kwartaal beoordeeld door de bestuurder. Bij de directiebeoordeling stelt de bestuurder vast of de beoogde resultaten met het kwaliteitsmanagement worden bereikt. Op basis van deze beoordeling worden er binnen de organisatie besluiten genomen die leiden tot verdere verbetering van het functioneren van de organisatie. Op basis van de resultaten van de directiebeoordeling 2025 hebben de bestuurder en het directie/managementteam geconcludeerd dat de behaalde resultaten in ruime mate voldoen aan de eisen die zijn gesteld door stakeholders, wet- en regelgeving, en de organisatie zelf op het gebied van kwaliteit. Het kwaliteitsmanagementsysteem is verder doorontwikkeld, geschikt en toereikend. Daarnaast worden een aantal aandachtspunten meegenomen ter verbetering in 2026.

### KWALITEIT EN VEILIGHEID

De kwaliteit van de begeleiding en de veiligheid in de opvang zijn continu onderwerp van gesprek. De **NAS** is richting Toezicht Wmo en het Incidentenloket zo transparant mogelijk over incidenten en calamiteiten die zich voordoen. We werken hiertoe ook goed samen met onze opdrachtgever(s) en delen over en weer proactief signalen. We stellen onze medewerkers zo goed mogelijk in staat om in te spelen op complexe situaties door trainingen rondom de-escalerend optreden en multi-problematiek. Ook met de aanbieders van externe inhuurkrachten voeren

we gesprekken over de kwaliteit van hun dienstverlening. In 2025 zijn de eerste verkenningen geweest rondom een nieuw cliëntvolgsysteem.

#### *Incidentmeldingen*

De **NAS** is bekend met en verhoudt zich tot het incidenten- en calamiteitenprotocol van de gemeente Rotterdam. De **NAS** heeft daarnaast zorgvuldige interne werkprocessen voor het registreren en afhandelen van incidenten en de communicatie daaromtrent.

In 2025 vonden in totaal 118 incidenten plaats bij de **NAS**. De meest voorkomende aard van incidenten was agressie, fysiek en verbaal. De **NAS** stemde rond 11 incidenten af met het Incidentenloket van de gemeente Rotterdam.

Calamiteiten zijn gemeld bij Toezicht Wmo.

Calamiteiten gaven 3 keer aanleiding tot zelfonderzoek. De samenwerking met Toezicht Wmo was daarin constructief. In juni 2025 heeft Toezicht Wmo een signaalgestuurd onderzoek uitgevoerd op de beschermde woonvoorziening Beverwaard. De opgelegde verbetermaatregel n.a.v. dit onderzoek is meer risicogericht werken en rapporteren. In 2026 vindt een heronderzoek plaats.

#### *Sanctiebeleid*

De **NAS** heeft een **NAS**-breed sanctiebeleid vastgesteld. In dit sanctiebeleid is o.a. opgenomen de visie op sancties, het volledige sanctieproces en de communicatie over opgelegde sancties. Het sanctieproces bestaat uit: analyse voorafgaand aan de sanctie, feitelijk opleggen van een sanctie, uitvoeren van de sanctie en tot slot het toetsen van het sanctieproces. Aanvullend op het **NAS**-brede sanctiebeleid heeft ieder team of locatie eigen werkafspraken m.b.t. het sanctieproces en het type en de zwaarte van de sancties in de vorm van een addendum.

#### *Veiligheidsbeleid*

Hiernaast geeft de **NAS** vorm en inhoud aan het veiligheidsbeleid door het trainen van medewerkers in bedrijfshulpverlening en het doen van ontruimingsoefeningen. Ook het uitvoeren van

de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en het oppakken van gesignaleerde verbeterpunten maken onderdeel uit van het veiligheidsbeleid.

#### **KLACHTREGELING EN VERTROUWENSPERSOON**

##### *Cliënten*

De **NAS** beschikt voor cliënten over zowel een interne als een externe klachtbehandeling en over een onafhankelijk cliëntvertrouwenspersoon. De externe klachtenfunctionaris bemiddelt op een laagdrempelige en informele wijze in de klacht van de cliënten. De cliëntvertrouwenspersoon staat naast de cliënt met als doel in een open gesprek gezamenlijk tot een oplossing te komen bij klachten, problemen of onvrede over de zorg.

