

Jaarverslag Kenter Jeugdhulp 2025

V1

Vastgesteld door de Raad van Toezicht 27 mei 2026

Voorwoord Raad van Bestuur

Het jaar 2025 stond voor Kenter Jeugdhulp in het teken van repareren, stabiliseren, door ontwikkelen en vooruitkijken. Na een periode waarin de organisatie onder aanzienlijke financiële en organisatorische druk stond, hebben we dit jaar samengewerkt aan herstel en het opnieuw bepalen van onze koers. Daarbij stond één uitgangspunt centraal: het borgen van continuïteit en kwaliteit van specialistische jeugdhulp voor kinderen, jongeren en gezinnen die ons het hardst nodig hebben.

Kenter 2030

2025 was tevens een jaar van inhoudelijke doorontwikkeling. Binnen de organisatie is intensief gewerkt aan de uitwerking van het toekomstperspectief “*Kenter in samenhang op weg naar 2030*”. Dit toekomstperspectief vormt het kompas voor de komende jaren en helpt ons om scherp te blijven op waar wij als organisatie voor staan. In de dagelijkse praktijk betekende dit dat we tegelijkertijd moesten blijven zorgen voor continuïteit van zorg, terwijl we ook ruimte maakten voor reflectie en vernieuwing. In onze teams, in het management en in de samenwerking met partners hebben we veel gesprekken gevoerd over wat goede jeugdhulp vraagt in een veranderende samenleving. Die gesprekken gingen over inhoud: over traumasensitief werken, over betere samenwerking tussen verblijf en ambulante zorg, over onderwijs en zorg in samenhang en over hoe we complexe problematiek beter kunnen begrijpen en behandelen.

Daarnaast hebben we gewerkt aan de professionalisering van onze organisatie. Nieuwe collega's zijn gestart in verschillende sleutelposities, onder andere binnen bedrijfsvoering, control en management. Deze versterking helpt ons om beter grip te houden op zowel de inhoudelijke ontwikkeling van de zorg als op de organisatorische randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn. In een sector waarin de druk op personeel groot is, is het bovendien bemoedigend om te zien dat we ook nieuwe medewerkers blijven aantrekken en dat veel collega's zich langdurig aan Kenter willen verbinden.

Kwaliteit van zorg

Ook op het gebied van kwaliteit en veiligheid zijn belangrijke stappen gezet. In 2025 kregen wij onaangekondigd bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) gericht op pleegzorg. De inspectie sprak waardering uit voor de betrokkenheid en deskundigheid van onze medewerkers en voor de manier waarop pleegzorg binnen Kenter wordt uitgevoerd. Tegelijkertijd werden ook aandachtspunten benoemd, onder andere rond dossiervoering. Deze signalen

hebben we serieus opgepakt en gebruikt om onze werkwijze verder te verbeteren.

Een belangrijk element in de toekomstbestendige ontwikkeling van Kenter is ook het versterken van de professionele stem binnen de organisatie. In 2025 is daarom gewerkt aan de formele inrichting van een Professionele Staf, waarin zorgprofessionals hun expertise kunnen inbrengen bij strategische en inhoudelijke vraagstukken. Wij geloven dat besluitvorming beter wordt wanneer de kennis en ervaring van professionals nadrukkelijk onderdeel zijn van het gesprek. Deze stap draagt bij aan een cultuur waarin vakmanschap, reflectie en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan.

Financiële resultaten en bedrijfsvoering

In 2025 bevond Kenter zich in trede 3 van continuïteit (zorgelijk). De financiële positie van de organisatie bleef kwetsbaar, met een negatieve solvabiliteit, beperkte liquiditeit en opnieuw een negatief resultaat.

In het verlengde van het in 2024 vastgestelde duurzaam herstelplan is in 2025 gewerkt aan maatregelen gericht op reparatie, stabilisatie en structureel financieel herstel. Daarbij zijn ingrijpende, maar noodzakelijke keuzes gemaakt, zoals het afbouwen of overdragen van onderdelen van het zorgaanbod die binnen de beschikbare middelen niet langer passend waren. Ook het versterken van governance, planning & control en bedrijfsvoering is onderdeel van het herstelplan geweest. Deze keuzes hebben veel gevraagd van medewerkers en organisatie, maar waren noodzakelijk om Kenter bestuurbaar en toekomstbestendig te houden.

Hoewel wij positief zijn over de ingezette koers, constateren wij dat de effecten daarvan zich in 2025 financieel nog onvoldoende hebben vertaald. Een deel van de maatregelen werkt pas door in 2026 en latere jaren. De in 2024 beschikbaar gestelde noodsteun was in 2025 noodzakelijk om cruciale zorgvoorzieningen open te houden en benadrukt tegelijkertijd de kwetsbaarheid van de financiële uitgangspositie. Ook in de komende jaren zal blijvende scherpste en discipline nodig zijn om het herstel duurzaam te kunnen voortzetten.

De context waarin wij werken

De kwetsbare positie van Kenter staat niet op zichzelf, maar moet worden gezien in de bredere context van de jeugdzorgsector. Ook in 2025 bleef de sector onder grote druk staan. Gemeenten, zorgaanbieders en professionals zoeken gezamenlijk naar oplossingen voor de groeiende vraag naar jeugdhulp, stijgende kosten en personeelstekorten. Tegelijkertijd wordt landelijk gewerkt aan hervormingen van het jeugdzorgstelsel, met meer nadruk op samenwerking in regionale netwerken, passende zorg en het versterken van

de basis rondom gezinnen. Voor organisaties als Kenter is samenwerking binnen het regionale netwerk van gemeenten, zorgorganisaties, onderwijsinstellingen en andere partners dan ook van essentieel belang om ook in de toekomst passende zorg te kunnen blijven bieden. In verschillende bestuurlijke en inhoudelijke overleggen is gewerkt aan gezamenlijke oplossingen voor complexe vraagstukken, zoals de beschikbaarheid van crisiszorg, de ontwikkeling van kleinschalige woonvoorzieningen en de toekomst van specialistische jeugdhulp in de regio.

OR en CR

We staan ook graag stil bij de rol van onze medezeggenschap. De Ondernemingsraad en de Cliëntenraad hebben het afgelopen jaar opnieuw laten zien hoe waardevol hun betrokkenheid is. In open en soms kritische gesprekken hebben zij bijgedragen aan betere besluiten en een scherpere blik op de effecten van beleid voor medewerkers en cliënten. Die dialoog helpt ons om koersvast te blijven en tegelijk oog te houden voor de dagelijkse praktijk van zorg.

RvT

Datzelfde geldt voor de Raad van Toezicht, die zich continu inzet voor zorgvuldig, betrokken en toekomstgericht toezicht met als doel een stabiele organisatie, duurzame zorg en het beste perspectief voor kinderen, jongeren en gezinnen. Daarnaast vindt de RvT het belangrijk om ook kritisch naar zichzelf te kijken. Daarom vond er dit jaar een zelfevaluatie plaats, onder externe begeleiding, waarin werd gereflecteerd op o.a. de onderlinge samenwerking, effectiviteit van het toezicht, de rolverdeling binnen de Raad en de commissies en aandachtspunten voor verdere ontwikkeling. De uitkomsten zijn vertaald naar concrete verbeteracties.

Tot slot

Bovenal is 2025 een jaar geweest waarin de veerkracht van onze organisatie zichtbaar werd. Medewerkers hebben zich met grote betrokkenheid ingezet voor kinderen en gezinnen, vaak onder moeilijke omstandigheden. De problematiek waarmee jongeren bij ons komen wordt complexer, wachttijden in de sector zijn hoog en de druk op professionals is groot. Het relatief hoge ziekteverzuim binnen de sector en binnen onze organisatie benadrukt hoe zwaar het werk kan zijn en vraagt blijvend aandacht voor goed werkgeverschap en ondersteuning van medewerkers. Juist daarom is het indrukwekkend om te zien met hoeveel toewijding en vakmanschap onze collega's iedere dag opnieuw het verschil maken.

Als bestuurder kijk ik met waardering naar de inzet van alle medewerkers, pleegouders, vrijwilligers en partners die samen Kenter vormen. De afgelopen

jaren hebben veel van ons gevraagd, maar hebben ook laten zien wat mogelijk is wanneer mensen zich gezamenlijk inzetten voor een gedeelde opdracht.

Daarnaast wil ik onze gemeentelijke opdrachtgevers nadrukkelijk bedanken voor het vertrouwen dat zij in Kenter hebben gesteld, voor de bereidheid tot samenwerking in een complexe periode en voor de geboden noodsteun die het mogelijk heeft gemaakt om cruciale zorgvoorzieningen open te houden. Deze steun en het open gesprek over continuïteit en herstel waren van groot belang om de zorg voor kinderen, jongeren en gezinnen verantwoord voort te kunnen zetten.

Voor de komende jaren ligt er een duidelijke opgave. In 2026 willen we de volgende stap zetten in de verdere vorming van onze meerjarenkoers en de ontwikkeling van Kenter richting 2030. Daarbij blijft onze ambitie onveranderd: specialistische jeugdhulp bieden die kinderen en gezinnen helpt om weer perspectief te krijgen. Dat vraagt om blijvende aandacht voor financiële duurzaamheid, sterke interne sturing en een organisatie die wendbaar blijft in een veranderend zorglandschap.

Met dit jaarverslag kijken we terug op een intensief en leerzaam jaar. Tegelijk kijken we vooral vooruit. Met vertrouwen in de kracht van onze professionals, met steun van gemeenten, onze (consortium)partners en met blijvende aandacht voor kwaliteit, samenwerking en vakmanschap.

Yildiz van den Akker

Bestuurder, Kenter Jeugdhulp

Inhoudsopgave

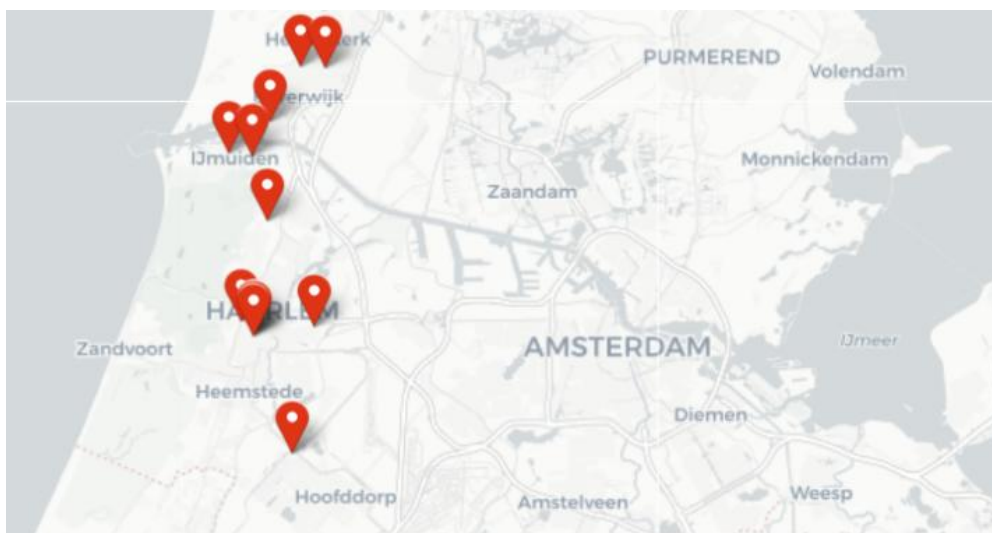
Voorwoord Raad van Bestuur	2
Inhoudsopgave	6
1. Profiel Kenter.....	7
2. Organisatiestructuur.....	13
3. Samenwerkingsrelaties.....	14
4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	17
5. Toepassing en naleving gedragscodes	20
Governance	20
Gedragscode	20
6. Algemeen beleid	21
Zorgontwikkeling	22
7. Bedrijfsvoering.....	27
Informatievoorziening	27
8. Financieel beleid	36
9. Blik op de toekomst	40

1. Profiel Kenter

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Kenter Jeugdhulp
Adres	Middenduinerweg 44
Postcode	2071 AN
Plaats	Santpoort- Noord
Telefoonnummer	088-2434343
Identificatienr. Kamer van Koophandel	34105805
E-mailadres	info@kenterjeugdhulp.nl
Internetpagina	www.kenterjeugdhulp.nl

Kenter Jeugdhulp heeft diverse verblijfs-en behandellocaties. Deze zijn zichtbaar gemaakt in onderstaande afbeelding.