Eind 2025 zijn bij de Klachtenfunctionaris CBKZ twee klachten ingediend, beide klachten zijn nog in behandeling. Bij de klachtencommissie CBKZ zijn in 2025 geen klachten binnengekomen. Intern zijn drie klachten door cliënten ingediend in 2025. Daarnaast is de cliëntvertrouwenspersoon vier keer aanwezig geweest tijdens de lunch in de dagopvang, met als doel op een laagdrempelige manier contact te leggen met cliënten en hen te informeren over de cliëntvertrouwenspersoon. Er is zes keer gebruik gemaakt van de cliëntvertrouwenspersoon in 2025.

##### *Medewerkers*

Voor meldingen en klachten van medewerkers beschikt de **NAS**, naast een interne klachtregeling, over een externe vertrouwenspersoon. Het beleid van de **NAS** is er op gericht (seksuele) intimidatie, discriminatie, pesten, agressie en geweld inzichtelijk, bespreekbaar en behandelbaar te maken binnen de organisatie. Ditzelfde geldt voor zaken die de integriteit schenden. Vervolgens kunnen maatregelen worden genomen ter preventie als onderdeel van de verbetering van de arbeidsomstandigheden.

In 2025 is door medewerkers twee keer gebruik gemaakt van de interne klachtregeling. Er zijn drie meldingen gedaan bij de externe vertrouwenspersoon, waarvan één melding informeel is afgehandeld en twee meldingen nog lopend zijn. Er zijn geen officiële klachten ingediend

bij de externe vertrouwenspersoon.

#### *Omwonenden*

De klachtregeling voor omwonenden van een **NAS**-locatie of andere betrokkenen staat op de website.

Er wordt vanuit de **NAS** actief gestuurd op het voorkomen van overlast in de directe omgeving van de locaties en de wijk. Meldingen van overlast worden direct opgepakt door de **NAS**. De **NAS** investeert in wijkgericht werken, de contacten in het wijknetwerk en in een goede relatie met de buurt. De meeste locaties hebben een beheercommissie met een beheerconvenant. De beheercommissie stimuleert het goede nabuurschap. Deze open en duidelijke benadering draagt bij aan wederzijds begrip en een constructieve samenwerking.

Door signalen uit de wijk, van de wijkagent en de veiligheidsregisseur kunnen eventuele problemen in een vroegtijdig stadium worden aangepakt of zelfs worden voorkomen. Zo dragen we zorg voor de leefbaarheid en veiligheid in en rondom de locaties van de **NAS**.

#### KWARTAALRAPPORTAGE MELDINGEN

Elk kwartaal levert de kwaliteitsadviseur een rapportage op over de meldingen en bespreekt deze in het directie/managementteam. Daarna wordt de rapportage op Weten & Regelen gepubliceerd en op diverse manieren gedeeld met de teams. De rapportage bevat naast kwantitatieve gegevens ook een toelichting, oorzaakanalyses en adviezen.

Onder meldingen vallen: incidenten, klachten, schorsingen, Meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling, Nu Niet Zwanger, privacy & gegevensbescherming en de bereikbaarheidsdienst.

In 2025 heeft de Kwartaalrapportage Meldingen een nieuwe, meer compacte opzet gekregen.

#### ONDERAANNEMING

De **NAS** werkt met diverse onderaannemers voor het leveren van een aantal resultaatgebieden vanuit de Wmo. Kwaliteit is steeds onderwerp van gesprek met deze onderaannemers; indien daar aanleiding toe is, wordt het inzetten van een onderaannemer beëindigd.



## 8. Toekomstverwachtingen en ontwikkelingen

### MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN RONDOM DAKLOOSHEID

In Rotterdam blijft de problematiek rond dak- en thuisloosheid onverminderd groot. In de stad is duidelijk zichtbaar dat het aantal mensen zonder stabiele woonplek toeneemt, wat zich onder meer uit in schrijnende situaties in de openbare ruimte en overlast voor omwonenden. Zo is er al geruime periode veel aandacht voor openlijk crackgebruik in onder andere het Museumpark in Rotterdam, maar ook in de wijken rondom onze eigen locaties zien we dat de problematiek zichtbaarder wordt. Deze ontwikkelingen leiden tot groeiende maatschappelijke en politieke aandacht voor dakloosheid.

In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2026 zal dak- en thuisloosheid een belangrijke rol spelen in het publieke en politieke debat. In de praktijk merken we ook dat in toenemende mate de urgentie wordt gevoeld en dat er meer ruimte ontstaat om te investeren in oplossingen voor de korte en lange termijn. Bijvoorbeeld door uitbreiding van (tijdelijke) opvangplekken, intensievere begeleiding en nieuwe vormen van ondersteuning.

De **NAS** wil hierin nadrukkelijk haar verantwoordelijkheid blijven nemen. Het aanpakken van dak- en thuisloosheid vormt immers de kern van onze oorsprong en missie. Wij stellen ons daarom bereid en flexibel op om, waar nodig, nieuwe initiatieven te ontwikkelen en onze inzet uit te breiden. Naar verwachting zal deze ontwikkeling ook leiden tot nieuwe samenwerkingen, waardoor wij onze bijdrage aan de ondersteuning van kwetsbare Rotterdammers verder kunnen versterken.

Tegelijkertijd blijven wij ons richten op het verbreden van onze activiteiten, bijvoorbeeld door samenwerkingen met andere overheden en het ontwikkelen van projecten met andere opdrachtgevers. Op deze manier vergroten we niet alleen onze impact, maar dragen we ook bij aan oplossingen voor een groeiend maatschappelijk

probleem.

### ONTWIKKELINGEN RONDOM ACTIVERING

Activering speelt een steeds prominentere rol binnen het beleid van de **NAS**. Om deze reden is in 2025 besloten een apart team Activering te vormen, waarin verschillende onderdelen zoals Jobs-Score, de dagopvang en de dagopenstelling worden samengebracht onder leiding van één teammanager. Met deze bundeling willen we onze inspanningen op het gebied van participatie en dagbesteding beter organiseren en versterken.

In 2026 zal de nieuwe teammanager Activering starten; de vacature staat momenteel uit. De teammanager krijgt nadrukkelijk de opdracht om verder te bouwen aan het team en de activeringsactiviteiten binnen de organisatie door te ontwikkelen. Daarbij spelen ook externe factoren een rol, aangezien de huidige financiering via (commerciële) opdrachten ernstig onder druk staan. Dit geeft aanleiding om kritisch te kijken naar ons activeringsbeleid en de wijze waarop wij cliënten ondersteunen bij het zetten van stappen richting werk, dagbesteding en maatschappelijke participatie.

In 2026 verwachten we daarom veel aandacht te besteden aan de verdere ontwikkeling van ons activeringsaanbod en de interne organisatie daarvan. Het doel blijft om cliënten op een passende manier te ondersteunen, terwijl we tegelijkertijd zorgen voor een stevige organisatorische basis om dit werk ook in de toekomst goed te kunnen blijven uitvoeren.

### VOORTGANG STRATEGISCH MEERJARENBELEID 2025-2027

Eind 2024 / begin 2025 heeft de **NAS** een strategisch meerjarenbeleid opgesteld. Tijdens een beleidsdag in oktober 2025 hebben het bestuur en het managementteam, samen met coördinatoren en vertegenwoordigers van HR en beleid, stilgestaan bij de voortgang en de uitvoerbaarheid van deze strategische ambities.



Uit deze sessie kwam naar voren dat de financiële uitgangspositie van de **NAS** aantoonbaar is versterkt. Tegelijkertijd is geconstateerd dat er de afgelopen periode weliswaar grote stappen zijn gezet, maar dat verdere professionalisering van interne processen nodig blijft om de organisatie toekomstbestendig te houden. Daarnaast werd vastgesteld dat er kansen liggen om de maatschappelijke positionering van de **NAS** verder te versterken. Om deze kansen goed te benutten, is het belangrijk om te blijven werken aan een duidelijke strategische focus, zodat de organisatie de volgende ontwikkelstap kan zetten.