Kerngegevens 2025

Cliënten

De ontwikkeling van het aantal cliënten laat over de afgelopen jaren een dalende trend zien.

Dit heeft onder andere te maken met het feit dat Kenter vanaf 2023 in de gemeenten Zuid-Kennemerland-IJmond met lumpsumfinanciering werkt.

De verdere afname over de jaren is in belangrijke mate het gevolg van de keuzes die binnen het duurzaam herstelplan zijn gemaakt, gericht op het herstellen van financiële stabiliteit en het scherper positioneren van het zorgaanbod. Minder beschikbare middelen leiden daarbij onvermijdelijk tot een lager aantal cliënten.

Tegelijkertijd is deze daling consistent met het landelijke beeld van de trends over tijd voor zorggebruik onder jeugdigen, zoals oa. gepresenteerd in de recente rapportage “*Samen kennis ontwikkelen en delen*” van de DREAMS-samenwerkingspartijen (Dutch REsearch in child and Adolescent Mental health). Hierin worden de eerste resultaten gepresenteerd van een grote overzichtsstudie over de periode 2015-2023. Op basis van de gegevens van ongeveer 90.000 kinderen laten de eerste resultaten zien dat het aantal kinderen in zorg afneemt.¹ Eenzelfde daling werd ook geconstateerd door het CBS (477 duizend jongeren kregen jeugdzorg in 2025, dat is 2,8% minder dan een jaar eerder).² Het rapport van de DREAMS-samenwerkingspartijen laat zien dat tegelijkertijd het zorggebruik per kind wél toeneemt.

Beide trends zien we ook binnen Kenter, waar de focus sterker is komen te liggen op specialistische jeugdhulp voor cliënten met complexere en zwaardere problematiek. Deze trend vertaalt zich in gemiddeld intensievere en vaak langere trajecten, met een lagere doorstroom en daarmee een lager totaal aantal unieke cliënten.

Daarnaast zijn in 2025 concrete maatregelen doorgevoerd, zoals het afbouwen of overdragen van onderdelen van het aanbod, het temporiseren van de opbouw van ambulante teams en het aanpassen van de inzet van onderaannemers. Ook ontwikkelingen binnen het cluster Verblijf, waaronder veranderingen in locaties en uitstroompatronen van jongeren met complexe problematiek, hebben invloed gehad op de cliëntenaantallen.

De daling in aantallen moet daarom niet los worden gezien van deze bredere beweging: een combinatie van financiële noodzaak, strategische keuzes en een verschuiving naar zwaardere, meer specialistische zorg, zoals ook zichtbaar wordt in de verdere ontwikkeling van het zorgprofiel van Kenter.

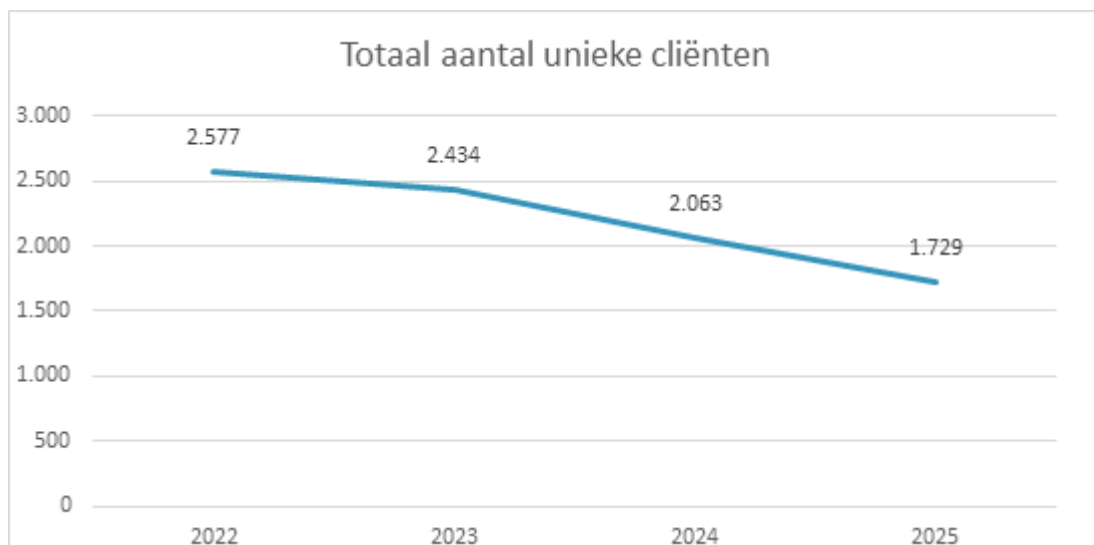
Aantal cliënten dat zorg heeft ontvangen:

Type zorg	2022	2023	2024	2025
Ambulante Jeugdhulp	1.850	1.776	1.479	1.216
GGZ 18+	376	373	307	250
Dagbehandeling	168	173	161	135
Pleegzorg	307	305	294	270
Projectgezinnen	41	47	49	44

¹ Oosterling, Polderman en Vollebregt (eds.) 2026: *Academisch onderzoek in de kinder- en jeugdpsychiatrie: Samen kennis ontwikkelen en delen*. www.dreams-study.nl

² www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2026/18/minder-jongeren-met-jeugdzorg-in-2025

Residentiële hulp	221	185	182	158
Vervoer	0	2	5	1
Totaal aantal unieke cliënten	2.577	2.434	2.063	1.729



Aantal cliënten dat zorg heeft ontvangen per leeftijdscategorie:

Leeftijdscategorie	2022	2023	2024	2025
0 t/m 4 jaar	271	271	129	139
5 t/m 11 jaar	849	769	649	528
12 t/m 14 jaar	427	422	356	290
15 t/m 17 jaar	523	496	407	347
18 t/m 22 jaar	476	452	502	364
23 jaar en ouder	31	24	20	61
Totaal aantal unieke cliënten	2.577	2.434	2.063	1.729

Behandelingen

Aantal unieke behandelingen:

Type Zorg	2022	2023	2024	2025
Ambulante Jeugdhulp	2.180	2.096	1.817	1.626
Dagbehandeling	174	175	153	141
GGZ 18+	362	374	307	250
Pleegzorg	361	334	322	292

Projectgezinnen	43	45	48	44
Residentiële jeugdhulp	293	213	196	182
Vervoer	0	1	2	1
Totaal aantal unieke behandelingen	3.413	3.238	2.845	2.536

Gemiddeld aantal behandelingen per cliënt:

	2022	2023	2024	2025
Gemiddeld aantal Behandelingen	1,32	1,33	1,38	1,47

Omzet

	2025	2024
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	1.492.169	1.970.360
Jeugdwet	38.945.971	36.943.473
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	615.949	767.068
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	532.708	395.976
Nagekomen baten Jeugdwet	284.958	0
	41.871.755	40.076.877
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	1.567.862	1.313.790
Netto omzet	43.439.617	41.390.667
Overige bedrijfsopbrengsten	3.548.419	3.379.486
Som der bedrijfsopbrengsten	46.988.036	44.770.153

Personeel

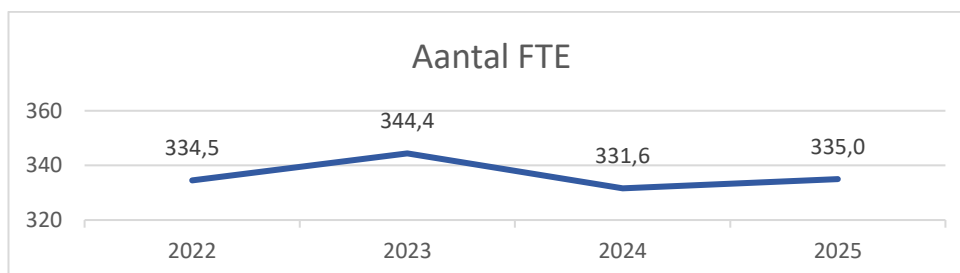
Aantal medewerkers in loondienst (exclusief stagiaires en externen) op 31 december:

Categorie	2022	2023	2024	2025
Management	5	5	5	7
Teamleider	14	17	15	23
Psychiater / arts	7	8	7	4
Psychologen en psychotherapeuten	45	47	48	48

Overige GGZ-hulpverleners	27	30	27	24
Jeugdzorgwerkers	203	203	197	191
Overige jeugdzorg hulpverleners	61	64	58	57
Projectouder	24	22	24	22
Administratieve ondersteuning	59	54	59	57
Totaal	437	442	432	421

Aantal fte in loondienst (exclusief stagiaires en externen) op 31 december:

Categorie	2022	2023	2024	2025
Management	4,9	4,9	5	6,8
Teamleider	12,6	15	13,9	21,4
Psychiater / arts	4,8	5,4	4	2,2
Psychologen en psychotherapeuten	34,8	36,7	37,5	37,2
Overige GGZ-hulpverleners	19,1	21,5	19,8	18,3
Jeugdzorgwerkers	160,2	161,8	157,1	153,1
Overige jeugdzorg hulpverleners	42,3	47,7	40,4	40,7
Projectouder	11,3	11,3	11,6	13,2
Administratieve ondersteuning	44,5	40,1	42,4	42,3
Totaal	334,5	344,4	331,6	335,0



De ogenschijnlijke toename van het aantal managers en teamleiders in de cijfers hierboven verdient enige toelichting. Er is geen sprake van een bewuste of structurele uitbreiding van leidinggevende lagen; de cijfers weerspiegelen vooral herstel, vervanging en herinrichting van functies om de organisatie bestuurbaar te houden. Bij de managers is er sprake geweest van enige overlap tussen vertrekkende, langdurig verzuimende en aankomende (nieuwe) managers, waarbij in twee gevallen sprake is geweest van tijdelijke dubbelbezetting om continuïteit te borgen. Omdat zowel 2024 als 2025 jaren waren met onzekerheden is ervoor gekozen om de vacatures voor het management niet direct te vervullen met vaste posities. In de tweede helft van 2025 is dit alsnog gebeurd.

Het aantal teamleiders is op papier daadwerkelijk toegenomen, maar hier is sprake van een taakherschikking zonder financiële gevolgen.

Opdrachtgevers

Voor de levering van Jeugdhulp, waaronder ambulante jeugd- en opvoedhulp, jeugd GGZ, dagbehandeling, pleegzorg, crisisleegzorg, projectgezinnen en verblijf, is Kenter gecontracteerd door de Jeugdhulp regio's Zuid-Kennemerland, IJmond, Haarlemmermeer, Amstelveen-Aalsmeer en Alkmaar. Daarnaast leveren wij zorg aan niet gecontracteerde Jeugdhulp regio's zoals Amsterdam, Zaanstreek-Waterland, Holland-Rijnland, Den Helder, Schagen, West-Friesland en Hollands-Kroon.

Voor de levering van GGZ aan jongvolwassenen heeft Kenter contracten met alle Nederlandse zorgverzekeraars afgesloten.

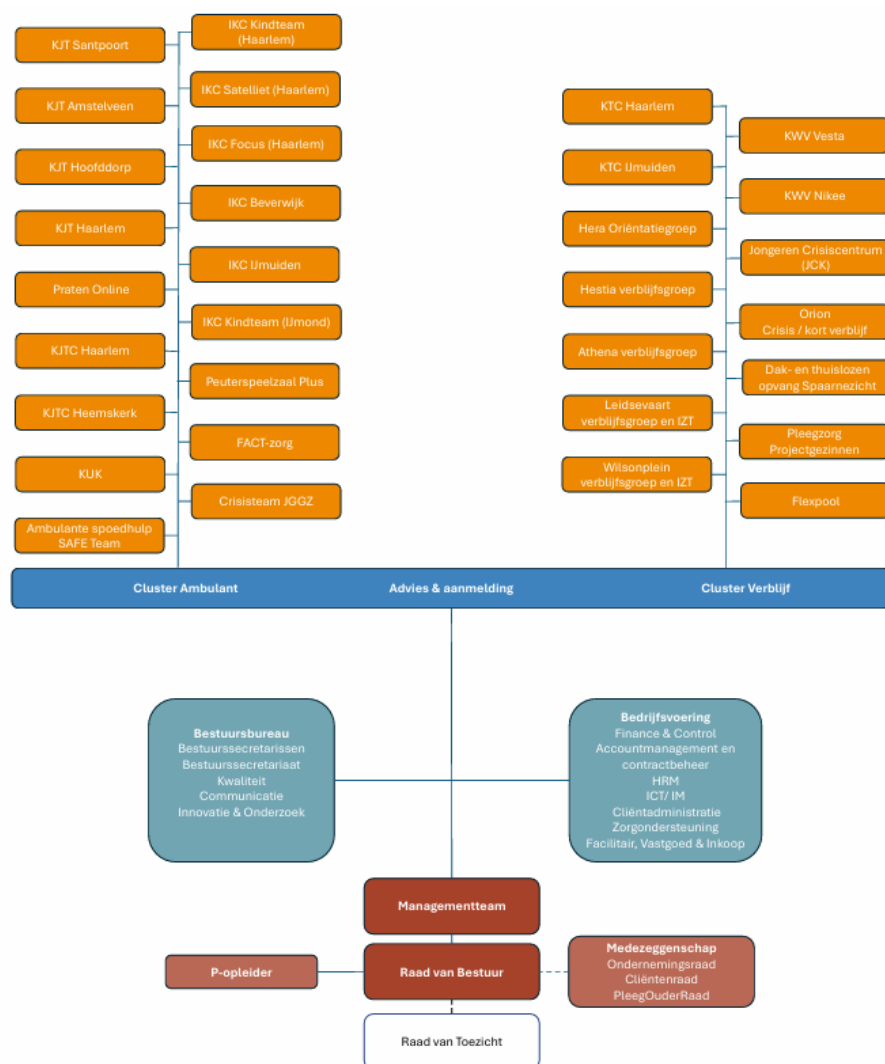
Door de gemeente Haarlem is Kenter Jeugdhulp gecontracteerd voor de maatschappelijke opvang van dak- en thuisloze jongeren.

Type zorg / Jeugdhulpregio	Zuid-Kennemerland	IJmond	Haarlemmermeer	Amstelveen-Aalsmeer	Regio Alkmaar
Ambulante Jeugd- en opvoedhulp	J	J	J	J	J
Jeugd GGZ	J	J	J	J	J
Dagbehandeling	J	J	J		
Pleegzorg	J	J	J	J	J
24-uurs behandelgroepen	J	J	J		J
GGZ 18+	J	J	J	J	J
WMO 18+	J	J	J		
Maatschappelijke opvang	J				

2. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Kenter Jeugdhulp ondersteunt de aansturing van de zorg en de verdere ontwikkeling van de organisatie. In 2025 is deze structuur verder versterkt en doorontwikkeld, in lijn met het duurzaam herstelplan en de strategische koers richting 2030. Daarbij is ingezet op heldere verantwoordelijkheden, versterking van het management en een betere verbinding tussen zorginhoud en bedrijfsvoering.

Het organogram geeft een overzicht van de inrichting van de organisatie en de onderlinge verhoudingen tussen bestuur, management en ondersteunende functies.



3. Samenwerkingsrelaties

Sparq Jeugdhulp

Kenter Jeugdhulp maakt deel uit van het consortium Sparq Jeugdhulp, een samenwerkingsverband tussen Kenter Jeugdhulp, Youz en de Hartekamp Groep. Het consortium richt zich op het bieden van samenhangende specialistische jeugdhulp in de regio's Zuid-Kennemerland en IJmond. Door expertise vanuit jeugd-GGZ, specialistische jeugdhulp en zorg voor kinderen met een verstandelijke beperking te bundelen, beoogt Sparq kinderen en gezinnen sneller passende hulp te bieden en complexe zorgvragen beter gezamenlijk op te pakken.

Doorontwikkeling van de samenwerking

2025 was het derde jaar van de samenwerking binnen Sparq. In de afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet in het opbouwen van een gezamenlijke structuur en werkwijze. Zo is onder andere gewerkt aan een gezamenlijke voordeur voor aanmeldingen, waarmee verwijzers en gemeenten beter toegang hebben tot het gecombineerde aanbod van de drie organisaties. Sparq ontwikkelt zich daarnaast steeds nadrukkelijker als strategische gesprekspartner voor gemeenten en andere consortia in de regio.

Tegelijkertijd werd in 2025 ook duidelijk dat verdere doorontwikkeling van de samenwerking nodig was. Zowel binnen het consortium als binnen de afzonderlijke organisaties vonden veranderingen plaats in strategie en organisatie. Daarom is in 2025 een externe evaluatie uitgevoerd door KPMG, gericht op de vraag in hoeverre de oorspronkelijke doelstellingen van de samenwerking zijn gerealiseerd en welke verbeteringen nodig zijn voor de toekomst. De evaluatie omvatte documentanalyse, interviews en gezamenlijke werksessies met betrokken bestuurders en projectleden. De uitkomsten van deze evaluatie vormden de basis voor verdere aanscherping van de samenwerking.

Innovatie en regionale samenwerking

Binnen Sparq wordt actief samengewerkt aan innovatie in de jeugdhulp. In 2025 hebben de consortia in de regio gezamenlijk voorstellen ingediend bij gemeenten voor financiering vanuit een regionaal innovatiefonds. De voorstellen richtten zich op drie centrale thema's: het versnellen van instroom, doorstroom en uitstroom in de zorg, het versterken van een integrale gezinsgerichte aanpak om uithuisplaatsing te voorkomen en het verbeteren van de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp. Deze

initiatieven moeten bijdragen aan het verkorten van wachttijden en het versterken van samenhang in het zorgaanbod voor kinderen en gezinnen.

Naast beleidsmatige en organisatorische ontwikkelingen kreeg de samenwerking ook concreet vorm in de praktijk. Professionals van de drie organisaties werkten intensief samen rond complexe casuïstiek, bijvoorbeeld bij traumabehandeling van jongeren waarbij expertise vanuit verschillende organisaties werd gecombineerd. Dergelijke trajecten laten zien hoe de bundeling van kennis en ervaring binnen Sparq kan bijdragen aan betere en meer geïntegreerde zorg.

Basis voor verdere professionalisering

De evaluatie van de samenwerking in 2025 heeft geleid tot belangrijke keuzes voor de verdere professionalisering van het consortium. Daarbij is ingezet op meer duidelijkheid in rollen, mandaten en besluitvorming, zodat de samenwerking effectiever kan worden aangestuurd. Deze herijking heeft geleid tot een vernieuwde governance-structuur die per 1 januari 2026 is ingevoerd, met een duidelijk onderscheid tussen bestuurlijk overleg, dagelijks bestuur en een gezamenlijk directieteam voor de uitvoering van projecten. De bestuurder van Kenter Jeugdhulp is tevens dagelijks bestuurder van het consortium Sparq.

Voor Kenter betekent deelname aan Sparq dat de organisatie actief bijdraagt aan regionale samenwerking en innovatie in de jeugdhulp. Tegelijk blijft iedere partner verantwoordelijk voor de eigen zorgverlening, medewerkers en bedrijfsvoering. De samenwerking binnen Sparq richt zich vooral op gezamenlijke projecten, regionale afstemming en het verbeteren van de toegang tot specialistische jeugdhulp.

Met de stappen die in 2025 zijn gezet, is een belangrijke basis gelegd voor verdere ontwikkeling van het consortium. De komende jaren zal de samenwerking binnen Sparq verder worden versterkt, met als doel kinderen en gezinnen in de regio sneller en beter passende hulp te bieden.

Ook binnen Sparq is er het afgelopen jaar door de partners in diverse werkgroepen aan innovatiethema's gewerkt, waaronder:

- Eén gezamenlijke AGB-code: Hiermee versterken we onze samenwerking en maken we de toegang tot onze jeugdhulp in Zuid-Kennemerland en IJmond overzichtelijker, herkenbaarder en administratief eenvoudiger voor gemeenten en verwijzers;
- Vier samenhangende innovatieprojecten binnen het Programma Innovatie in de regio Zuid Kennemerland: (1) het versnellen van instroom, doorstroom en uitstroom binnen de jeugdzorg, (2) betere

triage en urgentiebepaling, (3) het voorkómen van uithuisplaatsingen via een integrale gezinsgerichte aanpak en (4) een betere samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp.

Deze samenwerking heeft geleid tot meer onderlinge afstemming, gezamenlijke besluitvorming en gedeeld leren – met als doel de kwaliteit van zorg te verbeteren en beter te kunnen inspelen op de vraag in de regio.