Op basis van deze bevindingen zijn de diverse strategische doelen herijkt. Het betreft geen herziening van de koers, maar een gerichte prioritering binnen de bestaande strategische kaders, om de organisatie te versterken voor de resterende looptijd van het beleid. Samengevat bevat het strategisch meerjarenbeleid de volgende pijlers:

- 1. De **NAS** is financieel gezond en kan zelfstandig verder*  
De **NAS** streeft naar een financieel gezonde organisatie die haar maatschappelijke opdracht zelfstandig en duurzaam kan blijven uitvoeren. Dit doen we door zorgvuldig financieel beheer, het versterken en diversifiëren van inkomstenstromen en het aangaan van langdurige samenwerkingen met gemeenten en andere financiers.
- 2. Resultaat- en krachtgerichte organisatie waar medewerkers graag werken*  
De **NAS** wil een organisatie zijn waar medewerkers zich gewaardeerd voelen, zich kunnen ontwikkelen en met plezier werken. Door een open cultuur, goede ondersteuning, een sterk inwerk- en scholingsbeleid en het borgen van de principes van de Krachtwerkmethode versterken we zowel het werkplezier als de kwaliteit van ons werk.
- 3. Interne optimalisatie van processen en productie (huis op orde)*  
De **NAS** werkt aan een goed georganiseerde interne structuur waarin processen, systemen en verantwoordelijkheden helder zijn ingericht. Door processen te verbeteren, te standaardiseren en te digitaliseren vergroten we de kwaliteit van ons werk en kunnen we beter sturen en verantwoording afleggen.
- 4. Visie op onze maatschappelijke opdracht*  
De **NAS** ontwikkelt een toekomstgerichte visie op haar maatschappelijke opdracht, gericht op duurzame oplossingen voor dakloosheid, verslaving en sociale uitsluiting. Daarbij bouwen we voort op onze eigen identiteit en zetten we sterker in op structurele woonoplossingen (zoals Wonen Eerst) en strategische samenwerkingen.
- 5. Duidelijke en zichtbare profilering in de regio Rotterdam*  
De **NAS** wil haar zichtbaarheid en herkenbaarheid in de regio Rotterdam vergroten om haar impact en netwerk te versterken. Door actieve communicatie, samenwerking met partners en het delen van verhalen van cliënten bouwen we aan een krachtig profiel en een breder draagvlak voor ons werk.
- 6. Brede doelgroepen en nieuwe gemeenten bedienen*  
De **NAS** wil haar impact vergroten door nieuwe doelgroepen te ondersteunen en haar dienstverlening uit te breiden naar andere gemeenten. Door nieuwe samenwerkingen en een breder aanbod van ondersteuning spelen we in op veranderende hulpvragen en versterken we tegelijkertijd onze basis. Door meer te doen van wat we al doen, of op meer plekken, kunnen we ook meer mensen ondersteunen en blijven bijdragen aan het oplossen van dak- en thuisloosheid.



## 9. Verslag Raad van Toezicht

### TOEZICHT OP DE TOTSTANDKOMING EN UITVOERING VAN DE STRATEGIE

De Raad van Toezicht heeft in meerdere vergaderingen stil gestaan bij de uitvoering van het meerjarenplan en de meerjarenbegroting. Daarin staan de strategie, de meerwaarde van samenwerking met andere partijen en de continuïteit van de organisatie centraal.

De in 2024 ingezette versterking op directieniveau van zowel inhoud en strategie als op het gebied van financiën is een goede keuze gebleken. In 2025 heeft inhoudelijk de focus gelegen op het continueren van de Winteropvang en die van de opvang voor EU-migranten en de ontwikkeling van Wonen Eerst. Ook is het belang van dagbesteding en activering en de rol die de **NAS** daarin wil spelen onderwerp van gesprek geweest.

Financieel is de focus gericht geweest op verbetering van de systemen waardoor de financiën beter inzichtelijk werden en ook de mogelijkheid tot sturing is verbeterd. Naast het realiseren van een positief financieel resultaat voor 2025 is ingezet op het vergroten van het eigen vermogen om eventuele tegenvallers in de toekomst op te kunnen vangen.

In het kader van continuïteit is uitbreiding van diensten, doelgroepen en financiers een regelmatig terugkerend onderwerp in de gesprekken tussen de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht.

Inzake de continuïteit van de organisatie en het belang van het voortbestaan van de **NAS** is zowel door de directeur-bestuurder als door de voorzitter van de Raad van Toezicht regelmatig gesproken met vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam. Deze gesprekken krijgen een vervolg in het eerste kwartaal van 2026.