Verbeterinitiatieven en samenwerking

- BEN-NH (Bovenregionaal Expertisenetwerk Jeugd NH): Kenter neemt actief deel aan dit netwerk om samen met jeugdbeschermers, gemeenten, zorgaanbieders, onderwijs en vooral de jeugdigen en ouders zelf te leren en passende oplossingen te zoeken bij ingewikkelde casuïstiek.
- RET (Regionaal Expert Team): Kenter heeft grote betrokkenheid bij de RET van Zuid-Kennemerland & IJmond, maar ook met die van Amsterdam-Amstelland, Haarlemmermeer, Regio Alkmaar en Zaanstreek-Waterland. De RETs zijn ingericht om ervoor te zorgen dat voor elke jeugdige, ongeacht de complexiteit van de zorgvraag en wachtlijsten bij aanbieders, met urgentie passende hulp wordt georganiseerd. Van deze zorgvragen wordt geleerd ten behoeve van advisering over het (jeugd)zorgstelsel.
- Thuis voor Noordje: Kenter onderschrijft de gedragsprincipes en oplossingsrichtingen die zijn opgesteld om te kunnen werken aan een “Thuis voor Noordje” voor alle jeugdigen in Noord-Holland en is een actieve deelnemer in het bijbehorende netwerk.

4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Bestuurlijke ontwikkelingen

Na de bestuurlijke wisseling in 2024 stond 2025 voor Kenter Jeugdhulp in het teken van herstel, stabilisatie van de organisatie en het versterken van de bestuurlijke en organisatorische basis. Met de benoeming van Yildiz van den Akker als bestuurder per 1 september 2024 is het eenhoofdig bestuur van Kenter opnieuw structureel ingevuld. In 2025 heeft zij, samen met het managementteam en onder toezicht van de Raad van Toezicht, gewerkt aan het verder versterken van de governance, de bedrijfsvoering en de strategische koers van de organisatie.

In lijn met de Governancecode Zorg, draagt het bestuur de verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de organisatie, de kwaliteit en veiligheid van zorg en een integere en beheerste bedrijfsvoering. In 2025 lag de bestuurlijke focus daarom op het versterken van de interne sturing, het verbeteren van de financiële en organisatorische basis en het zorgvuldig uitvoeren van het duurzaam herstelplan. Dit herstelplan is in 2024 opgesteld in nauwe samenwerking met gemeenten in de regio en heeft als doel de financiële stabiliteit van Kenter te herstellen en de continuïteit van specialistische jeugdhulp te waarborgen.

De uitvoering van het herstelplan vormde een belangrijk onderdeel van de bestuurlijke agenda. Daarbij is gewerkt aan het versterken van de planning- en control cyclus, het verbeteren van financiële sturing en het scherper positioneren van het zorgaanbod van Kenter. De accountant heeft in de managementletter bevestigd dat de administratieve organisatie en interne beheersing voor de jaarrekeningcontrole op een toereikend niveau functioneren en dat geen significante tekortkomingen zijn vastgesteld. Tegelijkertijd zijn aandachtspunten benoemd op het gebied van verdere professionalisering van planning en control, personeelsprocessen en informatiebeveiliging. Deze verbeterpunten zijn in 2025 opgepakt en maken onderdeel uit van de doorlopende ontwikkeling van de bedrijfsvoering.

Een tweede belangrijk bestuurlijk thema was het verder bepalen van de strategische koers van Kenter. In juni 2025 is het toekomstperspectief richting 2030 op hoofdlijnen vastgesteld. Hierin zijn onder andere de missie, visie, doelgroep keuzes en strategische thema's voor de komende jaren beschreven. Het toekomstperspectief geeft richting aan de verdere ontwikkeling van het zorgaanbod en aan de positionering van Kenter als aanbieder van specialistische jeugdhulp voor kinderen, jongeren en gezinnen met complexe problematiek.

Binnen de organisatie zijn in 2025 daarnaast stappen gezet in het versterken van de managementstructuur en de interne organisatie. Op verschillende sleutelposities zijn nieuwe managers gestart, onder andere binnen verblijf, ambulante zorg en bedrijfsvoering. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor verdere professionalisering van de organisatie en een stabielere aansturing van zowel de zorginhoudelijke ontwikkeling als de bedrijfsvoering.

Ook op het gebied van risicomanagement en integriteit zijn stappen gezet. In lijn met de Governancecode Zorg is gewerkt aan verdere versterking van het risicomanagement, onder meer door het actualiseren van de frauderisicoanalyse en het verder ontwikkelen van de planning- en control cyclus. Daarnaast is geïnvesteerd in het versterken van digitale veiligheid en informatiebeveiliging, mede in het licht van nieuwe wetgeving op het gebied van cyberbeveiliging.

Tot slot zijn in 2025 bestuurlijke keuzes gemaakt die bijdragen aan een scherper zorgprofiel van Kenter. In lijn met de strategische koers is besloten om enkele voorzieningen over te dragen aan andere aanbieders. Zo is het Kamertrainingscentrum Mastbos overgedragen aan Cosmo Zorg nadat de gemeente Haarlemmermeer had besloten de Wmo-financiering voor deze voorziening te beëindigen. Daarnaast is de locatie Spaarnezicht per 1 januari 2026 overgedragen aan PerMens na een nieuwe gunningsprocedure van gemeenten. Bij beide trajecten is ingezet op een zorgvuldige overgang voor cliënten en medewerkers en op het borgen van continuïteit van zorg.

Met deze stappen heeft Kenter in 2025 gewerkt aan het versterken van goed bestuur, transparante verantwoording en een toekomstbestendige organisatie, passend bij de uitgangspunten van de Governancecode Zorg en de maatschappelijke opdracht van Kenter Jeugdhulp.

Toezicht

De Raad van Toezicht van Kenter Jeugdhulp bestond in 2025 uit zes leden en houdt toezicht op de voorbereiding en uitvoering van het beleid van Kenter Jeugdhulp. Daarnaast wordt toezicht gehouden op de bedrijfsvoering door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Kenter Jeugdhulp. Corine Houtzagers (voorzitter RvT en lid remuneratiecommissie), Bert Halm (lid auditcommissie (AC)), Bram de Klerck (vice voorzitter, lid remuneratiecommissie, lid AC), Eric Lemstra (lid commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie (K,V &I), Gerrit Jan Hoogeland (voorzitter commissie K,V en I), Karin Hubert tot 5 februari 2025 (voorzitter AC), vanaf 10 mei 2025 Esther Spetter (voorzitter AC). Per 1 januari 2026 bestaat de RvT uit vijf leden. Corine Houtzagers is per 31 december 2025 afgetreden na een zittingstermijn van 8 jaar. Zij wordt per 1 januari 2026 opgevolgd Eric Lemstra.

Medezeggenschap binnen Kenter Jeugdhulp

Kenter Jeugdhulp hecht grote waarde aan inspraak en medezeggenschap. Binnen de organisatie zijn drie formele medezeggenschapsorganen actief: de Cliëntenraad, de Pleegouderraad en de Ondernemingsraad. Deze raden leveren vanuit hun eigen perspectief een belangrijke bijdrage aan beleidsvorming, organisatieontwikkeling en de kwaliteit van zorg.

De **Cliëntenraad** behartigt de belangen van cliënten en denkt mee over de kwaliteit en toegankelijkheid van de geboden hulp. In 2025 bracht de raad advies uit over onder meer de overdracht van KTC Mastbos in Hoofddorp, de voorgenomen benoeming van een lid van de Raad van Toezicht en de profielbeschrijving voor de werving van een nieuw toezichthouder. Ook adviseerde de raad over de doelgroep afbakening van het zorgaanbod en over de toekomst van locatie Spaarnezicht. Daarnaast verleende de cliëntenraad instemming aan de vernieuwde klachtenregeling voor cliënten.

De **Pleegouderraad** vertegenwoordigt de belangen van pleegouders en adviseert over beleid en praktijk rond pleegzorg (incl. crisispleegzorg en projectgezinnen). In 2025 bracht de pleegouderraad advies uit over de doelgroep afbakening binnen het zorgaanbod en over de benoeming van een nieuw lid van de Raad van Toezicht en de bijbehorende profielbeschrijving. Ook gaf de raad instemming aan de vernieuwde klachtenregeling voor cliënten.

De **Ondernemingsraad (OR)** vertegenwoordigt de medewerkers en voert regelmatig overleg met de bestuurder over organisatiebeleid en arbeidsvoorwaarden. In 2025 adviseerde de OR onder meer over de overdracht van KTC Mastbos in Hoofddorp, de tijdelijke sluiting van Hera, de toekomst van Spaarnezicht en de benoeming van een nieuw lid van de Raad van Toezicht. Daarnaast verleende de OR instemming aan diverse regelingen op het gebied van personeelsbeleid, waaronder het addendum op het verzuimbeleid, de regeling voor interne vertrouwenspersonen, de systematiek van jaargesprekken, de overstap naar een nieuwe arbodienst, de introductie van de ontwikkelfuncties Manager in Opleiding en Teamleider in Opleiding en het werkkostenbeleid (WKR). De OR heeft daarnaast via het initiatiefrecht aandacht gevraagd voor het opleidingsbeleid en via de signaalfunctie een onderwerp geagendeerd rond de overgang van jeugdigen naar ondersteuning vanuit de Wmo 18+.

De inzet en betrokkenheid van deze medezeggenschapsorganen dragen bij aan transparantie, draagvlak en continue verbetering van de kwaliteit van zorg en ondersteuning binnen Kenter Jeugdhulp.

5. Toepassing en naleving gedragscodes

Governance

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van Kenter Jeugdhulp handelen volgens de principes van de Governancecode Zorg 2022. Deze code vormt het kader voor goed bestuur en toezicht binnen de zorgsector en is gericht op het versterken van de maatschappelijke legitimiteit van zorgorganisaties.

De Governancecode stimuleert reflectie en dialoog over het functioneren van bestuurders en toezichthouders, evenals hun onderlinge samenwerking. Het biedt daarmee een gemeenschappelijk referentiekader dat richting geeft aan professioneel en integer handelen en dat houvast biedt in complexe situaties. De toepassing van de code is een vorm van zelfregulering en draagt bij aan transparantie, verantwoordelijkheid en het waarborgen van goede zorg. De principes in de code zijn leidend en niet vrijblijvend. Ze ondersteunen Kenter in het realiseren van haar maatschappelijke opdracht en het versterken van het vertrouwen van cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners.

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht onderschrijven deze uitgangspunten volledig en zetten zich actief in om invulling te geven aan de geest en de letter van de code, als integraal onderdeel van de governancepraktijk van Kenter Jeugdhulp.

Gedragscode

Kenter Jeugdhulp hecht grote waarde aan professioneel en integer handelen. In het integriteitsbeleid is vastgelegd op welke wijze medewerkers zich behoren te gedragen in de omgang met cliënten, collega's, vertrouwelijke informatie, de organisatie en externe relaties. Dit beleid komt tot uiting in de gedragscode van Kenter.

De gedragscode vormt een concrete vertaling van de kernwaarden en de identiteit van de organisatie. Het biedt richting aan het dagelijks handelen en schept duidelijke verwachtingen over professioneel gedrag binnen en buiten de organisatiecontext. Naleving van de gedragscode is van groot belang voor het behouden van vertrouwen en vormt een onmisbare voorwaarde voor het realiseren van de missie van Kenter: het bieden van kwalitatieve en betrouwbare jeugdhulp, met oog voor de mens en de maatschappij.

6. Algemeen beleid

Missie en Visie

In 2025 heeft Kenter haar missie en visie herijkt als onderdeel van het vastgestelde toekomstperspectief voor de organisatie. Met deze herijking is opnieuw verwoord waar Kenter voor staat en welke richting wij de komende jaren willen volgen in de ondersteuning van kinderen, jongeren en gezinnen met complexe hulpvragen.

De vernieuwde missie luidt:

“Wij staan naast kinderen, jongeren en gezinnen in kwetsbare situaties en helpen hen om weer perspectief en veerkracht te vinden, zodat zij zich kunnen ontwikkelen en meedoen in de samenleving.”

Deze missie benadrukt nadrukkelijk dat Kenter werkt vanuit nabijheid en partnerschap. Niet het overnemen van problemen staat centraal, maar het versterken van perspectief en veerkracht van kinderen, jongeren en hun gezinnen. Daarbij sluiten we aan bij hun eigen kracht en bij het netwerk rondom het gezin, zoals school, familie en de wijk.

Bij de herijking van de koers is er bewust voor gekozen om niet langer één allesomvattende visie te formuleren, maar te werken met twee verschillende visies met ieder een eigen functie. De inspirerende visie verwoordt in toegankelijke en aansprekende taal waar Kenter voor staat en wat ons drijft. Deze visie is bedoeld voor een breed publiek en helpt om collega's, partners, jongeren en gezinnen te verbinden rond een gedeelde ambitie.

Daarnaast is een beleidsmatige visie opgesteld. Deze visie geeft meer richting aan de manier waarop wij werken en aan de keuzes die we maken in beleid, organisatie en samenwerking. De beleidsmatige visie beschrijft de uitgangspunten die leidend zijn in ons dagelijks handelen en biedt bestuur, management en teams houvast bij het maken van strategische en inhoudelijke keuzes.

Met deze tweedeling ontstaat meer duidelijkheid en samenhang. Waar de inspirerende visie vooral uitnodigt en verbindt, biedt de beleidsmatige visie concrete richting voor het ontwikkelen van beleid en het organiseren van zorg. In de herijkte missie en visies komt een aantal belangrijke accenten nadrukkelijker naar voren. Zo ligt er meer nadruk op het versterken van de eigen kracht en veerkracht van gezinnen, op samenwerking met het netwerk

rondom het kind en met partners in onderwijs, wijk en zorg, en op het principe “zo licht als mogelijk, zo intensief als nodig.”

Daarnaast is er meer aandacht voor preventie en voor doorlopende ontwikkelijnen van jeugd naar volwassenheid. Tegelijk blijft vakmanschap van professionals de basis van het werk, waarbij ruimte is voor vernieuwing en innovatie in de jeugdhulp.

Met deze herijkte missie en visies heeft Kenter een helder kompas voor de komende jaren: inspirerend voor iedereen die met ons samenwerkt en richtinggevend voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie en de zorg die wij bieden.

Zorgontwikkeling

In 2025 heeft Kenter Jeugdhulp verdere stappen gezet in de ontwikkeling en versterking van het zorginhoudelijk profiel. Deze ontwikkeling vond plaats in samenhang met het toekomstperspectief richting 2030 en de uitvoering van het duurzaam herstelplan. Beide trajecten vroegen om een scherpere positionering van Kenter als aanbieder van specialistische jeugdhulp voor kinderen, jongeren en gezinnen met complexe problematiek.

Een belangrijk onderdeel van de zorgontwikkeling was het herijken van het zorgprofiel van Kenter. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar de vraag voor welke doelgroepen Kenter in de regio het verschil wil maken en waar onze specialistische expertise het best tot zijn recht komt. De focus ligt daarbij op hoogspecialistische jeugdhulp, crisiszorg, onderwijs-jeugdhulp en behandeling van kinderen en jongeren met complexe en vaak meervoudige problematiek. Deze focus helpt om het aanbod beter te laten aansluiten op de regionale behoefte en om middelen doelmatiger in te zetten.

Parallel hieraan is binnen de organisatie gewerkt aan de verdere ontwikkeling van samenhang tussen verschillende vormen van hulp. De integratie van ambulante hulp, verblijf, behandeling en (crisis)pleegzorg/projectgezinnen is een belangrijk uitgangspunt in de doorontwikkeling van het zorgaanbod. Door expertise beter te bundelen en multidisciplinair samen te werken kan zorg flexibeler worden ingezet en beter aansluiten bij de behoeften van kinderen en gezinnen. Een voorbeeld hiervan is het experiment met het zogenoemde Pegasus-team, een flexibel multidisciplinair team dat verblijfsgroepen en (crisis)pleegzorgteams ondersteunt bij complexe casuïstiek of dreigende crisissituaties.

Daarnaast is in 2025 geïnvesteerd in het versterken van de professionele inbreng bij zorgontwikkeling. Er is gewerkt aan de verdere inrichting van een Professionele Staf, waarin verschillende vakdisciplines vertegenwoordigd zijn. Deze staf draagt bij aan de ontwikkeling van zorginhoudelijk beleid, kwaliteitsvraagstukken en strategische keuzes. Door expertise van professionals structureel te betrekken bij besluitvorming wordt de verbinding tussen beleid, praktijk en kwaliteit van zorg versterkt.

Ook de samenwerking met regionale partners speelt een belangrijke rol in de zorgontwikkeling. Kenter werkt in de regio nauw samen met gemeenten, onderwijsinstellingen, andere zorgaanbieders en ketenpartners om het zorglandschap beter op elkaar af te stemmen. Binnen samenwerkingsverbanden zoals het consortium Sparq wordt gewerkt aan innovatieve vormen van samenwerking en aan het verbeteren van de toegang tot specialistische jeugdhulp.

Onderdeel van de doorontwikkeling van het zorgprofiel was ook het scherper afbakenen van het aanbod van Kenter. Zo is de observatiegroep Hera tijdelijk gesloten in afwachting van een duurzame toekomstbestemming. Er zijn ook enkele voorzieningen overgedragen aan andere aanbieders. Het Kamertrainingscentrum Mastbos is overgedragen aan Cosmo Zorg, nadat de gemeente Haarlemmermeer had besloten de Wmo-financiering voor deze voorziening per 1 juli 2025 te beëindigen. Hierdoor kon Kenter deze woonvoorziening niet langer voortzetten. In dezelfde lijn is per 1 januari 2026 de locatie Spaarnezicht overgedragen aan PerMens. Deze locatie bood tijdelijke opvang aan dak- en thuisloze jongeren en jongvolwassenen. De overdracht volgt uit de gunningsprocedure van de gemeenten en past bij de koers van Kenter om zich sterker te richten op specialistische jeugdhulp.

Bij beide trajecten is nadrukkelijk aandacht besteed aan continuïteit van zorg voor jongeren en aan een zorgvuldige begeleiding van medewerkers. De overdrachten zijn zorgvuldig voorbereid en uitgevoerd, met als uitgangspunt dat jongeren hun begeleiding konden voortzetten bij de nieuwe aanbieders.

De zorgontwikkeling in 2025 stond daarmee in het teken van focus, samenwerking en professionalisering. Door het zorgprofiel scherper te definiëren, expertise beter te organiseren en de samenwerking met partners te versterken, werkt Kenter toe naar een samenhangend en toekomstbestendig aanbod van specialistische jeugdhulp. Deze ontwikkeling vormt een belangrijke basis voor de verdere uitwerking van de meerjarenkoers richting 2030.

Risicoparagraaf

Binnen de Jeugdzorg is al geruime tijd sprake van structurele risico's, waaronder onzekerheid over de financiering van zorg, niet-kostendekkende

tarieven, personeelstekorten, hoog ziekteverzuim en toenemende druk op de wachtlijsten. Deze ontwikkelingen blijven de continuïteit en kwaliteit van zorgverlening onder druk zetten.

Binnen Kenter Jeugdhulp vindt risicomanagement plaats op een systematische en cyclische wijze. De Raad van Bestuur en het managementteam evalueren periodiek de risico's. Aan de hand van de risico-inventarisatie worden de beheersmaatregelen opgesteld en gemonitord. De risicoanalyse binnen Kenter is uitgebreid en beslaat de volledige organisatie. De reden hiervoor is dat Kenter gezien haar maatschappelijke opdracht en de kwetsbaarheid van de doelgroep een lage risicotolerantie hanteert.

De belangrijkste risico's:

Continuïteit

De financiële basis voor Kenter blijft kwetsbaar. Met een negatieve vermogenspositie en een liquiditeitsratio onder de 1 wordt dit weerspiegeld. Dit maakt het opvangen van tegenslagen en de ruimte om te investeren beperkt. 2026 wordt het eerste jaar zonder noodsteun. Het passend maken van de geleverde zorg met de lumpsum-financiering en de strategische keuzes daarin blijft het belangrijkste sturingsmechanisme om de financiële continuïteit te waarborgen.

De arbeidsmarkt is een uitdaging welke breed binnen de zorg wordt erkend, zo ook binnen de Jeugdzorg en dus ook bij Kenter. Continuïteit van zorg kan onder druk komen te staan als gevolg van personeelstekort. Voor Kenter als aanbieder van specialistische hulp is het belangrijk om de verhouding tussen inzet van eigen mensen en het gebruik maken van externe inzet goed op elkaar af te stemmen.

Doorstroom en uitstroom van cliënten

De jeugdzorg staat onder druk. Kenter voelt als systeemaanbieder binnen de regio de druk die op de hele sector staat. Deze uit zich in oplopende wachtlijsten en lange behandeltrajecten. Het niet kunnen door laten stromen van cliënten naar vervolgzorg, oftewel de uitstroom van cliënten, maakt dat behandeltrajecten langer duren dan gewenst en de instroom van nieuwe cliënten wordt beperkt.

Om middelen effectief in te kunnen zetten is het belangrijk om het productportfolio goed af te stemmen op de zorgvraag. Voor Kenter betekent dit onder andere dat binnen het consortium Sparq goed nagedacht moet worden wat de propositie wordt in het zorgaanbod. Dit proces is gestart in 2025 en wordt in afstemming met gemeenten en consortiumpartners verder uitgewerkt.

Transitie

De Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028 heeft als voornaamste doelen de jeugdzorg structureel te verbeteren, de kwaliteit en tijdigheid van hulp te verhogen en het stelsel financieel houdbaar te maken. Deze noodzakelijke veranderingen worden door Kenter omarmd en ons toekomstperspectief “Kenter in samenhang naar 2030” is op deze ontwikkeling afgestemd. Het stelsel van veranderen en verbeteren vraagt echter nadrukkelijk om een gezamenlijke aanpak, en dit is een complexe opgave. Binnen de verschillende regio’s waar onze dienstverlening wordt aangeboden is nog onvoldoende sprake van een gedeelde gedragen visie op Jeugdzorg. Dit in combinatie met de kwetsbare situatie waarin de organisatie zich bevindt maakt dat de transitieopgave zeer uitdagend is.

Deze complexiteit wordt ook intern gevoeld door onze medewerkers. Veel is er in de afgelopen periode gerealiseerd als het gaat om gedeelde visie en welk dienstenportfolio hierbij hoort. De dagelijkse zorg die geleverd wordt en de toenemende complexiteit van de zorgvraag maakt dat de ruimte voor verandering op dit moment nog beperkt is. Een goede balans hierin vinden is een uitdaging.

Interne beheersing en monitoring

Binnen Kenter vindt er een omslag plaats van het verantwoorden door middel van rapportages naar sturen op basis van rapportages. Naast de standaarduitvoering van de P&C cyclus wordt meer aandacht besteed aan verstevigen van de verbinding tussen het primair proces en de ondersteuning. Beoogd wordt gericht besturing daar waar nodig en het gezamenlijk in gang zetten van interventies om kwaliteit en betaalbaarheid van zorg te verbeteren.

Kwaliteit van zorg

Kenter voldoet aan de kaders om kwaliteit van zorg te kunnen bieden. Het actualiseren van protocollen, richtlijnen en kaders blijft ook in 2026 punt van aandacht. Ook dit vraagt veel door de beperkte omvang van Kenter. Het ondersteunend apparaat is niet groot maar de rol van Kenter in de regio wel. Zo is Kenter penvoerder namens het consortium Sparq. Daarnaast is de doorontwikkeling van het consortium en het uitvoeren van de nieuwe governancestructuur iets waar veel tijd in gaat zitten. Het goed organiseren van de voordeur, de plek waar de zorgvrager binnenkomt, is een belangrijk ontwikkelpunt in het komende jaar.

Samenhang met financiële positie en begroting

De genoemde risico’s hangen nauw samen met de financiële positie van Kenter Jeugdhulp, die per ultimo 2025 wordt gekenmerkt door een liquiditeitsratio van 0,83 en een negatieve solvabiliteit van -2%. Deze beperkte

financiële buffer vergroot de impact van tegenvallers, met name in een context van lumpsumfinanciering en een krappe arbeidsmarkt. Het risico op financiële discontinuïteit verklaart mede het negatieve resultaat over 2025 en de beperkte ruimte voor investeringen. Tegen deze achtergrond is de begroting 2026 ambitieus, maar noodzakelijk om het herstel naar een structureel financieel gezond perspectief in te zetten. De uitvoering van deze begroting vraagt daarom om scherpe sturing, intensieve monitoring en tijdige bijsturing op de in deze paragraaf benoemde risico's.

7. Bedrijfsvoering

Interne beheersing van processen, procedures en automatisering

In 2025 heeft de accountant een tussentijdse controle uitgevoerd, waarvan de bevindingen zijn vastgelegd in de managementletter 2025. Op basis van deze interim-controle stelt de accountant vast dat de administratieve organisatie en interne beheersing voor de jaarrekeningcontrole op een toereikend niveau functioneren. Er zijn geen significante tekortkomingen geconstateerd die melding aan de Raad van Toezicht vereisen.

De managementletter bevat daarnaast enkele aandachtspunten en adviespunten ter verdere versterking van de interne beheersing. Deze hebben onder meer betrekking op de verdere professionalisering van de planning- en control cyclus, de inrichting van personeelsprocessen en de doorontwikkeling van informatiebeveiliging en IT-beheer. De organisatie heeft in 2025 stappen gezet om deze onderwerpen verder te verbeteren en structureel te borgen.

Ook is in 2025 gewerkt aan het versterken van het risicomanagement en de interne controle. In dat kader is onder andere de frauderisicoanalyse geactualiseerd en wordt gewerkt aan een verdere verankering van risicomanagement binnen de planning- en control cyclus.

Op het gebied van automatisering en informatiebeveiliging zijn voorbereidingen getroffen voor verdere implementatie van normen voor informatiebeveiliging en voor nieuwe wetgeving op het gebied van cyberbeveiliging. Hiermee werkt Kenter aan een verdere versterking van de betrouwbaarheid en veiligheid van de digitale informatievoorziening.

Met deze ontwikkelingen blijft Kenter werken aan een beheerste en transparante organisatie waarin processen, procedures en systemen de kwaliteit en continuïteit van de zorg ondersteunen.

Informatievoorziening

Kenter Jeugdhulp beschikt over een gestructureerde informatievoorziening die het bestuur, management en andere betrokkenen ondersteunt bij sturing, verantwoording en besluitvorming.

Maandelijks wordt intern gerapporteerd op basis van een set financiële prestatie-indicatoren. Deze rapportages bieden inzicht in de actuele financiële stand van zaken en vormen de basis voor tijdige bijsturing waar nodig.

Per kwartaal wordt een meer uitgebreide rapportage opgesteld, waarin naast financiële resultaten ook Kritische Prestatie Indicatoren zijn opgenomen op het gebied van personeel en kwaliteit van zorg. Deze rapportages bieden een integraal beeld van de organisatie en maken het mogelijk om ontwikkelingen, risico's en trends te duiden. De kwartaalrapportages worden gedeeld met relevante interne en externe stakeholders en vormen een belangrijk instrument in de planning- en control cyclus.

Aanvullend wordt periodiek gebruikgemaakt van dashboards en managementinformatie om ontwikkelingen op team-, cluster- en organisatieniveau te volgen en te bespreken. Dit ondersteunt het voeren van het gesprek over prestaties, kwaliteit en verbeteringen binnen de organisatie.

Jaarlijks stelt Kenter de jaarrekening en het jaarverslag op. Deze documenten geven inzicht in de financiële positie, de resultaten en de geleverde zorg en worden na vaststelling gepubliceerd. Hiermee legt Kenter transparant verantwoording af aan toezichthouders, financiers en andere stakeholders.

Kwaliteitsbeheersing

Omgangsvormen

Bij Kenter werken we aan het welzijn van kinderen, jongeren en gezinnen — én aan een fijne en veilige werkcultuur voor onszelf. In de manier waarop we met elkaar omgaan, zijn we zelf het voorbeeld. Daarom spreken we af hoe we dat samen doen. We hanteren gedragsregels om ons gedrag bespreekbaar te houden, dilemma's op tijd in te brengen en samen te bouwen aan een sterke, open cultuur. Daarbij geldt: we mogen elkaar aanspreken én we staan daar zelf ook voor open.

Kwalitatief hoogstaande zorg

Jeugdzorgorganisaties moeten verantwoorde, kwalitatief hoogstaande zorg leveren. Daarom werkt Kenter met goed opgeleide en geregistreerde specialisten, die allen beschikken over een verklaring van goed gedrag. Verschillende inspecties werken samen om de kwaliteit van de hulp te bewaken. Kenter werkt vanuit landelijke kwaliteitskaders en hanteert richtlijnen voor de verschillende professionals. In het kwaliteitsstatuut van Kenter kunnen cliënten, hun wettelijk vertegenwoordigers en naasten lezen welke kwaliteit zorg zij kunnen verwachten van Kenter. Kenter bezit een geldig kwaliteitscertificaat (ISO) dat jaarlijks wordt getoetst.

KMS: beschrijving van processen en cliënt centraal

Binnen Kenter Jeugdhulp is kwaliteit geborgd in het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Dit systeem omvat de belangrijkste

processen, werkwijzen en kwaliteitsvereisten en ondersteunt medewerkers en management bij het leveren, monitoren en verbeteren van zorg, met de cliënt als uitgangspunt.

Het KMS bundelt informatie uit onder andere incidentmeldingen, audits, cliënttevredenheid, doelrealisatie en klachten. Deze informatie wordt gebruikt om prestaties te volgen, risico's te signaleren en gericht te verbeteren. De PDCA-cyclus vormt hierbij de basis, waarbij resultaten periodiek worden besproken in managementreviews en rapportages.

In 2025 is het KMS verder versterkt en beter ingebed in de organisatie. Aandachtspunten zijn zichtbaar en worden opgevolgd, zoals het verbeteren van de opvolging van audits, het actualiseren en beter benutten van het kwaliteitshandboek, het eenduidiger gebruik van het incidentmeldsysteem en het verhogen van de respons op cliënttevredenheid. Ook wordt gewerkt aan meer duidelijkheid in indicatoren en eigenaarschap.

Het KMS draagt daarmee bij aan continue verbetering en het borgen van veilige en kwalitatief goede zorg.

Veilig Melden Incidenten

Kenter hanteert een systeem voor het veilig melden van incidenten (IMS). Alle incidenten worden wekelijks door Kwaliteit (anoniem) geanalyseerd en teruggekoppeld aan het MT. Als hier aanleiding toe is, bespreekt de manager de meldingen met de betrokken melder en leidinggevende worden en indien hier aanleiding toe is verbeteracties vastgesteld en opgevolgd. Incidenten hebben betrekking op onveilige of ongewenste situaties, bejegening, medicatiefouten, hulpverlening, (tentamen) suïcide, vermissing, alcohol- of drugsmisbruik, agressie, discriminatie, (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, materialen en systemen. Een aantal gelabelde incidenten wordt in het systeem standaard gedefinieerd als calamiteit. Deze worden na inhoudelijke beoordeling wel of niet gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

In 2025 zijn er in totaal **328** incidentmeldingen geregistreerd. We zien een duidelijke stijging van het aantal meldingen over de jaren heen, dit heeft met name te maken met de toenemende aandacht voor het melden van incidenten. In 141 gevallen betrof het grensoverschrijdend gedrag, zowel fysiek grensoverschrijdend, seksueel grensoverschrijdend als automutilatie. Er heeft geen suïcide met de dood tot gevolg plaatsgevonden, wel is er 10 keer sprake geweest van een tentamen (poging tot) suïcide en 14 keer van een suïcide-dreiging.

De ontwikkelingen over de jaren heen:

	2023	2024	2025
Aantal meldingen	203	252	328

	2023		2024		2025	
Categorie*	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Bejegening (intimidatie, verbale agressie)	11	5,4%	34	13,5%		
Bejegening: Intimidatie					7	2,1%
Bejegening: Verbale agressie					12	3,7%
Grensoverschrijdend gedrag fysiek					140	42,7%
Seksueel grensoverschrijdend gedrag					8	2,4%
Automutilatie					19	5,8%
Drugs-/alcoholmisbruik	1	0,5%	1	0,4%	7	2,1%
Ongeval	6	3,0%	1	0,4%		
Hulpverlening	0	0%	4	1,6%	5	1,5%
Ongewenste situatie	0	0%	0	0,0%		
Ongewenste situatie: diefstal					2	0,6%
Ongewenste situatie: Geen (tijdige) beschikking over middelen/informatie					1	0,3%
Onveilige situatie	155	76,4%	155	61,5%		
Onveilige situatie: incident veroorzaakt met gevaarlijk voorwerp					7	2,1%
Onveilige situatie: Bezit van gevaarlijke voorwerpen					8	2,4%
Onveilige situatie: (Bijna) ongeval					12	3,7%
Onveilige situatie: Beschadiging materiaal/gebouw					21	6,4%
Suicide tentamen	7	3,4%	14	5,6%	10	3,0%
Suicide dreiging	4	2,0%	8	3,2%	14	4,3%
Suicidepoging met overlijden tot gevolg	0	0%	1	0,4%	0	0,0%
Medicatiefout	1	0,5%	7	2,8%	9	2,7%
Vermissing	2	1,0%	4	1,6%		
Vermissing: Weglopen					11	3,4%
Vermissing: Vermissing					8	2,4%
Ander incident	16	7,9%	23	9,1%	27	8,2%
TOTAAL	203	100%	252	100%	328	100%

Het Opvangteam

Medewerkers binnen Kenter kunnen in hun werk te maken krijgen met ingrijpende gebeurtenissen, zoals agressie, calamiteiten, suïcide of andere emotioneel belastende situaties. Om medewerkers hierin goed te ondersteunen, is binnen de organisatie een opvangteam ingericht voor psychosociale ondersteuning. Het opvangteam biedt laagdrempelige, collegiale opvang na ingrijpende gebeurtenissen. In één of meerdere gesprekken is er ruimte voor het delen van ervaringen, het normaliseren van reacties en het versterken van veerkracht. De ondersteuning is kortdurend en signalerend van aard en heeft geen therapeutisch karakter. Indien nodig wordt geadviseerd om aanvullende professionele hulp in te schakelen.

Het aantal aanmeldingen bij het opvangteam was in het tweede kwartaal van 2025 hoger, omdat er toen een pilot is gedaan waarbij het opvangteam actief contact zocht met de medewerker die een incident had gemeld. Deze pilot is in het derde kwartaal afgesloten. In 2026 zal besproken worden welk vervolg er aan wordt gegeven, waarbij de vraag is welke invulling het opvangteam geeft in de opvang van de medewerker/gedupeerde, naast de taak die de leidinggevende hierin heeft.

2024				2025			
				Q1	Q2	Q3	Q4
8	11	8	9	6	112	11	3
36				132			

Meldingen Verwijsindex

De Verwijsindex is vanaf 1 januari 2026 niet meer in gebruik. Het doel van de Verwijsindex was om samenwerking tussen professionals te bevorderen ten aanzien van jeugdige cliënten. De gedachte is dat de functie van de Verwijsindex is overgenomen door de functie van Consortia en de casuïstiek overleggen die met de gemeente worden gevoerd en onderling tussen de zorgaanbieders. Alleen het JCK maakte de laatste maanden van 2025 nog gebruik van de Verwijsindex.

Vanaf 2026 wordt er geen verslag meer gedaan over de Verwijsindex.

2023	2024	2025
42	37	48

Datalekken

In 2025 zijn er in totaal 6 meldingen gedaan van een datalek. De meldingen hadden allemaal betrekking op het versturen van privacygevoelige informatie naar de verkeerde personen. De functionaris gegevensbescherming (FG) heeft alle meldingen beoordeeld en besloten dat deze niet bij de Autoriteit Persoonsgegevens hoeven te worden gemeld. Er zijn 2 meldingen van datalekken gedaan, die door andere organisaties zijn veroorzaakt. Beide

meldingen hebben geen gevolgen gehad voor Kenter Jeugdhulp.

Vanaf 2026 worden datalekmeldingen gemeld via het incidentmeldsysteem (IMS). De datalekmeldingen worden door het IMS rechtstreeks verstuurd aan de functionaris informatiebeveiliging (FIB). In het vierde kwartaal 2025 zijn tussen de afdeling kwaliteit en de FIB afspraken gemaakt over het beheer van de datalekken en de afstemming daarover met de FG.

Vermoeden van datalekken intern

2024				2025			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2	1	1	0	1	2	2	1
4				6			

Datalekken bij andere organisaties (Kenter betrokken)

2024				2025			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
0	0	0	1	0	0	0	2
1				2			

Inspectiemeldingen

In 2025 zijn er 13 meldingen gedaan bij de Inspectie gezondheidszorg & Jeugd.

De eerste melding van Kenter jeugdhulp aan de IGJ betrof het functioneren van een onderaannemer van wiens diensten Kenter Jeugdhulp gebruik maakte. De IGJ heeft de melding opgepakt en is zelf een onderzoek gestart. Deze melding heeft verder geen implicaties gehad voor Kenter. Wel is er afscheid genomen van deze onderaannemer.

Eén melding betrof een jeugdige in een pleeggezin, waarbij ook de William Schrikker Stichting betrokken was. Kenter Jeugdhulp heeft samen met de functionaris kwaliteit van de W.S. Schrikker Stichting onderzoek gedaan. Vier meldingen in 2025 betroffen de zorg voor één jeugdige over een geweldsincident door een hulpverlener van één onderaannemer. Kenter heeft deze incidenten onderzocht, zowel door een externe onderzoeker als ook door de functionaris kwaliteit.

Twee meldingen betroffen cliënten en een medewerker op de locatie Spaarnepoort. Deze twee meldingen zijn zowel bij de IGJ gemeld als bij de Commissie van Toezicht van de gemeente omdat het hier gaat om WMO gefinancierde zorg.

Er is vier keer een melding gedaan van een Tentamen Suïcide, waaronder een keer binnen Pleegzorg.

Tenslotte is er nog een melding gedaan door een cliënt die ontevreden was over de zorg van een van de Kind-en Jeugdteams van Kenter. Deze melding is eveneens onderzocht en afgesloten.

Cliënteninformatie

Cliënten en hun ouders of verzorgers worden bij aanvang en gedurende de hulpverlening actief en begrijpelijk geïnformeerd over hun rechten en plichten. De informatie wordt op verschillende manieren beschikbaar gesteld, zoals via de website, schriftelijke informatie en in het directe contact met professionals. Daarbij besteedt Kenter nadrukkelijk aandacht aan transparantie over de wijze waarop de organisatie werkt en welke afspraken daarbij gelden.

Dit betreft onder andere informatie over het privacybeleid en de omgang met persoonsgegevens, het geven van toestemming voor behandeling en gegevensdeling, de klachtenregeling, het gebruik van de verwijzindex en de wijze waarop wordt omgegaan met beeld- en geluidsmateriaal.

In 2025 is de klachtenregeling herzien en verder verduidelijkt. Hierbij is expliciet ingezet op begrijpelijke en toegankelijke informatie voor cliënten, onder andere door het beschikbaar stellen van een publieksvriendelijke toelichting en visuele middelen zoals posters. Hiermee wordt beoogd dat cliënten beter weten waar zij terecht kunnen met vragen, zorgen of klachten en dat de drempel om hiervan gebruik te maken wordt verlaagd.

Cliënttevredenheid

De tevredenheid van ouders voor hulp aan de jeugdige is gestegen t.o.v. voorgaande jaren en de tevredenheid van de jeugdige is in 2025 licht gedaald ten opzichte van 2024, maar gelijk gebleven in vergelijking met 2023. Het responspercentage is de afgelopen jaren toegenomen. In Q4 van 2025 is een drietal bezoeken gebracht door de kwaliteitsadviseur aan de teams, en daaruit bleek dat niet iedere zorgverlener/medewerker op de hoogte is van de afspraken rondom het meten van de tevredenheid. Dit wordt met deze interventie hersteld.

Tevredenheid ouders voor hulp aan zichzelf (norm = 8)		
2023	2024	2025
8,8	8,1	7.2

Tevredenheid ouders voor hulp aan jeugdige (norm = 8)		
2023	2024	2025
6,9	7,2	7.5

Tevredenheid jeugdige (norm = 8)		
2023	2024	2025
7,4	7,7	7.4

Responspercentage		
2023	2024	2025

22%	32%	40%
-----	-----	-----

Doelrealisatie

Doelrealisatie: Voldoende hulp gehad om na afsluiting zelfstandig verder te gaan (norm = 80%)		
Jeugdige		
2023	2024	2025
80%	83%	73%

Doelrealisatie: Voldoende hulp gehad om na afsluiting zelfstandig verder te gaan (norm = 80%)		
Ouders		
2023	2024	2025
80%	74%	78%

Klachten

Kenter heeft een onafhankelijke klachtenfunctionaris én een onafhankelijke klachtencommissie. De klachtafhandeling is beschreven in het klachtenprotocol. Bij ervaren onvrede, streven we ernaar dat de cliënt samen met de betrokken medewerker en/of diens leidinggevende probeert om tot een oplossing te komen. Als dat niet lukt kan de cliënt contact opnemen met de klachtenfunctionaris van Kenter.

Cliënten kunnen ervan uitgaan dat er zorgvuldig met hun klacht en privacy om wordt gegaan. Alle klachten worden geregistreerd en in behandeling genomen. Wij proberen lessen te trekken uit de behandelde klachten.

In 2025 zijn er 23 klachten binnengekomen bij de klachtenfunctionaris. 10 Klachten zijn na bemiddeling opgelost, naar tevredenheid van de betrokkenen. 1 klacht is niet opgelost, ondanks dat hiervoor bemiddeling is ingezet. Deze klager heeft na bemiddeling besloten om een schadeclaim in te dienen. 6 klachten zijn na melding in behandeling genomen, waarbij de klager besloten heeft om de klacht niet verder door te zetten, om uiteenlopende redenen. 1 Klacht werd na de klachtbehandeling ingediend bij de klachtencommissie. 3 Klachten zijn nog in behandeling.

De meeste klachten hebben betrekking op het hulpverleningsproces. Klagers zijn het niet eens met beslissingen van hulpverleners en/of voelen zich niet gehoord. Er zijn enkele klachten over de aanmeldprocedure geweest. Een terugkerend thema is de vraag: “welke rechten hebben ouders met en zonder

gezag?”. Deze vraag betreft een juridisch thema en dit thema zal uitgewerkt worden in het Handboek.

2023				2024				2025			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
5	3	7	4	4	8	1	4	7	8	3	5
19				17				23			

Tuchtcollege

Er is in 2025 1 klacht ingediend bij het Tuchtcollege voor BIG of SKJ geregistreerde hulpverleners. Dit betrof een jeugdprofessional van de maatschappelijke opvang Spaarnezicht waarbij sprake was van grensoverschrijdend gedrag jegens een cliënt van Spaarnezicht. De klacht bestond uit vier onderdelen waarvan 3 onderdelen gegrond en 1 onderdeel deels gegrond is verklaard. De betreffende jeugdprofessional is naar aanleiding hiervan ontslagen.

Jeugdstem

In 2025 is er 43 keer contact geweest met de vertrouwenspersoon van Jeugdstem. In 2023 was dit aantal 62 keer. Dit is een daling van 22%. De oorzaak is niet duidelijk, want er zijn niet minder bezoeken door Jeugdstem aan de groepen geweest. Er was een daling van 55 % in het aantal klachten dat bij Jeugdstem gemeld werd. Er werd één klacht bij de klachtenfunctionaris gemeld. Deze kwam daarna bij de klachtencommissie.

8. Financieel beleid

Financiële kengetallen

	2025		2024
Resultaat	-1.467.416		-636.501
Totale opbrengsten	46.988.036		44.770.153
Mutatie geldmiddelen (kasstroom)	-646.933		266.828
Liquiditeit	3.770.620		4.417.554
liquiditeitsratio	0,84		0,96
Solvabiliteit	-3%		12%
Weerstandsvermogen	-1%		1%
Vermogensmutatie	-1.467.416		19.925

Vermogensmutatie 2024 aangepast voor vrijval voorziening Groot Onderhoud

656.426

Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Het jaar 2025 is een turbulent jaar geweest waarin grote stappen zijn gezet om naar een op termijn financieel meer structurele stabiele situatie te komen.

In het kader van het herstelplan is in constructieve samenwerking met de Gemeenten gewerkt aan een set maatregelen om tot een sluitende begroting 2025 te komen. Deze maatregelen zijn erop gericht om de impact op omvang en kwaliteit van de jeugdzorg voor de regio ZKIJ zo beperkt mogelijk te houden en het financieel tekort zo veel mogelijk te minimaliseren. De maatregelen zijn allemaal genomen in het licht van de lange termijn koers van zowel de hervormingsagenda Jeugdhulp als van de hiervan afgeleide koers “Kenter op weg naar 2030”. Dat betekent dat de maatregelen een structureel karakter kennen.