De Raad van Toezicht vindt het van belang, naast de vergaderingen met de directeur-bestuurder, ook op andere wijze contact te hebben met de organisatie, cliënten en medewerkers. Zo namen de leden van de Raad van Toezicht deel aan overleggen met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad. Ook waren de leden van de Raad van Toezicht op 22

september aanwezig bij de viering van het 25-jarig jubileum. Naast een prachtig feest voor cliënten en medewerkers vond er op die dag ook een minisymposium plaats, waar onder andere collega's van organisaties waar de **NAS** mee samenwerkt en vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam aan deelnamen.

### EVALUATIE VAN HET FUNCTIONEREN VAN DE RAAD EN VAN HET BESTUUR

De Raad van Toezicht gaat haar functioneren over 2025 evalueren met een extern begeleider. Deze evaluatie vindt begin februari 2026 plaats. In 2024 is er een aantal documenten geschreven in het kader van de governance, waaronder het reglement van de financiële commissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid en de visie op bestuur en toezicht. In de jaarplanning is opgenomen dat een aantal van deze documenten jaarlijks wordt aangepast en een aantal documenten minimaal eens per 3 jaar besproken en geëvalueerd en zo nodig aangepast wordt.

Per 1 januari 2025 is Raymond van Zoolingen gestart als lid van de Raad van Toezicht en als voorzitter van de financiële commissie. Ook is per 31 januari afscheid genomen van René Binnendijk die zich jarenlang heeft ingezet voor de **NAS**, eerst als bestuurslid en daarna als lid van de Raad van Toezicht.

Per 3 december 2025 heeft Hans Janssen zijn toezichthoudende werkzaamheden bij de **NAS** om persoonlijke redenen neer moeten leggen.

In december heeft de remuneratiecommissie een jaargesprek gevoerd met de directeur-bestuurder.



Naam	Functie	Benoemd	Herbenoeming(en)	Aftredend
D.J. Schrijer	Lid RvT	April 2021	Herbenoemd: april 2025	Uiterlijk: april 2029
M.Y. van Duijn	Voorzitter RvT	Juni 2022	Herbenoembaar: juni 2026	Uiterlijk: juni 2030
H.J.M. Janssen	Lid RvT en voorzitter commissie kwaliteit	Juni 2023	Herbenoembaar: juni 2027	Afgetreden: december 2025
R. van Zoolingen	Lid RvT en voorzitter financiële commissie	Januari 2025	Herbenoembaar: januari 2029	Uiterlijk: januari 2033

*Termijnen van de leden van de Raad*

#### PERSONALIA, NEVENFUNCTIES, START- EN EINDDATUM TERMIJNEN VAN DE LEDEN VAN DE RAAD

##### D.J. (Dominic) Schrijer

- lid Raad van Toezicht ROC Da Vinci
- lid Raad van Toezicht Halt Nederland
- voorzitter bestuur stichting Stimular
- Associate KplusV
- lid Raad van Toezicht Kiddooz
- voorzitter commissie Toezicht Arrestantenzorg Eenheid Rotterdam
- voorzitter RvT Skateland
- lid Raad van Toezicht theatergroep 'wat we doen'
- voorzitter Raad van Commissarissen Waterweg Wonen
- voorzitter Raad van Toezicht Inclusio

##### M.Y. (Marianne) van Duijn

- coach en adviseur vanduijn-coaching
- voorzitter stichting Vrienden Parnassia Groep
- voorzitter onafhankelijke klachtencommissie CVD en Maaszicht
- bestuurslid Stichting Volksbond Rotterdam
- lid Stichtingsbestuur Parnassia Groep

##### H.J.M. (Hans) Janssen

- voorzitter HartslagNu Nederland
- operationeel directeur publieke gezondheid GHOR Zuid Holland Zuid
- directeur-bestuurder Coöperatie Ambulancezorg Zuid Holland Zuid

##### R.A. (Raymond) van Zoolingen

- Bestuurder Stichting Severinus
- Lid Raad van Toezicht Stichting KesslerPerspektief

Een lid van de Raad van Toezicht treedt volgens rooster, doch uiterlijk vier jaar na zijn benoeming af. Een aftredend lid van de Raad van Toezicht is eenmaal herbenoembaar volgens procedure vastgesteld in het reglement voor de Raad van Toezicht mits het aftredend lid op het moment van benoeming (nog) voldoet aan de hiervoor in artikel 12 lid 4 bedoelde profielschets en geen sprake is van een van de in artikel 13 lid 7 onder b bedoelde situaties.