Het pakket aan maatregelen had als doel een financiële verbetering van € 2.622k. Hiervan is € 784k gerealiseerd wat maakt dat er 1.838k niet in 2025 is gerealiseerd. Dit betreft met name afbouw en overgang van onderdelen naar derden, geen aanvullende financiering crisiszorg voor 2025 en minder compensatie voor WMO 18+. Deze maatregelen zullen echter wel leiden tot een besparing in de jaren 2026 en verder. Enige compensatie op het resultaat komt met name vanuit het sturen op onderaannemerschap.

In 2025 is er voor € 41.871k zorg geleverd, waarvan € 26.651k binnen de lumpsumfinanciering van consortium Sparq. Omdat deze financiering een vast bedrag betreft, los van de daadwerkelijke zorgvraag, leidde een stijgende zorgvraag tot financiële tekorten. Voor de extra zorg die binnen de regio Zuid-Kennemerland en IJmond is geleverd, werd een bedrag van € 1.762k niet gedekt door de lumpsum. Deze extra inzet is bekostigd vanuit de verstrekte

noodsteun voor een bedrag van € 1.470k. De noodsteun liep tot en met juli 2025.

De opbrengsten Jeugdwet overige regio's is met € 324k toegenomen t.o.v. 2024 maar bleven wel sterk achter op de begroting van 2025. De opbrengsten vanuit de zorgverzekeringswet daarentegen zijn met € 475k afgenomen t.o.v. het voorgaande jaar. Deze bewegingen vormen een grote structurele afwijking op de begroting en hebben een groot aandeel in het negatieve resultaat.

Aan de kostenkant zijn de externe personeelskosten toegenomen. De kosten dienstverlening door onderaannemers is in 2025 iets hoger dan in 2024. Dit komt vooral door een verdere toename van maatwerkcliënten, hier staat wel een aanvullende financiering tegenover. De kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten is in 2025 hoger dan in 2024 (toename € 475k), met name door een hoger ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor zijn vacatures moeizaam in te vullen. Ook zijn in 2025 relatief veel interim staf leden ingehuurd ter versterking van de organisatie. Vanaf eind 2025 is de afbouw van inhuur personeel ingezet.

De loonkosten zijn toegenomen door een hogere fte inzet o.a. in de ondersteunende functies waar sprake was van krapte. Op deze manier heeft er een versteviging van het bedrijfsbureau plaatsgevonden om de nodige ontwikkelingen in de bedrijfsvoering door te voeren en het primair proces beter te kunnen ondersteunen. De grootste impact op de loonkosten heeft de jaarlijkse indexatie. De overige personeelskosten zijn toegenomen door een meer conservatieve benadering van de voorziening voor langdurig zieken in 2025. Dit heeft geleid tot een dotatie aan de voorziening van € 150k.

De overige kosten zijn toegenomen door stijging in de voedingskosten, en op onderhoud. De algemene kosten zijn sterker toegenomen door o.a. het verstevigen van de ICT-functie. Dit heeft geresulteerd in een stijging van de kosten met € 125k t.o.v. het voorgaande jaar. Het overdragen van locaties van Kenter maar ook het werken aan een verandering van cultuur heeft geleid tot een sterke stijging van de kosten van advies en juridische ondersteuning van bij elkaar € 255k.

Afschrijvingen zijn toegenomen als gevolg van inhaalafschrijvingen bij overdracht van locatie Mastbos naar externe partij. Hierdoor € 142k versneld afgeschreven.

Behaalde omzet en resultaten

Het resultaat is € 1.467k negatief. Het effect van de genomen maatregelen ligt uiteindelijk voor een gedeelte in 2026 waardoor het tekort in 2025 is opgelopen. Het effect van de stelselwijziging Groot Onderhoud is verwerkt in de openingsbalans van 2025. Het besluit hiertoe is genomen in 2025.

Al met al heeft 2025 vooral in het teken gestaan van het neerzetten van een steviger Kenter om toekomstige ontwikkelingen aan te kunnen. Deze omslag ging gepaard met oplopende kosten. De verkoopopbrengst van het pand Spaarnezicht is verantwoord in het boekjaar 2026. Dit positieve effect op het resultaat is dus niet zichtbaar in 2025.

Vooruitblik op 2026

Het jaar 2026 wordt een jaar waarin geen grote bewegingen meer worden verwacht zoals deze in 2025 hebben plaatsgevonden behalve dat de afwikkeling van WMO (18+) nog moet plaatsvinden. Deze staat begroot voor het eerste kwartaal van 2026. Dit betreft een maatregel welke nog voortkomt uit het pakket aan maatregelen opgesteld en grotendeels uitgevoerd in 2025. Voor 2026 zullen we rapportage maatregelen niet meer terugzien in de huidige vorm. Dit betekent dat in het komende jaar de focus ligt op borging en optimalisatie van de bedrijfsprocessen en adequate sturing om tot een duurzaam positief operationeel financieel resultaat te komen. Concreet komt dit neer op een gezonde verhouding vraag en aanbod in overige regio's (ZPM en JW), een normatieve productiviteit, intensieve sturing op onderaannemerschap, verlaging inzet inhuur verblijf, focus op cruciale zorg producten en overproductie ZKIJ. Dit alles resulteert in een ambitieuze maar realistische begroting met een licht positief resultaat van € 237K. In de komende jaren wordt uitvoering gegeven aan de ontwikkelagenda Jeugdzorg en biedt "Kenter in samenhang op weg naar 2030" houvast in de doorontwikkeling van Kenter in 2026. Hierin brengen we scherpste op de capaciteit die past bij de Lumpsumfinanciering voor de regio ZKIJ en capaciteit die ingezet wordt in de overige regio's. Daarin is het uitgangspunt voor 2026 dat deze een positief exploitatieresultaat laten zien.

Solvabiliteit en liquiditeit op balansdatum

De liquiditeit is gedurende boekjaar afgenomen met € 647k. In liquiditeitsratio uitgedrukt is dit een verschuiving van afgerond 1,0 in 2024 naar 0,8 in 2025. Ondanks de negatieve vermogenspositie blijft de liquiditeit redelijk op peil. Met de verkoop van pand Spaarnezicht begin januari 2026 is de liquiditeitspositie voldoende op peil.

Als gevolg van het negatieve resultaat is de solvabiliteit gedaald van 12% naar -3%. Daarmee blijft de solvabiliteit een serieus aandachtspunt.

Als gevolg van de vermogensontwikkeling in 2025 is het weerstandsvermogen afgenomen van 1% naar -1%.

Voornaamste financiële risico's en onzekerheden

De voornaamste financiële risico's voor Kenter Jeugdhulp in 2026 hebben betrekking op de realisatie van de beoogde productiviteit, de veronderstelde groei in met name ZPM en JW en de beschikbare ruimte binnen de huidige

contractafspraken. De begroting 2026 veronderstelt een normatieve productiviteit die in 2025 niet op alle onderdelen is gerealiseerd, mede door arbeidsmarktkrapte en ziekteverzuim. Daarnaast is de ruimte voor volumegroei afhankelijk van de daadwerkelijke instroom en doorstroom van cliënten en van afspraken met gemeenten over inzet en bekostiging. Binnen de lumpsumfinanciering blijft sprake van beperkte flexibiliteit om schommelingen in zorgvraag op te vangen, waardoor afwijkingen in volume of productiviteit direct financiële effecten hebben. Deze onzekerheden vragen om voortdurende monitoring en tijdige bijsturing via de planning- en-control cyclus om te waarborgen dat het beoogde financiële resultaat over 2026 wordt gerealiseerd.

9. Blick op de toekomst

Van opschonen en stabiliseren naar transformeren

Het afgelopen jaar stond in het teken van stabiliseren en koers houden onder grote druk. We hebben gewerkt aan continuïteit van zorg, het opvangen en begeleiden van complexe casuïstiek, het terugdringen van een aanzienlijk financieel tekort en het samen met gemeenten en partners overeind houden van specialistische voorzieningen in de regio. Tegen die achtergrond was 2025 een jaar van visievorming, planvorming en voorbereiding: we hebben gezamenlijk bepaald waar we naartoe willen en welke uitgangspunten richtinggevend zijn. Het toekomstperspectief *Kenter op weg naar 2030* geeft daarmee helder richting aan waarom en waartoe we veranderen.

2026 wordt een jaar van verdere voorbereiding waarin we de beweging concreet maken, focus aanbrengen, investeren in de voorwaarden voor duurzame verbetering en de basis leggen voor de veranderingen die de komende jaren verder gestalte krijgen.

De toekomst die we met elkaar willen realiseren

Kenter vervult een meer herkenbare rol als systeemaanbieder. Dat betekent dat we meer doen dan alleen het leveren van jeugdhulp: we dragen bij aan de continuïteit van zorg, innovatie, het opleiden van professionals en het beschikbaar houden van specialistische kennis en voorzieningen. Kenter is een partner die – ook bij complexe casuïstiek of schaarste – de verantwoordelijkheid neemt om het systeem draaiend te houden, richting te geven en de samenwerking in de regio te versterken. Die rol vraagt om structurele samenwerking met gemeenten en andere zorgpartners, duidelijke afspraken over wat we leveren, en gezamenlijke investeringen in kwaliteit, kennis en capaciteit.

Het financieel effectueren van deze systeemfunctie is daarbij een belangrijk aandachtspunt in 2026. De maatschappelijke waarde die Kenter levert door deze bredere verantwoordelijkheid te nemen, moet zich ook vertalen in een realistische bekostiging. Alleen dan kunnen we onze rol duurzaam blijven vervullen, blijven investeren in vernieuwing en de kwaliteit van onze zorg waarborgen. Zo werken we samen, stap voor stap, aan een toekomst waarin we onze missie waarmaken en onze visie dichterbij brengen: specialistische jeugdhulp die werkt, samen met het netwerk en met en voor de gezinnen die op ons rekenen.

Meerjarenkoers

In 2026 starten we met het ontwikkelen van de meerjarenkoers voor Kenter voor de periode 2026–2030. Deze meerjarenkoers vormt de inhoudelijke en ook financiële brug tussen het Centraal Jaarplan 2026 en het eerder vastgestelde Toekomstperspectief Kenter op weg naar 2030. Het toekomstperspectief beschrijft de lange termijn richting en het profiel van Kenter als specialistische jeugdhulpaanbieder in het regionale zorgnetwerk. Het jaarplan 2026 vormt de eerste concrete stap in de realisatie van deze koers en richt zich vooral op stabilisatie, voorbereiding en het leggen van organisatorische en inhoudelijke randvoorwaarden voor verdere ontwikkeling. De meerjarenkoers heeft als doel om de tussenliggende jaren te structureren en richting te geven aan de inhoudelijke, organisatorische en financiële ontwikkeling van de organisatie. Waar het toekomstperspectief vooral een strategisch kompas biedt en het jaarplan de eerste stappen concreet maakt, zal de meerjarenkoers beschrijven hoe Kenter zich in de periode 2026–2030 stap voor stap ontwikkelt richting de gewenste positie in het regionale jeugdhulpstelsel.