#### HONORARIUM VAN DE LEDEN VAN DE RAAD

Voor de honorering van de leden van de Raad van Toezicht is gekozen voor het model van de Nederlandse Vereniging Toezichthouders in de Zorg. Dit model spreekt van een bezoldiging die niet hoger is dan 8% (12% voor de voorzitter) van het voor de instelling toepasselijke maximum van de bestuurder. De Raad van Toezicht heeft besloten om af te wijken van deze richtlijn gezien de grootte en complexiteit van de organisatie. De honorering van de Raad van Toezicht is vastgesteld op 6% voor de leden en 9% voor de voorzitter van het toepasselijke maximum van de bestuurder.



### AANWEZIGHEIDSPERCENTAGE VERGADERINGEN PER LID VAN DE RAAD

In 2025 is 7 maal vergaderd als Raad van Toezicht conform vergaderschema. Naast de reguliere Raad van Toezichtvergaderingen hebben er overleggen plaats gevonden met de directeur-bestuurder door de commissie financiën, de commissie kwaliteit en veiligheid en de remuneratiecommissie. Bij alle overleggen is een zo volledig mogelijke aanwezigheid nagestreefd. Daarnaast heeft regelmatig overleg plaats gevonden tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder.

### TOETSING VAN DE ONAFHANKELIJKHEID VAN DE RAAD

Er is geen sprake van functies en relaties met een tegenstrijdig belang. Bij de leden is er sprake van onbevangen opereren, onafhankelijke geest en zich niet verplicht voelen. Er is geen sprake van schijn van belangenverstrengeling.

### VERSLAG VAN DE UITGEVOERDE WERKZAAMHEDEN DOOR DE COMMISSIES BINNEN DE RAAD

#### *Financiële commissie*

De financiële commissie is in 2025 vier keer bij elkaar gekomen. De ontwikkelingen die in de afgelopen twee jaar zijn ingezet om de financiële positie van de organisatie te verbeteren, zijn duidelijk zichtbaar. Zoals vorig jaar aangegeven, is met het aantrekken van een ervaren manager bedrijfsvoering een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling van de backoffice. Processen komen meer en meer op orde, waardoor de organisatie meer in control komt.

Door de financiële commissie is kritisch gekeken naar de totstandkoming van het resultaat, de balanspositie en de ontwikkeling van de liquiditeit.

Op alle drie de gebieden is een belangrijke progressie gemaakt. De commissie heeft aangedrongen op het in kaart brengen van de risico's. Deze zullen in 2026 met een risicoregister in kaart worden gebracht.

In 2025 heeft de commissie tweemaal een

overleg gehad met de accountant. In het voorjaar betreffende de jaarrekening en in het najaar betreffende de management-letter. Ook de opvolging van de punten uit de management-letter wordt door de organisatie goed opgepakt. Al deze positieve ontwikkelingen hebben geleid tot een goed resultaat over 2025.

#### *Commissie kwaliteit*

De commissie Kwaliteit is in 2025 drie keer bij een geweest. Vast agendapunt op elke vergadering is de kwartaalrapportage meldingen. Daarnaast zijn aan de orde geweest de directiebeoordeling, de klachtenregeling, de notitie Toezicht Wmo, het rapport signaalonderzoek BW, het auditrapport ISO, de pilot in het kader van de nieuwe werkwijze melding incidenten, de jaarverslagen van de klachtencommissie cliënten en de klachtenfunctionaris cliënten en het jaarverslag van de vertrouwenspersoon.

#### *Remuneratiecommissie*

Een lid en de voorzitter van de Raad van Toezicht hebben activiteiten in dit kader uitgevoerd. In 2025 hebben gesprekken plaats gevonden met de directeur-bestuurder in het kader van de jaargesprekkensystematiek. Voorafgaand daaraan heeft de remuneratiecommissie gesproken met het Directie/Managementteam, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad.



## 10. Ondertekening

Rotterdam,

E. van der Vliet, directeur-bestuurder

Datum:

Handtekening:

M.Y. van Duijn, voorzitter Raad van Toezicht

Datum:

Handtekening:

D.J. Schrijer, lid Raad van Toezicht

Datum:

Handtekening:

R. van Zoolingen, lid Raad van Toezicht

Datum:

Handtekening: