

Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg

Jaardocument 2021



Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Postbus 3006
1300 EH Almere
036-5398250
www.legerdesheils.nl





*samenleven
doe je dus
niet alleen*



doen wat we geloven

INHOUDSOPGAVE

I. Voorwoord Raad van Bestuur	5
II. Maatschappelijk verslag	11
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in één oogopslag	12
1. Uitgangspunten verslaggeving	13
2. Profiel van de organisatie	14
2.1 Algemene identificatiegegevens	14
2.2 Structuur van de stichting	14
2.3 Kerngegevens	18
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	18
2.3.2 Deelnemers, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel	18
3. Maatschappelijk ondernemen	26
3.1 Dialoog met stakeholders	26
3.2 Milieu en duurzaamheid	28
4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	31
4.1 Toezicht	31
4.1.1 Samenstelling Raad van Toezicht	33
4.1.2 Commissies en externe accountant	33
4.1.3 Jaarverslag toezichthouders 2021	34
4.2 Bestuur	41
4.3 Medezeggenschap	43
4.3.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon	43
4.3.2 Ondernemingsraad	43
5. Beleid, inspanningen en prestaties	45
5.1 Omgevingsanalyse	45
5.2 Algemeen beleid verslagjaar	46
5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	51
5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van deelnemers	52
5.4.1 Uitkomsten cliënttevredenheidsmeting	52
5.4.2 Klachten	52
5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	54
5.5.1 Personeelsbeleid	54
5.5.2 Beloningsbeleid	60
5.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkertevredenheid	60
5.6 Financieel beleid	61
5.6.1 Hoofdlijnen financieel beleid	61
5.6.2 Sturing en beheersing	61
5.6.3 Interne beheersing	62
5.6.4 Risico's en onzekerheden	64
5.6.5 Financiering	67
5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar	68
5.6.7 Toekomstverwachtingen	69
5.6.8 Coronavirus (Covid-19)	71
5.6.9 Begroting 2022	73

III Jaarrekening 2021	75
Balans per 31 december 2021	76
Resultatenrekening over 2021	77
Kasstroomoverzicht over 2021	78
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	79
Toelichting op de balans	92
Toelichting op de resultatenrekening	105
Wet normering Topinkomens (WNT)	109
Honoraria accountant	111
Gebeurtenissen na balansdatum	112
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	112
Resultaatbestemming	112
Ondertekening	112
IV Overige gegevens	113
Statutaire regeling resultaatbestemming	114
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	115
V Bijlagen	119
Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2021	120
Bijlage 2: Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2021	122
Bijlage 3: Verantwoording besteding subsidieregeling bonus zorgprofessionals 2020	123
Bijlage 4: Verantwoording besteding subsidieregeling bonus zorgprofessionals 2021	124



I. VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR

Coronapandemie

Sinds de start van de COVID-19 uitbraak in Nederland, heeft het Leger des Heils twee uitzonderlijke jaren meegemaakt. Uitdagend, vaak moeilijk, maar ook het Leger des Heils op zijn sterkst in de zorg en aandacht voor kwetsbare mensen in onze samenleving.

De Raad van Bestuur en de regiodirecties hebben steeds als uitgangspunt gehad om de ambulante begeleiding aan de deelnemers zoveel mogelijk 'gewoon' te continueren. Waar het niet anders kon is gekozen voor een alternatieve wijze van begeleiding. Voor onze intramurale vestigingen veranderde er veel, en in korte tijd. Onze langjarige inzet om in de opvang 1-persoonskamers te realiseren kon nu worden gerealiseerd door toevoeging van extra slaapcapaciteit op extra (tijdelijke) locaties. De medewerkers van het Leger des Heils hebben dit in korte tijd vormgegeven en daarmee een indrukwekkende groepsprestatie neergezet.

Veel van de kantoormedewerkers zijn vanuit huis gaan werken en met de totstandkoming van de nieuwe thuiswerkregeling is daar een zekere normalisering van het nieuwe werken ontstaan. Voor degenen die op de zorglocaties, kantoorlocaties en ambulante actief bleven, werd alles zo goed mogelijk georganiseerd en ingericht om binnen de coronamaatregelen veilig te kunnen werken door handhaving van hygiëneregels, 'social distancing', gebruik van beschermingsmiddelen en goede ventilatie van gebouwen. Wat het exacte effect van deze maatregelen is (geweest), is moeilijk meetbaar. Ook onze organisatie heeft besmettingen en slachtoffers onder onze medewerkers en deelnemers gekend. Op het moment van schrijven van dit verslag, is het aantal besmettingen in Nederland en ook in onze organisatie erg hoog. Op een aantal locaties leidt dit tot gesprek en nieuwe oplossingen om de continuïteit van zorg voort te kunnen zetten. We zijn dankbaar dat het steeds is gelukt om het werk van het Leger des Heils, zij het onder bijzondere omstandigheden, doorgang te kunnen laten vinden.

De stichting heeft in 2021 opnieuw gebruik gemaakt van de zorgbonus die het Ministerie van VWS beschikbaar heeft gesteld voor medewerkers in de zorg. Dit jaar is er wel gekozen voor toekenning aan een kleinere groep zorgmedewerkers in de frontlinie, zoals bijvoorbeeld medewerkers in onze verpleeghuizen, de opvang, de buurtsteunpunten en onze medewerkers in de ambulante hulpverlening en het outreachend veldwerk. In totaal is er in 2021 een bedrag van € 1,7 miljoen aan zorgbonus aan de medewerkers uitbetaald.

Met medewerking van de zorgfinanciers is het gelukt om grotendeels compensatie (dekking) te krijgen voor de aan de coronamaatregelen toe te wijzen extra gemaakte kosten. Het gaat hierbij onder meer om dekking voor de ontstane lagere productiviteit (minder declarabele uren) en onderbezetting op afdelingen. Ondanks de coronacompensatie is het netto tekort door Corona-gerelateerde-effecten berekend op ca. € 2,9 miljoen. In deze berekening zijn de onzekerheden rondom vaststelling van lopende (gemeentelijke) coronacompensatie afrekeningen meegenomen. Ook is een groot deel van de centrale coronakosten (waaronder de kosten van het landelijke coronacrisisteam) en Corona-gerelateerde-projectkosten, die niet vanuit de corona-compensatiegelden (maar via particuliere corona donaties), gedekt konden worden in de berekeningen meegenomen.

De steeds wisselende coronamaatregelen, besmettingen en quarantaine onder collega's en deelnemers en de lockdowns hebben veel gevraagd van de medewerkers. Dag- en nachtopvanglocaties zijn met enige regelmaat bij oplopende besmettingen tijdelijk uitgebreid met extra locaties om ervoor te zorgen dat de anderhalf meter ook in de opvang zoveel mogelijk kon worden gerealiseerd en ook extra deelnemers gebruik konden maken van de opvang. Op verschillende afdelingen zijn er corona uitbraken geweest. Niet alleen op verpleeghuislocaties maar ook in de dag- en nachtopvang of 24-uursvoorzieningen.

Medewerkers zijn door het effect van de coronamaatregelen zowel op het werk als privé in toenemende mate overbelast, wat ook zichtbaar is in de verzuimcijfers. Ten opzichte van het laatste maatschappelijk verslag pre-Corona (2019) ligt het arbeidsverzuimcijfer 1.5% hoger.

Meerjarenbeleid en strategische focus

De uitvoering van het Meerjarenbeleidsplan 2021-2025 is gebaseerd op de volgende pijlers:

- Kwalitatief goede zorg en ondersteuning
- Positionering en profilering
- HR en organisatieontwikkeling
- Bedrijfsvoering

De ervaring van de afgelopen jaren leert dat de verschillende thema's die horen bij de vier pijlers onvoldoende breed en structureel worden opgepakt. De grote hoeveelheid aan thema's en onvoldoende regie op de operationele vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk maakt het initiatief en de borging in de regio's lastig.

In het voorjaar van 2021 is door de Raad van Bestuur en de regiodirecties meer focus aangebracht en gekozen voor een beperkter aantal focusonderwerpen. Daarbij is tevens gekozen voor gemandateerd opdrachtgeverschap, waarbij de uitwerking, ontwikkeling en implementatie van de verschillende focusonderwerpen bij verschillende directeuren in de regio's is belegd. Er is een periode van drie jaar gekozen om de focusdoelstellingen gefaseerd op te pakken en te realiseren.

Naast deze pijlers is aan de strategische focus de pijler Cultuur en Identiteit toegevoegd. De christelijke identiteit en de daarbij behorende cultuur van het Leger des Heils is de bron en de basis van onze organisatie en daarmee is deze pijler van groot belang. De komende jaren zullen er concrete handvatten voor medewerkers ontwikkeld worden die helpen om de christelijke identiteit gestalte te geven in de hulpverlening en bij de onderlinge samenwerking.

De vijf pijlers uit het strategisch focusplan zijn het fundament waarop we bouwen om de kwaliteit van onze hulpverlening te verbeteren, ons aanbod te vernieuwen en scherper te profileren. Daarbij is er veel aandacht voor toerusting, vakbekwaamheid en loopbaanontwikkeling voor onze medewerkers. We zetten in op (sociale en technologische) innovatie, gaan goede ideeën sneller in de praktijk brengen en wat we doen zichtbaar(der) maken in de (brede) samenleving.

Een grote uitdaging die we, vanuit een gezonde bedrijfsvoering, samen met onze medewerkers, vrijwilligers en ervaringsdeskundigen aangaan zodat er meer samenhang ontstaat en we op een steeds betere manier een bijdrage kunnen leveren aan herstel van het gewone leven van onze deelnemers.

De uitwerking en uitvoering van de focusstrategie vraagt veel aandacht. Tegelijkertijd is het nodig om ons te bezinnen op veranderingen in de samenleving en wat die veranderingen betekenen voor de zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen. Voortdurend zullen we daar onze meerjarenstrategie op aanpassen en doorontwikkelen.

In september 2021 is er een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuwe meerjarenstrategie 2022-2026. Deze start vond plaats tijdens een tweedaagse voor alle directeuren en landelijke stafmedewerkers. Externe sprekers namen ons mee in de ontwikkelingen in de samenleving en binnen de zorgsector. Ontwikkelingen waar het Leger des Heils niet omheen kan.

De verdergaande ambulantisering en het beroep dat op de samenleving wordt gedaan in het bieden van vrijwillige ondersteuning verandert ook de rol van de zorgprofessional. Het zorgsysteem dat passend is voor mensen met een enkele hulpvraag biedt vaak niet een passende oplossing voor deelnemers met complexe problemen op meerdere leefgebieden tegelijkertijd. Hierdoor raken deelnemers achterop, kampen met dakloosheid, vinden geen werk- of dagbesteding, hebben schulden, zijn in de stress en daardoor niet in staat contacten aan te gaan of kinderen op te voeden. Dagelijks voeren zij strijd om te overleven in een onzeker bestaan.

De eerste houtskoolschetsen van toekomstscenario's laten zien dat meer focus nodig is op het doorbreken van de bestaansonzekerheid waarin veel van onze deelnemers verkeren. Opbouw van relaties en de verbinding tussen deelnemer en de samenleving speelt een cruciale rol voor een duurzaam herstel en een zeker bestaan. De rol van de professional verschuift steeds meer naar die van buurt- en bruggenbouwer. Versterking en uitbreiding van de huidige buurtkamers van het Leger des Heils zijn hierbij waardevol als rustpunt en vangnet voor deelnemers en dragen voor hen bij aan een duurzaam thuis en een zeker bestaan in de wijk.

Public Affairs

In recente jaren heeft het Leger (samen met andere opvangorganisaties) voortdurend aandacht gevraagd voor dak- en thuisloze mensen in Nederland. In 2020 werd campagne gevoerd met als titel 'Thuisblijven? Hoe dan?' in het midden van de coronapandemie.

Ook in het afgelopen jaar heeft het Leger des Heils succesvol campagne gevoerd voor de ruim 32.000 dak- en thuislozen (wat een voorzichtige inschatting is) in ons land met een lichtjesactie op het Malieveld in Den Haag. Met de lichtjesactie, waar voor iedere dakloze een lichtje werd aangestoken, is opnieuw stem gegeven aan de nood van dak- en thuislozen in de opmaat naar het coalitieakkoord 'Omzien naar Elkaar'. De campagne werd gesteund door Kamerleden die op het Malieveld langskwamen en ook in de media is er veel aandacht aan de campagne besteed.

Ook heeft het Leger des Heils, samen met FNV en collega-jeugdbeschermingsorganisatie William Schrikker Stichting, een stevig signaal gegeven aan politiek en samenleving dat het huidige systeem van jeugdbescherming een doodlopende weg is. Medewerkers verlaten hun vak in groten getale en de psychische werkbelasting op jeugdbeschermers, ook door agressie en intimidatie, is ongezond hoog. Het Leger des Heils wil ruimte creëren voor verlaging werkdruk en meer mogelijkheden voor integraal werken met jeugdhulpverleners en gezinscoaches om het aantal uithuisplaatsingen in Nederland terug te dringen.

Het jaar 2021 stond in het teken van de landelijke verkiezingen. In aanloop naar de verkiezingen zijn de ervaringen van het Leger des Heils in het werken met mensen die dagelijks strijden voor bestaanszekerheid gedeeld met de verkiezingsprogramma commissies. Ook is een brief gestuurd naar de formateur met daarin een oproep aan het nieuwe kabinet om te komen tot een Deltaplan Wonen voor dakloze mensen. Na de verkiezingen is kennisgemaakt met nieuwe Kamerleden en hebben er werkbezoeken plaatsgevonden van zowel leden van de Tweede Kamer als directies van ministeries.

De Public Affairs aanpak is in het verslagjaar geactualiseerd met invulling van issue teams (met beleids- en operationele kennis) op belangrijke lobbythema's voor Wonen, Kwetsbare jeugd en Participatie. Tevens is de samenwerking intern versterkt tussen de regioteams en de landelijke Public Affairs rol.

In 2021 heeft het Leger des Heils een externe commissie geïnstalleerd om onderzoek naar en uitspraak te doen over klachten seksueel misbruik in de Leger des Heils organisatie in het verleden. Dit betreft met name de periode waar zaken juridisch verjaard zijn, maar voor slachtoffers nog steeds ingrijpend is. Daartoe heeft het Leger des Heils een regeling opengesteld. De externe commissie onderzoekt en beoordeelt de klachten en bepaalt de hoogte van eventuele financiële compensatie. Daarnaast bevat de regeling een aanbod voor psychisch-sociale begeleiding waar gewenst.

De externe klachtencommissie bestond in het verslagjaar uit drie (plaatsvervangende) voorzitters, zes (plaatsvervangende) leden en twee (plaatsvervangende) secretarissen. Het ambtelijk secretariaat van de commissie is ondergebracht bij CBKZ-Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg te Gorinchem.

In totaal heeft de Commissie 18 klachten in 2021 ontvangen, waarvan in het verslagjaar 12 klachten zijn afgerond en 6 klachten in 2022 afronding zullen krijgen. In 11 gevallen kwam de Commissie tot toekenning van een financiële compensatie variërend van € 7.500 tot € 50.000. Op de website van het Leger des Heils is nadere informatie hierover te vinden.

Ondersteuning vanuit de samenleving

We zijn blij met de ondersteuning die we ook in 2022 vanuit de samenleving (individuen, organisaties, gemeenten en bedrijven) mochten ontvangen. De steun voor ons werk in de vorm van geld, goederen en activiteiten was ook dit jaar substantieel en heeft het verschil kunnen maken in de zorg en ondersteuning van kwetsbare mensen. Zo hebben verschillende bedrijven, gemeenten en organisaties geholpen bij het huisvesten van dak- en thuisloze mensen en uitbreiding van opvang tijdens de coronacrisis. We hebben onder de coronamaatregelen goed contact kunnen houden met deelnemers (volwassenen, jeugdigen en kinderen) door hen te voorzien van tablet computers, die konden worden aangeschaft door bijdragen van verschillende organisaties. Ook zijn er tablets uitgedeeld aan kinderen in moeilijke familieomstandigheden, waarbij het continueren van contact van groot belang is voor de veiligheid en ontwikkeling van de kinderen. In samenwerking met IKEA Nederland werden opvanglocaties en woonruimtes ingericht en dit resulteerde tevens in een verdergaande samenwerking voor de realisatie van woonplekken voor daklozen in Nederland.

Verder kreeg een van onze productiekeukens een upgrade, werden activiteiten gesponsord, en werd voorzien in goederen en maaltijden die direct konden worden ingezet in ons werk. Het is een kleine opsomming van alle hulp en ondersteuning die we ook dit jaar mochten ontvangen. We zijn dankbaar voor alle steun en betrokkenheid bij ons werk en vertrouwen erop dat we ook in de komende jaren, samen met onze relaties, verder bouwen aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort.

Interne organisatie

In 2021 zijn de eerste effecten zichtbaar van de verdere professionalisering van de bedrijfsbureaus en de schaalvergroting van 12 naar 7 regio's. De kosten lijken onder controle en hebben een hogere mate van voorspelbaarheid en er wordt integraal gestuurd en gerapporteerd op voor ons werk belangrijke prestaties en doelstellingen.

De omzetting van WMO- naar WLZ-GGz financiering voor een deel van onze beschermde woonplekken is een belangrijke ontwikkeling geweest. De WLZ-GGz financieringsvorm voor deze doelgroep geeft meer mogelijkheden tot kwalitatief goede en passende zorg en biedt ook meer ruimte voor dagbesteding en participatie, iets wat hoog in het vaandel staat van het Leger des Heils.

In totaal komt het resultaat in 2021 op € 4,7 miljoen, dat is bijna € 3,2 miljoen boven de begroting ad € 1,5 miljoen. We zijn erg blij en dankbaar voor dit resultaat in een moeilijk jaar. Met dit resultaat voldoen we aan onze norm van 1% marge op de jaaronzet. Het resultaat zal vooral gebruikt worden om het weerstandsvermogen te versterken om investeringen te kunnen blijven doen en eventuele toekomstige tegenvallers op te kunnen vangen.

Evenals in 2020 is er ook in 2021, als gevolg van Corona, sprake van een afgevlakte investeringsomvang. In totaal werd € 19,6 miljoen geïnvesteerd tegen een begrote investeringsomvang van € 41 miljoen. De verwachting is dat in het komende jaar (2022) het leeuwendeel van uitgestelde investeringen kan worden ingehaald.

Zorgfinanciering:

Het Leger des Heils heeft in haar hulpaanbod te maken met de spanning dat vanuit de missie gekozen wordt voor hulp aan de meest kwetsbaren, vaak mensen die kampen met een opstapeling van problemen, waarvoor de zorgfinanciering lang niet altijd toereikend is.

Het leger des Heils heeft te maken met een groot aantal verschillende contracten. In de afgelopen jaren zijn extra inspanningen gedaan richting financiers om stapsgewijs tot hogere, meer reële tarieven te komen. De Raad van Bestuur en de directies van de stichting hebben aanpassingen doorgevoerd in de wijze waarop zorgcontracten worden onderhandeld. Daarbij wordt scherper ingezet om, -naar oordeel van het Leger des Heils- tot een eerlijker vergoeding te komen voor de hulpverlening aan de meest kwetsbaren.

Het Leger des Heils is al jaren van mening dat de gegeven tarieven niet reëel zijn (ook gegeven de complexiteit en samenloop van meerdere problematieken van haar deelnemers). Het Leger des Heils wordt steeds weer geconfronteerd met generieke tarieven (gebaseerd op gemiddelde kostprijzen voor de hele branche), terwijl de zorg aan de specifieke doelgroep van het Leger des Heils om maatwerk en niet-generieke tarieven vraagt. De zorg aan mensen met een opstapeling van complexe problemen kost uiteraard meer dan de zorg voor mensen met een gemiddelde problematiek. Hoewel zorgfinanciers in hun systematiek rekening houden met verschillende zorgzwaarten, constateert het Leger des Heils dat deze systematiek niet toereikend is voor de doelgroep van deelnemers die overwegend kampen met zwaardere (individuele en complexe) zorg.

Bij de vaststelling van reële tarieven hoort in beginsel sprake te zijn van zowel dekking van de kostprijs als een kleine opslag voor bedrijfsrisico's. Dit is vaak niet het geval. Het is de wens van het Leger des Heils om te komen tot maatwerkfinanciering voor specifieke doelgroepen, zodat voor de meest kwetsbare mensen in de samenleving, de voor hen best passende zorg, op een duurzame wijze kan worden geborgd.

IT Informatievoorziening

Op ICT-gebied is 2021 opnieuw geen eenvoudig jaar geweest. Met de verdergaande groei van de organisatie en een toenemend aantal medewerkers, is ook de complexiteit van ons IT-landschap toegenomen. Dit is gepaard gegaan met verdere IT-investeringen. In 2021 zijn voorbereidingen getroffen om, met een deel van onze applicaties, te migreren naar de cloud. De toenemende zorg rond cybersecurity heeft ervoor gezorgd dat dit jaar de landelijke ICT-afdeling is gesplitst om zo meer focus te kunnen aanbrengen op de onderscheiden onderdelen van regie, architectuur en security.

Buurtwerk Leger des Heils

In 2020 is het Programma 'Geloven in de Buurt' van start gegaan, dat zich richt op het versterken en uitbreiden van ontmoetingsplekken, dichtbij en in de buurt van mensen. Het bestaande buurtwerk van de stichting, veelal georganiseerd vanuit de buurtsteunpunten 'Bij Bosshardt', is hierbij operationeel samengevoegd met het buurtgerichte werk van Kerkgenootschap Leger des Heils en wordt aangestuurd door een gemeenschappelijke programmadirectie. Door middel van dergelijke ontmoetingsplekken kan door het Leger des Heils beter aansluiting worden gezocht bij de behoeften in de samenleving (vragen rondom armoede, schulden, eenzaamheid, zingeving, bestaansonzekerheid) en kan de missie van het Leger des Heils in Nederland (kort samengevat als 'soup, soap, salvation') beter worden gediend.

De buurtwerk-sociale component van dit gemeenschappelijke programma maakt onderdeel uit van de jaarrekening van de stichting. De financiële bijdrage in 2021 vanuit de stichting bedraagt ca. € 5,5 miljoen, zowel gefinancierd uit eigen als fondsenwervende private middelen. Daarnaast krijgt het programma via de stichting ca. € 2,1 miljoen aan subsidies en overige inkomsten. Het voor de stichting relevante deel van de exploitatie bedraagt in 2021 ca. € 7,5 miljoen vooral bestaande uit personele kosten (€ 5,5 miljoen), huisvestingskosten en afschrijvingen (€ 1.5 miljoen) en organisatie- en activiteitskosten (€ 0,5 miljoen). De financiële betrokkenheid bij het programma is gemaximeerd en dat maximum wordt in het komende jaar bereikt.

De ambitie is om het huidige gecombineerde aantal locaties van ruim 100 vestigingen op termijn te verdubbelen naar 200 buurtlocaties. Deze buurtlocaties hebben voor de stichting een dubbele strategische functie: zowel een vindplaats voor zorgmijdende ‘mensen zonder helper’ als wel een gezellige plaats in de buurt waar eenzame buurtbewoners zich thuis kunnen voelen en hun sociaal netwerk kunnen versterken.

Opvang Oekraïners

Na afsluiting van het jaar 2021 waarin Corona ons bezig hield, is het Leger des Heils begin 2022 gevraagd om als één van de organiserende organisaties te helpen bij de particulier opvang van Oekraïners. Tevens wordt het Leger des Heils veelvuldig gevraagd door gemeenten of andere partijen de coördinerende rol op zich te nemen bij de gemeentelijk opvang van Oekraïners. Het Leger des Heils ziet het als haar taak om er ook te zijn voor mensen die dak- en thuisloos zijn geraakt door geweld. Na Corona vraagt dit wel weer veel van de flexibiliteit van de organisatie en haar medewerkers. We zijn trots op de manier waarop onze mensen zich inzetten voor hun naaste die verdreven is van huis en haard.

Tenslotte

We zijn dankbaar voor de steun van velen die ons werk mogelijk maken en de samenwerking met onze ketenpartners. Het werk van de stichting als onderdeel van de missie van het Leger des Heils in Nederland is gericht op ‘mensen zonder helper’. Zij zijn de moeite waard. Als Leger des Heils zeggen wij tegen hen: ‘ik ben er voor jou’. Om met de woorden van Psalm 8 spreken: ‘Een mens is maar klein en toch vergeet U hem niet’ (Bijbel Gewone Taal).

Raad van Bestuur:

kapitein Harm Slomp RA (voorzitter)

Karin Bloemendal MMI (bestuurder Zorg)

Ir. Bert van de Haar (bestuurder Bedrijfsvoering)

Almere, 28 april 2022



II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG



Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in één oogopslag					
--	--	--	--	--	--

	2021	2020	2019	2018	2017
De hulpvragers:					
Unieke cliënten	28.809	28.297	29.104	29.621	27.246
De hulpverleningscapaciteit (op 31 december)					
Aantal bedden intramurale voorzieningen	6.434	5.942	5.954	6.081	5.673
Aantal plaatsen dagopvang/buurtsteunpunten	3.745	4.266	3.486	3.419	2.986
Ambulante hulpverlening (in arbeidsplaatsen van 36 uur/week)	1.292	1.192	1.122	1.234	1.187
De organisatie:					
Aantal regio's/werkeenheden op 31 december	7	7	11	11	11
Aantal vestigingen op 31 december	267	270	252	256	255
Aantal personeelsleden per 31 december	6.132	5.976	6.032	6.055	5.688
Bezette arbeidsplaatsen (gemiddeld, excl.stagiaires, in fte's van 36 uur/week)	4.489	4.409	4.462	4.296	3.992
Kosten en opbrengsten: (bedragen x € 1.000.000)					
Totale opbrengsten	477	452	410	388	347
- incl. bijdragen van stichting Leger des heils en stichting Leger des Heils Fondsenwerving	8	9	7	7	6
Totale kosten	472	451	418	386	340
Exploitatieresultaat	5	1	-8	2	6
Mutatie eigen vermogen (incl. overige mutaties)	5	7	-8	2	6

1. Uitgangspunten verslaggeving

Dit jaardocument heeft betrekking op Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg statutair gevestigd te Amsterdam en kantoorhoudend te Almere. Dit verslag wordt opgesteld om zowel maatschappelijk als intern binnen de organisatie, verantwoording af te leggen over de activiteiten van de stichting en de inzet van de hiermee samenhangende middelen. Dit ook ter voldoening aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving, statutaire bepalingen en subsidie- en financieringsregelingen.

Vanwege de vele financieringsvormen heeft de Stichting Leger des Heils Welzijn- en Gezondheidszorg te maken met veel (overheids)instanties, zoals (ruim 300) gemeenten, de ministeries van Justitie & Veiligheid en VWS, diverse zorgkantoren, diverse zorgverzekeraars en de Nederlandse Zorgautoriteit. Deze instanties hebben ieder hun specifieke eisen op het gebied van verantwoording en externe verslaggeving. Hierdoor is de verantwoording van de Stichting Welzijn- en Gezondheidszorg in administratief- en verslaggevingstechnische zin complex.

De gegevens voor dit jaardocument zijn afkomstig uit interne rapportages binnen de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze rapportages worden geverifieerd door middel van interne controles en audits.

Dit jaardocument is in april 2022 opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en betreft het gehele kalenderjaar (=boekjaar) 2021. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlagen. De in het jaardocument opgenomen jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en daarmee de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 655 Zorginstellingen en de Wet Normering Topinkomens.

Het jaardocument wordt overeenkomstig de voorschriften gedeponereerd bij het Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg (www.jaarverslagenzorg.nl). Daarnaast worden kwantitatieve (branche-specifieke) gegevens aangeleverd via de webapplicatie DigiMV van het Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is onderdeel van het Leger des Heils in Nederland. Ten behoeve van het publiek stelt stichting Leger des Heils een (publieks) jaarverslag op voor het Leger des Heils in Nederland. In dit (publieks) jaarverslag worden gegevens opgenomen welke zijn ontleend aan het jaardocument van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Het (publieks) jaarverslag van het Leger des Heils in Nederland wordt breed verspreid en gepubliceerd op de website www.legerdesheils.nl.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon:	Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Bezoekadres stichtingsbureau:	Spoordreef 10
Postadres:	Postbus 3006
Postcode:	1300 EH
Plaats:	Almere
Telefoonnummer:	036-5398250
E-mailadres:	cb.wg@legerdesheils.nl
Internetpagina:	www.legerdesheils.nl
Nummer Kamer van Koophandel:	41208154

Profilingsstatement Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp verleent aan medemensen die om uiteenlopende redenen een beroep doen op (regio's van) de stichting. Het werk van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan de samenleving deze waarden te realiseren.

De organisatie ontleent haar kracht zowel aan de medewerkers die zich gedreven, energiek en vasthoudend inzetten voor hun medemens als aan facilitaire middelen en samenwerkingsverbanden waarin zij participeert.

2.2 Structuur van de stichting

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg werkt volgens het 'Raad van Toezicht-model'. De stichting heeft een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht.

Het werk van de Stichting is ingedeeld in zeven regio's, die worden aangestuurd door een regiodirectieteam.

Op landelijk niveau is er een Directieraad ('executive committee') ingesteld bestaande uit de leden van de RvB en een vertegenwoordiging vanuit alle regionale directies van de stichting, aangevuld met vertegenwoordiging van de operationele directie van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

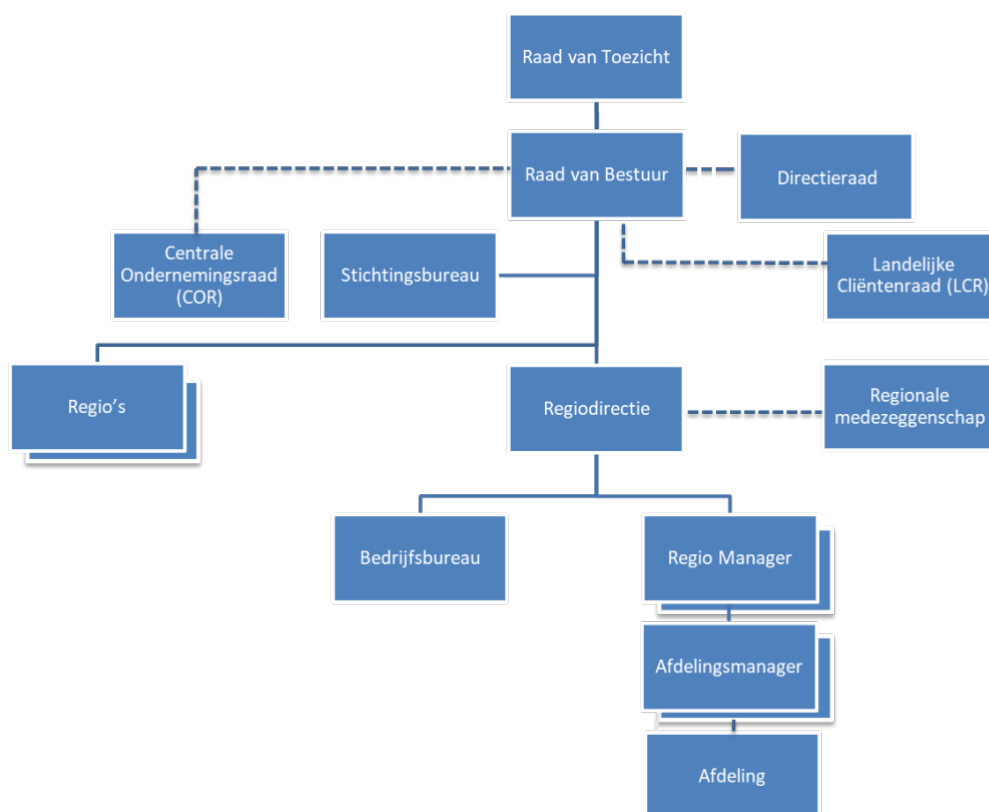
De Raad van Bestuur draagt de (statutaire) bestuursverantwoordelijkheid en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur wordt ondersteund door het stichtingsbureau. De ondersteuning van het stichtingsbureau richt zich op de voorbereiding van strategisch beleid en op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op de gebieden van hulp- en zorgverlening, kwaliteit en veiligheid, identiteit, personeel, organisatie, communicatie, informatiemanagement en financiën.

De regio's van de stichting worden geleid door een regiodirectieteam bestaande uit een regiodirecteur (tevens voorzitter regiodirectieteam), een directeur zorg en een directeur bedrijfsvoering. Het regiodirectieteam is integraal (collegiaal) verantwoordelijk voor het strategisch- en inhoudelijk beleid alsmede de (financiële) bedrijfsvoering van de regio. Een regio is onderdeel van de stichting en bezit geen zelfstandige rechtspersoonlijkheid. De sturing vanuit het regiodirectieteam is gebaseerd op het adagium van 'eigenaarschap binnen kaders'.

Het regiodirectieteam geeft leiding aan een managementteam en wordt ondersteund door een bedrijfsbureau.

Organogram Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 2021



Verbonden partijen

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is onderdeel van het Leger des Heils in Nederland. De verschillende entiteiten van het Leger des Heils in Nederland maken deel uit van de Internationale organisatie 'The Salvation Army', gevestigd in Londen. Het Leger des Heils in Nederland acht zich in beginselen, leer en bestuursvorm aan de internationale orders en reglementen van The Salvation Army. Deze zijn verankerd in de statuten van de verschillende Leger des Heils rechtspersonen in Nederland.

Naast de stichting bestaat het Leger des Heils in Nederland uit de volgende andere rechtspersonen:

- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- Stichting Majoor Bosshardt prijs voor een betere samenleving
- Scouting vereniging Leger des Heils

Bekostiging activiteiten

De stichting verricht zijn activiteiten binnen de volgende publieke bekostigingssystemen:

Wet Maatschappelijke Ondersteuning

De stichting heeft met gemeenten contracten afgesloten of ontvangt subsidie voor ondersteuning van mensen die niet op eigen kracht zelfredzaam zijn. De stichting biedt dag/nachtopvang, verzorging, begeleiding, dagbesteding en beschermd wonen.

Overige gemeentelijke subsidies

De stichting ontvangt voor specifieke activiteiten van diverse gemeenten subsidies.

Jeugdwet

De stichting heeft met gemeenten contracten afgesloten voor het bieden van diverse vormen van jeugdhulp. De stichting biedt aan kinderen en jongeren en de gezinnen waar zij toe behoren pedagogische hulp, begeleiding en behandeling, eventueel gecombineerd met (deeltijd)verblijf.

Wet Langdurige Zorg

De activiteiten voor mensen die de hele dag intensieve zorg of toezicht dichtbij nodig hebben (bijvoorbeeld verpleeghuiszorg, woonvoorzieningen voor mensen met een verstandelijke beperking) worden voornamelijk bekostigd vanuit WLZ-opbrengsten.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg beschikt hiertoe over een aantal WTZi-toelatingen en heeft met bijna alle zorgkantoren productieafspraken gemaakt over het leveren van zorg.

Zorgverzekeringswet

Behandeling van mensen GGZ/verslavingsproblematiek, hospicezorg, eerstelijns- en wijkverpleging worden bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet. De stichting heeft met diverse zorgverzekeraars hierover productieafspraken gemaakt.

Forensische Zorg

De stichting biedt GGZ/verslavingszorg en verstandelijk gehandicaptenzorg, ook als dit onderdeel is van een (voorwaardelijke) straf of maatregel. Hiertoe zijn contracten met het Ministerie van Justitie en Veiligheid afgesloten.

Onverzekerden en ongedocumenteerden

Aan mensen die niet verzekerd zijn dan wel geen verblijfsstatus hebben voor Nederland, biedt de stichting (para)medische zorg en zo nodig verblijf. Hiertoe heeft de stichting afspraken met de door de overheid hiervoor aangewezen instanties.

Private middelen

De stichting verricht, met name in het kader van (gesubsidieerde) arbeid/dagbesteding van deelnemers een aantal bedrijfsmatige activiteiten. Deze activiteiten liggen o.a. op het terrein van horeca/catering, houtverwerking, groenvoorziening en outlet-/tweedehands stores. De verkoopopbrengsten van deze activiteiten worden in de jaarrekening van de stichting verantwoord.

De stichting heeft een ANBI-erkenning en kan daarmee fondsenwervende publieksinkomsten genereren. Feitelijk vindt die vorm van fondsenwerving echter voornamelijk plaats in Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en Stichting Leger des Heils.

Hoewel de stichting als uitgangspunt hanteert dat de activiteiten in beginsel structureel gedekt worden via regelingen van overheidswege, is dit niet in alle gevallen mogelijk. De stichting verricht dan ook tevens niet-geïndiceerde zorg respectievelijk niet-gesubsidieerde activiteiten. De exploitatietekorten die hierdoor worden veroorzaakt, worden uit private middelen bekostigd. Daartoe ontvangt de stichting bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de Stichting Leger des Heils.



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opereert vanuit zeven regio's met in totaal 267 vestigingen in Nederland.

Doelgroepen

Het Leger des Heils richt zich op de meest kwetsbaren, mensen zonder helper die door een combinatie van problemen in de marge van de samenleving terecht zijn gekomen. Deze kwetsbare mensen (volwassenen en kinderen) kampen (bijna altijd) met combinaties van problemen op meerdere van de volgende leefgebieden: dagbesteding/werk- zingeving - huisvesting - financiën (inkomen/schulden) - woonvaardigheden -relaties/sociale vaardigheden - verslaving - problemen met justitie - psychische gesteldheid - lichamelijke gesteldheid.

Het gaat (onder meer) om:

- kwetsbare huishoudens, dak- en thuislozen, psychiatrische patiënten, degenen die niet meer aan de arbeidsmarkt deelnemen, werkende armen;
- multiprobleem gezinnen, kinderen in crisis(volledige)situaties, voortijdige schoolverlaters, zwerfjongeren, tienermoeders, jongeren/volwassenen die met justitie in aanraking (dreigen te) komen;
- Licht verstandelijk beperkte (LVB) (zwerf)jongeren, volwassenen en ouderen met dubbeldiagnose (LVB en verslaafd, LVB en psychiatrisch, LVB en veelpleger, LVB en dakloos, LVB en sterk gedragsgestoord);
- ex-gedetineerden/veelplegers zonder huisvesting/opvang/begeleiding, (ex)drugs- of alcoholverslaafden, ernstig zieke dak- en thuislozen;
- geïsoleerd levende zorgafhankelijke ouderen, zorgwekkende zorgmijders thuis of op straat, 'stille' of verscholen mensen die vereenzaamd leven, vluchtelingen, afgewezen asielzoekers zonder enige status en zonder aanspraak op hulp.

De focus op kwetsbare mensen met 2 handen problemen heeft tot het inzicht geleid dat het al te zeer richten op verkokerde, sectorale eisen en voorschriften niet de oplossing brengt voor mensen die problemen hebben op meerdere gebieden.

Daarom hanteert Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg als uitgangspunt dat wordt aangesloten bij de eerste behoeften van deze mensen, waarbij de gehele leefsituatie in ogenschouw wordt genomen. Dit is één van de kenmerken voor de benadering van het Leger des Heils.

2.3.2 Deelnemers, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel

Deelnemers

Het aantal deelnemers dat door Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in 2021 werd geholpen:

Jaar	Aantal cliënt trajecten	% variatie	Unieke cliënten	% variatie
2021	43.407	-0,1%	28.809	1,8%
2020	43.446	-12,5%	28.297	-2,8%
2019	49.631	4,4%	29.104	-1,7%
2018	47.517	1,8%	29.621	9%

Corona tekende ook het jaar 2021: dit laat zich ook terugzien aan de instroom, het aantal trajecten en de trajectduur in 2021. Het aantal cliënttrajecten bleef ongeveer gelijk aan 2020 en het aantal unieke personen dat deelnam aan een hulpverleningstraject nam toe met 1,8% (bij een iets lagere gemiddeld hulptraject).

Opbrengsten

In 2021 zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2020 gestegen met € 24,3 miljoen + 5,4% tot ruim € 476,6 miljoen. Deze stijging heeft met name te maken met de verschuiving van het gemeentelijk domein naar de WLZ-GGz van beschermd wonen bedden (incl. uitbreiding) en een hogere Corona compensatie. Rijkssubsidies liggen daarbij flink lager hetgeen te maken heeft met de zorgbonus die dit jaar € 7,1 miljoen lager ligt.

Capaciteit per 31 december

	2021	2020	2019	2018	
Intramuraal (aantal plaatsen per 31/12)					
Beschermd Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.396	1.367	1.408	1.480	
Beschermd Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren	384	314	340	373	
Begeleid wonen	1.976	1.668	1.632	1.628	
Nachtopvang	354	473	536	526	
24-uurszorg	955	779	582	579	
Vrouwenopvang	80	71	103	107	
Noodopvang	20	54	54	79	
Totaal Maatschappelijke Opvang	5.165	4.726	4.655	4.772	4.772
Totaal Jeugdhulp	243	233	279	284	284
Ontwenningencentrum	40	40	40	61	
Begeleid/Groepswonen	30	30	30	30	
Totaal verslavingszorg	70	70	70	91	91
Woonvoorzieningen voor LVB	262	206	229	215	
(Kinder)hospicezorg	10	18	20	20	
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	494	486	503	501	
Aanleunwoningen voor senioren	90	103	98	98	
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	856	813	850	834	834
50 50 Hotel Belmont	100	100	100	100	
Totale intramurale capaciteit	6.434	5.942	5.954	6.081	
Totale intramurale capaciteit (exclusief begeleid wonen)	4.458	4.274	4.322	4.453	
Dagopvang en arbeidsreïntegratie (aantal plaatsen per 31/12)					
Dagopvang dak- en thuislozen	330	330	355	355	
Totaal Maatschappelijke opvang	330	330	330	355	355
Dagopvang voor ouderen	44	44	44	44	
Totaal ouderen- en gezondheidszorg (Medisch)Kinderdagopvang	75	75	75	75	44
Totaal Jeugdzorg	75	75	75	75	75
50 50 Hotel Belmont, congrescentrum	350	350	350	350	
50 50 arbeidsreïntegratie	1.500	2.000	1.250	1.250	
Bij Bosshardt buurtsteunpunten	1.446	1.467	1.412	1.345	
Totaal preventie en maatschappelijk herstel	3.296	3.817	3.012	2.945	2.945
Totale capaciteit dagopvang en arbeidsreïntegratie	3.745	4.266	3.486	3.419	
Ambulant (in arbeidsplaatsen van 36 uur per week per 31/12)					
Totaal capaciteit ambulante hulpverlening	1.271	1.192	1.122	1.234	

Productie

Intramuraal

De capaciteit van het aantal residentiele plaatsen is in 2021 (excl. begeleid wonen) met ca 4% toegenomen. De stijging komt met name voort uit de uitbreiding van het aantal plaatsen bij Vast en Verder (zwerfjongeren), (tijdelijke) Corona locaties en de uitbreiding van het aantal plaatsen binnen de 24-uurs opvang. Nachtopvang daarentegen neemt in capaciteit af met name dankzij de sluiting van de Corona boot.

Het Leger des Heils heeft diverse afspraken/convenanten met gemeenten en woningbouwcorporaties om de deelnemers van het Leger des Heils zoveel als mogelijk te helpen naar een eigen woonplek met extramurale begeleiding. In veel gevallen wordt er niet voor gekozen om woningen rechtstreeks aan deelnemers te verhuren. Het aantal zorg-omklapwoningen (begeleid wonen), waar het Leger des Heils garant staat voor de economische verplichtingen, is met ruim 300 woningen extra wederom sterk gestegen.

Verspreid over de onderscheiden werkvelden is de bezetting van de gemiddelde intramurale capaciteit gedurende een jaar, gemeten in verblijfsdagen, als volgt:

	2021				2020			
	Gemiddelde capaciteit	Capaciteit 365 dgn	Bezettings dagen	Bezetting in %	Gemiddelde capaciteit	Capaciteit 366 dgn	Bezettings dagen	Bezetting in %
Beschermd Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.387	506.255	501.734	99,1%	1.310	479.460	493.142	102,9%
Beschermd Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren	353	128.845	127.639	99,1%	310	113.460	124.459	109,7%
Begeleid Wonen	1.956	713.940	713.940	100,0%	1.668	610.488	570.960	93,5%
Nachtopvang	364	132.860	120.144	90,4%	435	159.112	139.427	87,6%
24-uurszorg	945	344.925	348.979	101,2%	737	269.742	285.509	105,8%
Vrouwenopvang	80	29.200	27.541	94,3%	71	25.986	34.718	133,6%
Maatschappelijke opvang	5.085	1.856.025	1.839.977	99,1%	4.531	1.658.248	1.648.215	99,4%
Jeugdhulp	238	88.425	79.804	90,3%	233	85.278	77.085	90,4%
Ontwenningscentrum	40	14.600	12.316	84,4%	40	14.640	13.568	92,7%
Begeleid/Groepswoonen	30	10.950	10.839	99,0%	30	10.980	10.691	97,4%
Geestelijke Gezondheidszorg incl. Verslavingszorg	70	25.550	23.155	90,6%	70	25.620	24.259	94,7%
Woonvoorzieningen voor LVB	240	87.600	84.904	96,9%	206	75.396	72.032	95,5%
(Kinder)hospicezorg	10	3.650	3.099	84,9%	18	6.588	5.515	83,7%
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	494	180.310	174.348	96,7%	486	177.876	171.471	96,4%
Aanleunwoningen voor senioren	110	40.150	40.150	100,0%	103	37.698	37.698	100,0%
Ouderen- en gezondheidszorg	854	311.710	302.501	97,0%	813	297.558	286.716	96,4%
Totale intramuraal*	6.247	2.281.710	2.245.437	98,4%	5.647	2.066.704	2.036.275	98,5%

De totale bezettingsgraad is in het verslagjaar ongeveer gelijk gebleven aan die van vorig jaar bij een flink hogere capaciteit. Met name de capaciteit bij de 24-uurszorg en de vrouwenopvang zijn bezettingscijfers meer richting de 100%. Dit komt enerzijds door uitbreiding van capaciteit en anderzijds doordat de kinderen in de verblijfsdagen niet langer worden meegeteld (in de vergelijking met de capaciteit).

Dagopvang en arbeidsre-integratie

De stichting beschikt over een aantal plaatsen dagopvang, Bij Bosshardt, arbeidsre-integratie en sociale vakanties. In de dagopvangvoorzieningen kunnen bezoekers gebruik maken van de inloopfunctie. Bij Bosshardts en korpsen werken samen onder de werktitel "Geloven in de Buurt". Geloven in de Buurt biedt ontmoetingsplekken waar mensen gezien en gehoord worden, waar ze zich kunnen verbinden met hun medemens en waar ruimte is voor zingeving en geloof. De ontmoetingsplekken zijn gericht op laagdrempelige ondersteuning, terugdringen van eenzaamheid en armoede en het bevorderen van zelfredzaamheid.

50|50 dagbesteding en re-integratie is een initiatief van het Leger des Heils om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer 'mee te laten doen'. Werken aan herstel van het gewone leven, waarbij uitstroom naar een duurzame plek in werk en samenleving centraal staat. Het Leger des Heils heeft een unieke positie in de samenleving die maximaal wordt ingezet om het bedrijfsleven te verbinden aan de mensen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Veel bedrijven dragen het Leger des Heils een warm hart toe. Hier maken wij dankbaar gebruik van door met hen een duurzame relatie aan te gaan. Het Leger des Heils beschikt over het PSO-keurmerk Sociaal Ondernemen. Tevens maken wij afspraken met bedrijven op basis van Social Return on Investment, waarbij deelnemers van 50|50 in kunnen stromen op de arbeidsmarkt.

Deelnemers vanuit zowel intramurale- als extramurale afdelingen maken gebruik van de 50|50. Maar niet alle deelnemers. Een zinvolle dagbesteding is cruciaal en het programma kent meerdere fasen. Van dagbesteding op de woonlocatie tot het uitstromen uit 50|50 naar een betaalde baan of vervolgopleiding. De laatste stap is echter niet voor de grote meerderheid weggelegd (ca 8%). Ook worden werkgestraften geplaatst bij 50|50 work centers en worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt direct vanuit gemeenten geplaatst bij 50|50.

In 2021 had de stichting ca. 1.500 (arbeidsmatige) activeringsplaatsen, waarbij in 2021 2.926 deelnemers aan de programma's hebben deelgenomen. De totale kosten bedroegen circa € 24 miljoen. Van de 612 (2020: 565) uitgestroomde deelnemers hebben 247 (2020: 239) mensen (40% van de uitstroom) in 2021 een duurzaam gevolg gevonden in de vorm van bijvoorbeeld betaalde baan of vervolgopleiding.

Zorg zonder verblijf

De stichting biedt aan mensen die (nog) zelfstandig wonen extramurale zorg, hulp en/of ondersteuning. Het Leger des Heils werkt samen met haar deelnemers, binnen een zeer groot pallet aan producten zoveel als mogelijk, naar het 'herstel van het gewone leven' in een zelfstandige setting (extramuralisatie). Door de decentralisatie van zorg naar gemeenten is er een grote diversiteit aan (lokaal) zorgaanbod en contractafspraken ontstaan.

Het Leger des Heils zet nadrukkelijk in op hulp aan deelnemers met een bovengemiddeld complexe hulpvraag (vanwege multi-problem achtergrond). Die, vanuit de missie gemaakte, keuze heeft verschillende consequenties. Allereerst betekent dit dat het Leger des Heils afziet van deelname aan aanbestedingstrajecten ambulante werk, wanneer de gewenste focusstrategie niet kan worden toegepast. Generieke zorgclusters of hoofdaannemerschap passen immers niet in de gekozen strategie. Wel kan dan positie worden ingenomen als onderaannemer voor specifieke doelgroepen. Ten tweede is vaak sprake van te lage tarifiering voor ambulante zorg mede door het ontbreken van tariefdifferentiatie (bv laag-midden-zwaar) is de geldende indicatie doorgaans niet dekkend voor de meest zware categorie van multi-problem Leger des Heils deelnemers. Ten derde hebben gemeenten eigen budgettaire doelstellingen om ambulante tarieven neerwaarts bij te stellen. Deze spanning vraagt om blijvende inspanning vanuit het regiomanagement en ondersteunende Leger des Heils afdelingen en vermindert de budgettaire ruimte voor 'handen aan het bed'. Het Leger des Heils voelt zelf ook de verantwoordelijkheid om het anders te organiseren door de inzet van sociale of technologische innovaties.

Zonder begeleiding is zelfstandig wonen niet (direct) voor iedereen weggelegd. Omdat deelnemers vaak zelf geen woning krijgen toegewezen lopen steeds meer en meer huurcontracten via het Leger des Heils. Hiermee worden risico's van woningbouwcorporaties verlegd naar de zorgverlener. Het Leger des Heils onderkent deze (sterk) verlieslatende activiteit en is voortdurend met partijen (gemeenten en woningbouwcorporaties) in gesprek om risico's en kosten gedekt te krijgen. In verslagjaar zijn alle woningen in kaart gebracht en zijn processen aangescherpt en systemen aangepast.

Personeel

Het aantal medewerkers laat in 2020 na 2 jaren van lichte krimp een stijging van (2,6%) zien met 6.132 medewerkers ultimo 2021 ten opzichte van 5.976 medewerkers ultimo 2020. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (FTE), steeg met 2,7%. In het aantal medewerkers en FTE zijn ook 28 gedetacheerde officieren (24 FTE) vanuit het Kerkgenootschap meegeteld. Dit is een stijging van 3 officieren. Daarnaast tellen we eind 2021 binnen de organisatie 287 stagiaires (0 FTE).

Tabel: Aantal medewerkers en fte ultimo 2021 (incl. officieren en stagiaires)

Peildatum	Aantal medewerkers	Groei in %	Aantal FTE	Groei in %
Ultimo 2021	6.132	2,6%	4.500	2,7%
Ultimo 2020	5.976	-0,9%	4.377	1,5%
Ultimo 2019	6.032	-0,4%	4.313	-0,4%
Ultimo 2018	6.055	6,5%	4.329	7,7%
Ultimo 2017	5.688	4,7%	4.020	7,3%
Ultimo 2016	5.431	1,8%	3.748	6,8%

Tabel: Aantal medewerkers en fte ultimo 2021 per functiecategorie (excl. officieren)

Functiecategorie	Aantal mdw. 2021	Aantal FTE	Aantal mdw. 2020	Aantal FTE
Leidinggevenden en directie	417	381	371	343
Staf en specialistisch	293	243	250	206
Uitvoerend administratie	260	200	256	196
Uitvoerend civiel/technisch	405	259	432	276
Uitvoerend hulp/zorg	4.442	3.394	4.368	3.336
Stagiaire	287	*	274	*
Totaal	6.104	4.476	5.951	4.357

*) Stagiaires worden als boventallige inzet gezien en worden niet meegenomen in FTE telling.

De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, inclusief stagiaires, ligt ultimo 2021 op 40,3 jaar (2020: 40,8 jaar). Exclusief stagiaires komt de gemiddelde leeftijd uit op 41,1 jaar.

Tabel: Leeftijdopbouw van de medewerkers per einde van het jaar (excl. officieren)

Leeftijdscategorie	Ultimo 2021	2021 in %	2020 in %	2019 in %	2018 in %	2017 in %	2016 in %
15 – 24 jaar	660	11%	8%	11%	11%	11%	12%
25 – 34 jaar	1.792	29%	29%	30%	30%	30%	29%
35 – 44 jaar	1.368	22%	23%	22%	22%	20%	20%
45 – 54 jaar	1.098	18%	18%	18%	18%	20%	21%
55 jaar en ouder	1.186	19%	22%	19%	18%	18%	18%
Totaal	6.104	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Het gemiddelde aantal dienstjaren per medewerker steeg licht naar 6,7 jaar (2020: 6,6 jaar).

Ultimo 2021 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de stichting 72% ten opzichte van 28%. Deze verhouding blijkt heel stabiel, ook als we kijken naar meerdere jaren in het verleden. De groei van het aandeel vrouwen in leidinggevende functies zet door in 2021. De vrouw/man-verhouding onder leidinggevenden is 61% ten opzichte van 39% (vorig jaar V 60% en M 40%).

Het personeelsverloop binnen de stichting kent ultimo 2021 met 18,1% een lichte stijging ten opzichte van 18,0% in 2019. Het grootste aandeel verloop zit in de leeftijdscategorie tussen 25 en 34 jaar gedurende de eerste drie jaren van het dienstverband.

In 2021 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de stichting ten opzichte van 2020 met 5,4% gestegen. De personeelskosten stegen harder nl. met 8% naar € 317,7 miljoen (2020 € 294,0 miljoen). Dit heeft grotendeels te maken met de coronakosten welke vorig jaar geheel werden geboekt onder de overige organisatiekosten en in 2021 zijn uitgesplitst over de verschillende kostencategorieën. De gemiddelde loonkosten van medewerkers in

loondienst (exclusief het effect van de zorgbonus op de sociale lasten) stegen van € 58.395 in 2020 naar € 59.504 in 2021 ofwel met 1,9% (hetgeen net iets lager ligt ten opzichte van de gemiddelde CAO stijging van 2,1%). De daling van de totale sociale lasten is te danken aan een lagere eindheffing als gevolg van een lagere zorgbonus in 2021.

Belangrijkste verschillen in de personeelskosten worden met name verklaard door € 1,4 miljoen hogere dotatie in de voorziening langdurig zieken, € 0,5 miljoen hogere deskundigheidsbevordering (minder uitval dan in Corona jaar 2020) en een ruim € 4 miljoen lagere zorgbonus (excl. sociale lasten).

De grootste stijging van de personeelskosten ziet toe op de inzet van PNIL. De PNIL kosten zijn in 2021 verdubbeld ten opzichte van 2020. Door de hogere (tijdelijke) zorgvraag en het hogere ziekteverzuim is de inzet van PNIL significant gestegen naar € 35,2 miljoen (2020 € 17,0 miljoen). Het beleid van de stichting is erop gericht om zo min mogelijk gebruik te maken van personeel niet in loondienst (PNIL), al was de inzet hiervan in 2021 meer dan ooit niet te vermijden. De krappe arbeidsmarkt in combinatie met tijdelijke/onvoorziene coronaren quarantainelocaties en meer ziektevervanging (mede als gevolg van het coronavirus en de hoge werkdruk) waren hier voornamelijk debet aan. Een deel van de hogere PNIL inzet heeft namelijk te maken met de andere administratieve verwerking van nachtwakers. In het verleden werden deze als uitbesteed beveiligingswerk geboekt. De beveiligingskosten laten in 2021 dan ook een daling zien van € 4,8 miljoen.

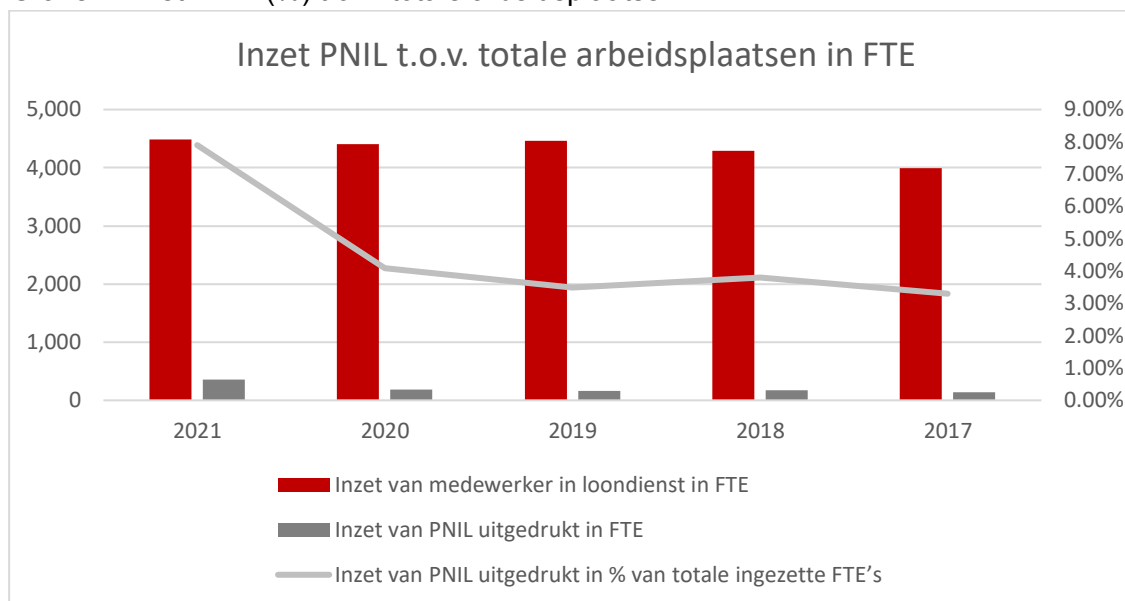
Tabel: Inzet PNIL in FTE over functiecategorieën

<i>Funcatiecategorje</i>	2021	2020	2019	2018	2017
PNIL coronameerkosten	37				
PNIL leidinggevend en directie	9	11	13	20	11
PNIL staf en specialistisch	26	30	25	28	18
PNIL artsen	9	14	11	11	9
PNIL uitvoerend administratie	15	13	10	8	8
PNIL uitvoerend civiel/technisch	28	2	7	10	10
PNIL uitvoerend hulp/zorg	230	119	96	94	79
Totaal	354	189	162	171	135

Tabel: Inzet PNIL versus inzet van medewerkers in loondienst (in FTE)

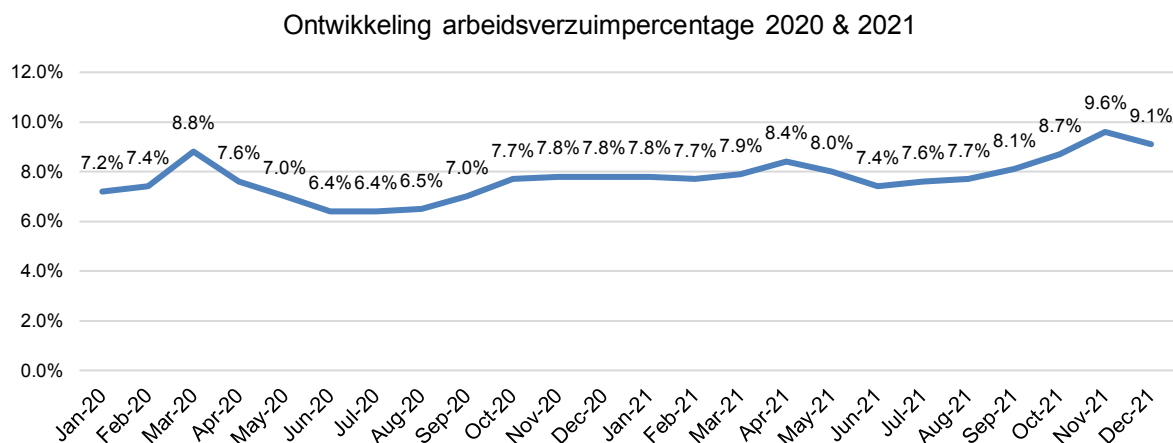
	2021	2020	2019	2018	2017
Inzet van medewerker in loondienst in FTE	4.488	4.409	4.462	4.296	3.992
Inzet van PNIL uitgedrukt in FTE	354	189	162	171	135
Totaal ingezette FTE's (incl. PNIL)	4.842	4.598	4.624	4.467	4.127
Inzet van PNIL uitgedrukt in % van totale ingezette FTE's	7,9%	4,1%	3,5%	3,8%	3,3%

Grafiek: Inzet PNIL (%) t.o.v. totale arbeidsplaatsen in FTE



Het jaar 2021 werd bepaald door de coronacrisis, dat ook effect had op het arbeidsverzuim. Met een arbeidsverzuimpercentage van 8,2% over het gehele jaar ligt het verzuim hoger vergeleken met 7,3% in 2020 en 6,8% in 2019. In april is een stijging merkbaar, waarna in mei het verzuim weer daalde. Vervolgens is aan het einde van het jaar het verzuim weer opgelopen (zie grafiek).

Grafiek: Ontwikkeling van het arbeidsverzuim in 2021



Tabel: Opbouwverzuimpercentage in duurklassen 2021

Regio	Verzuimduurcategorie (dagen)				Verzuimpercentage
	0-14	15-91	92-365	>= 366	
Verzuimpercentage	1,2 %	2,6 %	3,4 %	1,0 %	8,2 %

In vergelijking met vorig jaar is te zien dat de groei van het verzuimpercentage met name wordt veroorzaakt in de duurcategorie 92-365 dat ten opzichte van 2020 fors toenam.

Nadere analyse vanuit de arbodienstverlener geeft weer dat 55% van het langdurig verzuim een psychische oorzaak heeft (2020: 52%). Het aandeel werkgerelateerd verzuim is 28% (2020: 27%), vrijwel geheel te typeren als mentaal-arbeidsgebonden verzuim.

Ten behoeve van het terugdringen van verzuim zijn in het afgelopen jaar, zowel op centraal niveau vanuit de landelijk verzuimcoördinator als op regionaal niveau, diverse interventies ingezet. De landelijk verzuimcoördinator monitort (langdurig) verzuim binnen regio's en adviseert over begeleiding, verbreding van kennis en delen van casuïstiek. De verzuimexpertisegroep komt bijeen voor intervisie op casusniveau en kennisverbreding middels themagerichte kennissessies. Trainingen voor leidinggevendenden hebben plaatsgevonden over het omgaan met verzuim of preventie van arbeidsverzuim.

Het laatste kwartaal van 2021 heeft in het teken gestaan van de overstap naar Van Campen Consulting als ARBO-dienstverlener. Deze overstap gaat gepaard met een verandering in de verzuimaanpak: *Oplossingsgericht verzuimmanagement*. Leidinggevendenden en HR-professionals zijn getraind in deze nieuwe aanpak en medewerkers zijn geïnformeerd over de nieuwe aanpak. De verwachting is dat deze nieuwe aanpak gaat leiden tot een betere begeleiding van verzuim en een lager verzuimpercentage.

Vrijwilligers

Het eerste coronajaar in 2020 was heftig. Aan de ene kant konden vrijwilligers niet worden ingezet omdat locaties gesloten waren. Anderzijds was er allerlei aanbod vanuit de samenleving van mensen die juist in die tijd 'goed wilden doen', maar waarvoor helaas geen plek was. 2021 was wat dat betreft rustiger. Op enkele plekken was naar de waarneming van vrijwilligerscoördinatoren de pandemie de reden om nu toch maar te stoppen voor een aantal vrijwilligers. Maar er was ook weer aanbod van nieuwe vrijwilligers. Echter voor het tweede jaar op rij, was de uitstroom per saldo groter dan de instroom, al is het negatief saldo in 2021 kleiner dan in 2020.

De stichting kende eind 2021 het aantal van 1.614 vrijwilligers, waarvan 1.372 vrijwilligers actief bij de zorglocaties van de zeven regio's en 242 vrijwilligers bij de buurtlocaties.

Voor W&G/LJ&R zijn vrijwilligers in de eerste plaats mensen die een brug willen slaan tussen deelnemers en de maatschappij om daarmee deelnemers te ondersteunen een weg terug naar de maatschappij te vinden (Notitie "Over Bruggen", 2016). De inzet van vrijwilligers is een onlosmakelijk onderdeel van de methodiek van het herstel van het gewone leven. Dat is uitgangspunt van beleid.

Eind 2020 is na een gedegen voorbereiding, in co-creatie met vrijwilligerscoördinatoren een vrijwilligersregistratiesysteem tot stand gekomen. Na convertering van de bestaande gegevens is het systeem 1 december 2020 live gegaan. Daarbij kreeg elke vrijwilliger een eigen portaal, met informatie over vrijwilligerswerk en de mogelijkheid om declaraties in te dienen. In 2021 is het hele jaar met dit systeem gewerkt. In de loop van het jaar zijn nog gegevens toegevoegd. Sommige regio's hebben een achterstand in administratie weg kunnen werken. Meer en meer krijgen we een reëel beeld van de aantallen vrijwilligers die actief zijn voor bovengenoemde Leger des Heils onderdelen.

In januari 2022 vond de evaluatie van het eerste jaar plaats. Het algemene gevoel is, dat het systeem goed werkt en dat met name door de workflows veel repetitief administratief werk de vrijwilligerscoördinatoren uit handen is genomen. Op kleine onderdelen zijn nog wat verbeteringen aangebracht.

De vergoedingen van kosten die betaald worden aan vrijwilligers zijn geharmoniseerd. Uitgangspunt is dat vrijwilligers op basis van declaratie gemaakte reiskosten vergoed kunnen krijgen of een vaste vergoeding naar rato per maand ontvangen, tot het maximum van wat wettelijk onbelast als vrijwilligersvergoeding mag worden gegeven.

3. Maatschappelijk Ondernemen

3.1 Dialoog met stakeholders

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg onderkent een aantal (groepen van) belanghebbenden. Het beleid voor de dialoog met hen is als volgt:

Individuele deelnemers

De relatie met individuele deelnemers wordt gelegd en onderhouden met hiervoor aangewezen medewerkers. Samen met de cliënt worden zijn of haar mogelijkheden in kaart gebracht en worden doelen van de hulp-/zorgverlening opgesteld. Op basis hiervan wordt een individueel hulpverlenings/zorgplan opgesteld en veelal in Clever (elektronisch client dossier) vastgelegd. Dit plan vormt de basis voor de uitvoering van de hulp-/zorgverlening en evaluatie hiervan. Evaluatie en bijstelling van het hulpverlenings/zorgplan vindt in overleg met de cliënt plaats. Het hulpverlenings/zorgplan maakt deel uit van de zorgleveringsovereenkomst die met de cliënt wordt afgesloten. Zo nodig geeft de medewerker een toelichting. Tevens ontvangt de cliënt een schriftelijke uitleg over het hoe en waarom van de overeenkomst, het hulpverlenings/zorgplan en regelingen op het gebied van cliëntenparticipatie en klachtrecht.

Cliëntgroepen

Met name binnen de woonvoorzieningen van de stichting fungeren bewonersoverleggen. In algemene zin geldt dat de teamleider van een dergelijke voorziening de relatie met het bewonersoverleg onderhoudt. In het bewonersoverleg komen zaken aan de orde als woonomstandigheden, 'hospitality', recreatiemogelijkheden etc.

Verder zijn er binnen de regio's van de stichting cliëntraden ingesteld. De directie van een regio voert het overleg met deze raad. Op stichtingsniveau fungeert een landelijke cliëntenraad (LCR) die overleg heeft met de Bestuurder Zorg. Afgelopen jaar stond in het teken van de formulering van een nieuwe medezeggenschapsregeling naar aanleiding van de nieuwe wet op de medezeggenschap.

Medewerkers

Leidinggevenden bespreken met individuele medewerkers de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden en de omstandigheden waaronder dit gebeurt. Tijdens afdelingsoverleggen worden ontwikkelingen binnen de afdeling, de regio en/of de stichting besproken.

Daarnaast zijn er binnen regio's van de stichting ondernemingsraden ingesteld. De directie van een regio voert het overleg met deze raad en heeft daarbij gemandateerde bevoegdheid als lokaal bestuurder. Op stichtingsniveau fungeert een centrale ondernemingsraad (COR) die overleg heeft met de landelijk HR-manager en de voorzitter van de Raad van Bestuur, in diens rol van bestuurder volgens de WOR.

Omwonenden

Omwonenden van voorzieningen kunnen overlast ervaren van de deelnemers van de stichting. In voorkomende gevallen participeert de teamleider van een dergelijke voorziening, eventueel samen met een lid van het managementteam van de regio, in een beheergroep/buurtoverleg die (in algemene zin) voorts is samengesteld uit vertegenwoordigers vanuit de buurt, gemeente, politie e.d. Deze overlegvormen zijn bedoeld om de relatie tussen de buurt, de deelnemers en de stichting te optimaliseren.

Overheden en Financiers

De stichting heeft te maken met een groot aantal verschillende instanties dat activiteiten van zorg-, hulp- en dienstverlening bekostigd. Het gaat om zorgkantoren, zorgverzekeraars, gemeenten en diverse ministeries. In algemene zin geldt dat de directie van een regio de relatie met de betreffende instantie onderhoudt.

Toezichthouders

De stichting heeft te maken met een aantal toezichthoudende instanties (zoals bv. Inspectie Jeugdzorg, Inspectie Gezondheidszorg, Voedsel- en Warenautoriteit, Arbeidsinspectie, Brandweer, Nederlandse ZorgAutoriteit en De Nederlandsche Bank). De directie van een regio is binnen de regio verantwoordelijk voor het naleven van de desbetreffende wet- en regelgeving. Zo nodig meldt de directie van een regio afwijkingen en/of incidenten rechtstreeks aan de betreffende instantie en de Raad van Bestuur. Indien een toezichthoudende instantie zelf afwijkingen constateert (bijvoorbeeld na inspectie/audit) wordt de Raad van Bestuur hiervan op de hoogte gesteld. De interne afdeling kwaliteit, Compliance en Audit (KCA) monitort de opvolging van gesignaleerde inspectiebevindingen.

Kapitaalverschaffers

Ten behoeve van de financiering van accommodaties wordt door de stichting een beroep gedaan op externe financiers. Enerzijds vindt financiering plaats door banken en anderzijds door de nieuw opgerichte stichting Leger des Heils Woonvermogen. Grootschalige en meerjarige verplichtingen worden centraal door de Raad van Bestuur geïnitieerd en aangegaan na goedkeuring door de Raad van Toezicht.

Leveranciers

Met een aantal leveranciers zijn, op basis van overeenkomsten, langdurige relaties (anders dan op incidentele basis) aangegaan. Voor zover dit gebeurt op regioniveau evalueert de (daartoe aangewezen functionaris binnen de) regio met de betreffende leverancier periodiek de prijs/kwaliteitverhouding. Op stichtingsniveau (centrale inkoop) wordt dit vanuit de Raad van Bestuur geïnitieerd die daarbij wordt ondersteund door de stafafdeling Vastgoed, Inkoop en Facilitair (VIF).

Samenwerkingsrelaties

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg participeert in een aantal samenwerkingsverbanden.

De Raad van Bestuur onderhoudt de relatie met verschillende samenwerkingspartners zoals IKEA Nederland. Daarnaast is de stichting lid van diverse brancheorganisaties en werkgeversverenigingen zoals Sociaal Werk Nederland, Jeugdzorg Nederland, Vereniging Valente, Actiz, GGZ-Nederland. Bestuur, directies en senior-stafmedewerkers zijn betrokken bij het onderhouden van deze relaties.

Vanuit regio's worden samenwerkingsrelaties onderhouden met (de voor deelnemers en/of activiteiten van de regio) relevante (keten) partners waaronder zorgaanbieders, verenigingen en bedrijven (in het kader van arbeidstoeleiding). Verder participeren vertegenwoordigers van regio's van de stichting regionaal en lokaal in diverse veldtafels, ketenoverleggen, veiligheidshuizen, zorgberaden e.d.

3.2 Milieu en Duurzaamheid

Het Leger des Heils wil verantwoord om gaan met de ecologische systemen en natuurlijke hulpbronnen in haar gebruik van materialen, middelen en gebouwen. Daarom is een veranderingsproces in gang gezet om parallel met het overheidsbeleid stappen te zetten richting een klimaatneutrale bedrijfsvoering. Deze transitie vraagt daadkracht, maar ook doorzettingsvermogen op de lange termijn. Deze opgave is door Stafdienst Vastgoed, Inkoop & Facilitymanagement (VIF) in een duurzaamheidsprogramma vormgegeven. Door aansluiting bij de Green Deal Zorg en nauwe samenwerking binnen de branche (aansluiting bij Milieuplatform Zorg, Expertisecentrum Verduurzaming Zorg en brancheverenigingen) sluit het Leger des Heils aan bij best practices en deelt het de eigen kennis en inzichten ook weer met anderen.

Milieumanagementsysteem

In 2021 zijn de voorbereidingen gestart voor het integreren van een zorgmilieumanagementsysteem met een externe certificering in de bedrijfsvoering van de 50 grootste locaties van het Leger des Heils. Hiermee worden op het terrein van onder meer energie, vervoer, afval, catering en voeding stappen gezet naar een CO2-neutrale en circulaire bedrijfsvoering. Zo kan het Leger des Heils voldoen aan de overheidseisen op het gebied van duurzaamheid. Ook helpt het om de milieuzorg structureel te verbeteren en concreet aantoonbaar te maken voor personeelsleden, deelnemers, bezoekers en belanghebbenden, waaronder gemeenten en bevoegd gezag. Dit zal in 2022 en 2023 stapsgewijs verder worden uitgerold door de Facilitaire Diensten van de regio's.

CO2-routekaart

Uit de hele vastgoedportefeuille zijn dit jaar 104 gebouwen geïdentificeerd, waar het effectief is om komende jaren verduurzamingsmaatregelen uit te voeren om de energiebesparingsdoelen binnen de sector te kunnen halen. Aansluitend op de werkwijze in de sector Zorg en Welzijn is er voor deze gebouwen een CO2-routekaart opgesteld dat inzicht biedt in mogelijke investeringen en de terugverdientijd hiervan. Dit wordt in 2022 verwerkt in de meerjaren onderhoudsplannen, zodat het Leger des Heils kan werken met DMJOP's (Duurzame Meerjaren Onderhoudsplannen).

Afvalscheiden

Het Leger des Heils heeft in 2021 meegedaan aan een pilot binnen het programma Green Deal Zorg van het ministerie van VWS. Onder begeleiding van Intrakoop is met een aantal andere zorginstellingen een werkwijze ontwikkeld voor het beter scheiden van afvalstromen, waaronder PMD (papier, metaal en drankenkartons). In 2021 is dit op 20 locaties doorgevoerd. In 2022 wordt dit verder uitgerold. Zo wordt er niet alleen bewustzijn gecreëerd onder medewerkers en deelnemers, maar wordt er ook gezamenlijk inspanning geleverd aan de duurzaamheidsopgave die ons allemaal aangaat.



Ledverlichting en isolatie leidingen/appendages

Enkele van de belangrijke voorgeschreven energiebesparende maatregelen zijn het vervangen van conventionele verlichting door Ledverlichting en het isoleren van leidingen in onverwarmde ruimtes. Dit wordt in samenwerking tussen Stafdienst VIF en de regionale Facilitaire Diensten uitgevoerd. Inmiddels is dit op 39 locaties uitgevoerd of in voorbereiding. In 2022 zullen nog ca. 26 locaties volgen.

Energiebesparing

Op 25 locaties van het Leger des Heils zijn er zonnepanelen geïnstalleerd. Op enkele locaties is installatie van zonnepanelen in voorbereiding. Hiermee zorgt het Leger des Heils dat het circa 7% van het jaarlijkse verbruik zelf duurzaam opwekt. Voor goed zicht op energiebesparing is inzicht in en analyse van energieverbruiken van slimme meters essentieel. In 2021 is georiënteerd op een nieuw energiemanagementsysteem, dat vanaf 1 januari 2022 gebruikt wordt. Hiermee ontstaan meer mogelijkheden om actief energiebeheer uit te voeren en ook met besparingsdoelstellingen te gaan werken.

Duurzaam inkopen

Met diverse andere maatschappelijke instellingen heeft het Leger des Heils dit jaar een petitie met 40.000 handtekeningen aan de Tweede Kamer aangeboden met als doel om het initiatiefwetsvoorstel 'Duurzaam en verantwoord ondernemen' aangenomen te krijgen. Ook is er intern een actieplan duurzaam inkopen gelanceerd om uitbuiting en mensenhandel tegen te gaan en is onder meer een voorstel voorbereid voor de duurzame inkoop van koffie en thee in 2022.

Duurzaam (ver)bouwen

In 2021 zijn diverse bouw- en vervangingsprojecten gestart waarbij sterk is ingezet op duurzaamheid. Zo wordt in Rotterdam aan de Grote Kreek een nieuw gebouw ontwikkeld met circulaire materialen. In Emmen is in 2021 een voormalig postsorteercentrum omgebouwd tot opvanglocatie, waarbij gekozen is om het betonskelet te laten staan. In Hotel Belmont is een nieuw duurzaam systeem voor warmte- en koudeopwekking geïnstalleerd. Bestaande en nieuwe subsidieregelingen van de overheid zijn behulpzaam bij het betaalbaar houden van deze investeringen.



Actuele informatie over projecten en reductie van CO2-footprint is te vinden op <https://www.legerdesheils.nl/duurzaamheid>.

Social Return / SROI

Door heel Nederland biedt het Leger des Heils onder het label 50|50, beschut werk aan mensen met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt alsmede aan taakgestraften. Met zes landelijke labels (50|50 Wood, 50|50 Food, 50|50 Packaging, 50|50 Bike, 50|50 Green, 50|50 Clean), plus een aantal lokale labels, bieden de 50|50 werkbedrijven een gevarieerd aantal vakdisciplines voor arbeidsre-integratie van deelnemers.

In het afgelopen jaar hebben de 50|50 werkbedrijven ruim 2.900 mensen geholpen om stappen te zetten richting hun terugkeer in het arbeidsproces. 50|50 werkt daarbij samen met bedrijven en leveranciers die hun SROI-beleid actief vorm willen geven en opleidingsinstituten. Het Leger des Heils kan zo aanjager en facilitator zijn voor bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen.

Vanuit het centrale inkoopbeleid van het Leger des Heils worden leveranciers (mede) geselecteerd op hun inzet op de terreinen: sociale voorwaarden, 'social return' en duurzaamheid.

Sinds 2017 heeft het Leger des Heils het PSO Certificaat voor Sociaal Ondernemen. Met de trede 2 erkenning op de PSO-prestatieladder is ook de inzet van de 50|50 werkbedrijven op het gebied van arbeidsre-integratie voor doelgroepen van het Leger des Heils erkend.



4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap

4.1 Toezicht

De Raad van Toezicht is belast met het houden van toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur van de Stichting en op de algemene gang van zaken in de Stichting. De Raad van Toezicht vervult tevens de rol van klankbord en adviseur voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht van de Stichting Leger des Heils Welzijn & Gezondheidszorg bestaat statutair uit ten minste zeven en ten hoogste negen leden:

- De Territoriaal Commandant, de Chef-secretaris en de Financieel Secretaris van het Leger des Heils in Nederland zijn in deze hoedanigheid respectievelijk voorzitter, vicevoorzitter en penningmeester van de Raad van Toezicht. De Territoriaal Commandant, de Chef-secretaris en de Financieel Secretaris van het Leger des Heils in Nederland zijn benoemd door de Generaal van The Salvation Army.
- Twee leden worden benoemd op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad van de stichting.
- Een lid wordt benoemd op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad van de stichting.
- De overige leden worden op basis van deskundigheid en/of ervaring door de Raad van Toezicht benoemd.
- Met uitzondering van de voorzitter, vicevoorzitter en de penningmeester treden leden van de Raad van Toezicht na een zittingsduur van maximaal vier jaar af volgens een rooster, en zijn daarna éénmaal herbenoembaar voor een zittingsperiode van vier jaren.

Statutair is bepaald dat zowel de Raad van Toezicht als de Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijn & Gezondheidszorg bestaat uit de leden van de Raad van Toezicht respectievelijk de Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Zowel de leden van de Raad van Bestuur als van de Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijn & Gezondheidszorg ontvangen hiervoor als zodanig geen (extra) vergoeding.

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de Stichting, met inachtneming van het bepaalde in de wet, de Statuten en de Reglementen zoals deze door de Raad van Toezicht zijn vastgesteld en ter kennis van de Raad van Bestuur zijn gebracht. De Stichting wordt per 1 januari 2021 vertegenwoordigd door drie leden van de Raad van Bestuur, gezamenlijk handelend. Een aantal in de statuten met name genoemde besluiten van de Raad van Bestuur zijn onderworpen aan de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht.

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar. Aftredende leden van de Raad van Bestuur zijn herbenoembaar voor een zittingsduur van telkens ten hoogste vier jaren. Middels een interne richtlijn is de zittingsduur beperkt tot een periode van maximaal twee termijnen. De Raad van Toezicht benoemt, schorst of ontslaat de leden van de Raad van Bestuur en stelt hun arbeidsvoorwaarden vast.

De Raad van Toezicht is bevoegd de Raad van Bestuur bindende richtlijnen en/of instructies te geven met betrekking tot het uitoefenen van haar taak. De Raad van Toezicht wijst de voorzitter van de Raad van Bestuur aan. De Raad van Bestuur is verplicht regelmatig rekening en verantwoording af te leggen aan de Raad van Toezicht.

De Stichting conformeert zich aan de eisen (volgens de WTZi / Wtza) voor de bestuursstructuur, deze zijn:

- Een (intern) orgaan houdt toezicht op het beleid van de dagelijkse of algemene leiding van de instelling en staat deze met raad ter zijde. Een persoon kan niet tegelijk lid zijn van het toezichthoudend orgaan en de dagelijkse of algemene leiding;
- De leden van het toezichthoudend orgaan hebben geen directe belangen bij de instelling, bijvoorbeeld als directeur, werknemer, beroepsbeoefenaar die zijn praktijk voert in de instelling;
- De instelling legt schriftelijk en inzichtelijk de verantwoordelijkheidsverdeling tussen het toezichthoudend orgaan en de dagelijkse of algemene leiding vast. Dat geldt ook voor de wijze waarop interne conflicten tussen beide organen worden geregeld.

De wettelijke transparantie-eisen van de WTZi/Wtza voor andere onderdelen van het Leger des Heils in Nederland vormen samen met de Governancecode Zorg de eisen voor goed bestuur en toezicht van zorginstellingen. De Stichting houdt zich aan de Governancecode Zorg.

De Raad van Toezicht kan reglementen vaststellen, welke geen bepalingen mogen bevatten die in strijd zijn met de wet of met de statuten van de stichting. In de zomer is er door de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur een commissie gevormd: de governancecommissie. Deze commissie heeft de statuten en reglementen getoetst aan wet- en regelgeving (waaronder de nieuwe Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen) en voorstellen tot aanpassing gedaan in verband met de gewijzigde topstructuur. De aanpassing van de statuten is ter advisering voorgelegd aan de COR en aan de LCR.

De volgende reglementen zijn vastgesteld:

- Reglement van de Raad van Toezicht en commissies van de Raad van Toezicht;
- Reglement Raad van Bestuur.
- Reglement Directie Raad;
- Informatieprotocol;
- Klokkenluidersregeling;
- Fraudereglement;
- Protocol beoordeling Raad van Bestuur.

Ter uitvoering van de bepalingen in de zorgbrede governancecode inzake het voorkomen van belangenverstremgeling is:

- in het Reglement van de Raad van Toezicht bepaald dat de Selectie- en Remuneratiecommissie een overzicht bijhoudt van de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht. Elk lid van de Raad van Toezicht meldt zijn (voornemen tot het aanvaarden van een) nevenfunctie terstond aan de voorzitter van de Selectie- en Remuneratiecommissie. Onder omstandigheden kan de melding van een nevenfunctie de Selectie- en Remuneratiecommissie aanleiding geven aan het betreffende lid van de Raad van Toezicht te vragen de door deze gemelde nevenfunctie niet te aanvaarden, dan wel terug te treden als lid van de Raad van Toezicht.
- in het Reglement van de Raad van Bestuur is bepaald dat de Selectie- en Remuneratiecommissie een overzicht bijhoudt van de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur. Leden van de Raad van Bestuur behoeven de toestemming van de Raad van Toezicht voor het aanvaarden van een nevenfunctie. Bij de beoordeling van een nevenfunctie zal de Raad van Toezicht in aanmerking nemen de omstandigheid of de betreffende nevenfunctie relevant is voor de Stichting of strijdig kan zijn met de belangen van de Stichting.

Het reglement van de Raad van Toezicht en commissies van de Raad van Toezicht en het reglement Raad van Bestuur zijn in 2021 ge-update en opnieuw vastgesteld.

4.1.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2021 uit:

Naam	Functie	Aftredend per	Herbenoembaar
Commissioner H. Tvedt	voorzitter	-	-
Kolonel D. Evans	vicevoorzitter	-	-
Luitenant-kolonel J.A. den Hollander	penningmeester	-	-
De heer mr. drs. A.J. Lock	secretaris	14 september 2022	nee
De heer mr. drs. J.M. de Vries	lid	25 april 2022	ja
Mevrouw prof. dr. W. den Ouden	lid	25 april 2022	ja
De heer drs. W.J. Adema RA MBA	lid	20 augustus 2023	ja
Mevrouw F.C. Azimullah	lid	1 juli 2024	ja
De heer ir. H. Broeders	lid	1 juni 2025	ja

Per 1 september 2021 is de heer drs. P.W.D. Venhoeven afgetreden. De tweede zittingstermijn van vier jaar van de heer Venhoeven liep af op 1 april 2021. In verband met de overdracht van zijn werkzaamheden als secretaris, heeft de Raad van Toezicht hem gevraagd zijn werkzaamheden voort te zetten als gastlid voor een periode van zes maanden. Om deze situatie in de toekomst reglementair op te vangen, is er in 2021 een besluit genomen tot voorbereiding van een wijziging van de statuten die de mogelijkheid zullen bieden om de maximale zittingstermijn van leden van de raad van Toezicht eenmalig te verlengen met maximaal 18 maanden, indien dit in het belang van de organisatie is. Per 1 juni 2021 is voor de vacature van de heer Venhoeven de heer ir. H. Broeders benoemd.

De heer mr. drs. A.J. Lock heeft de functie van secretaris ingevuld, zijn zittingstermijn is verlengd tot september 2022.

4.1.2 Commissies en externe accountant

De Raad van Toezicht heeft drie vaste commissies ingesteld: Auditcommissie, Selectie- en Remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit en Veiligheid. Een commissie, dan wel werkgroep, kan slechts die bevoegdheid uitoefenen die de Raad van Toezicht aan haar heeft toegekend. Zij kan nimmer bevoegdheden uitoefenen die verder strekken dan de bevoegdheden die de Raad van Toezicht als geheel kan uitoefenen. Een commissie vergadert zo vaak als nodig is, doch ten minste tweemaal per jaar en rapporteert aan de Raad van Toezicht. Een commissie kan vergaderen in het bijzijn van de Raad van Bestuur welke zich kan laten vergezellen door één of meer staffunctionarissen.

Lt.-kolonel J.A. den Hollander, de heer drs. P.W.D. Venhoeven (tot en met september 2021), de heer drs. W.J. Adema RA MBA en de heer ir. H. Broeders (vanaf 1 juni 2021) hebben zitting in de Auditcommissie.

Commissioner H. Tvedt, mevrouw prof. dr. W. den Ouden en de heer mr. drs. A.J. Lock hebben zitting in de Selectie- en remuneratiecommissie.

Kolonel D. Evans, mevrouw F.C. Azimullah, en de heer mr. drs. J.M. de Vries hebben zitting in de commissie Kwaliteit en Veiligheid.

Auditcommissie

De Raad van Toezicht heeft een (vaste) Auditcommissie ingesteld. De Auditcommissie is binnen de Raad van Toezicht in het bijzonder belast met:

- 1) Voorbereidende werkzaamheden inzake het toezicht op de Raad van Bestuur ten aanzien van:
 - a) De opzet en algemene werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen waarbij de Auditcommissie zich richt op de (mogelijke) financiële implicaties;
 - b) De naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;
 - c) toezicht op naleving van relevante fiscale wet- en regelgeving;
 - d) Het financiële (meerjaren)beleid;
 - e) De financiële informatieverschaffing door de Stichting;
 - f) De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant;
 - g) De rol en het functioneren van interne controle, inclusief de opvolging van aanbevelingen;
 - h) De relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden van de externe accountant ten behoeve van de Stichting;
 - i) De financiering van de Stichting;
 - j) De toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT), en met name de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde systemen.
- 2) Het uitbrengen van advies en het doen van voorstellen aan de Raad van Toezicht inzake de benoeming van de externe accountant, het beleid ten aangaande de onafhankelijkheid van de externe accountant en eventuele (potentiële) tegenstrijdige belangen tussen de externe accountant en de Stichting.
- 3) Het ontwikkelen van beleid voor het verstrekken van overige adviesopdrachten aan de externe accountant en het toezien op het publiceren van dit beleid op de website van de Stichting;
- 4) Voorbereidende werkzaamheden inzake het toezicht op het vermogensbeheer (inclusief beleggingsbeleid) van het vermogen van/voor de Stichting uitgevoerd door de Stichting Leger des Heils;
- 5) Het voorbereiden van de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur waarin de jaarrekening, het jaarverslag, de begroting, tussentijdse cijfers van de stichting worden besproken.

Selectie- en remuneratiecommissie

De Raad van Toezicht kent een permanente selectie- en remuneratiecommissie.

De primaire taak van de Selectie- en Remuneratiecommissie is het voorbereiden van besluitvorming door de Raad van Toezicht ter zake van de benoeming, schorsing, ontslag, beoordeling en bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

De Selectie- en Remuneratiecommissie heeft binnen haar algemene taakopdracht o.a. de volgende verantwoordelijkheden:

- 1) Werving, selectie en voorbereiding benoeming van de leden van de Raad van Toezicht;
- 2) Werving, selectie en voorbereiding benoeming van leden van de Raad van Bestuur;
- 3) Bezoldiging leden Raad van Toezicht;
- 4) Bezoldiging leden van de Raad van Bestuur;
- 5) Beoordeling Raad van Toezicht;
- 6) Beoordeling Raad van Bestuur;
- 7) Voorbereiden van adviezen over aanstelling van directeuren;
- 8) De evaluatie van de Directieraad.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De Commissie van Kwaliteit en Veiligheid heeft tot taak:

- het voorbereiden van besluitvorming en het adviseren van de Raad van Toezicht met betrekking tot het aanbieden van verantwoorde zorg door de Stichting door middel van systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de zorg;
- de signalering en duiding van maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot de kwaliteit en veiligheid van zorg en vanuit het perspectief van deelnemers;
- (de resultaten van) het cliënttevredenheidsonderzoek of medewerkerstevredenheidsonderzoek op het niveau van (1) organisatorische eenheden binnen de organisatie, en (2) de organisatie als geheel, alsmede toezicht op de processen ten aanzien van de uitkomsten van individuele zorgplannen;
- het proces van opvolging van aanbevelingen en opmerkingen, klachten of meldingen van de Landelijke Cliëntenraad;
- de rol en het functioneren van de interne en externe controle op het gebied van kwaliteit en veiligheid;
- het functioneren en rapporteren van de klachtencommissie (tevens voor wat betreft klachten van werknemers of officieren) en de naleving van de klokkenluidersregeling¹;
- de relatie met de Landelijke Cliëntenraad;
- het door de Stichting op te stellen verslag waarin verantwoording wordt afgelegd van het beleid ter uitvoering van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg en daarop gebaseerde regelgeving en van de kwaliteit van de zorg die de Stichting in dat jaar hebben geleverd;
- de werking van interne risicobeheersings- en controle-systemen op het gebied van de zorg, risico's op het gebied van kwaliteit van zorg, cliëntveiligheid en imago- en marktrisico's, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving dienaangaande;
- de toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT), en met name de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde systemen in relatie tot de (kwaliteit van de) geleverde zorg;
- de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Mevrouw drs. M.J.A. Koedijk RA RE treedt op als tekenend accountant.

4.1.3 Jaarverslag toezichthouders 2021

De Raad van Toezicht van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg legt in dit jaarverslag verantwoording af over haar werkwijze en de besluitvorming in het verslagjaar 2021.

Het jaar 2021 was opnieuw een jaar waarin we te maken hadden met de corona epidemie, een pandemie die de hulp- en zorgverlening onder druk zet. En die noodzaakt tot het treffen van maatregelen die allen treffen, met name degenen die veel ontberingen lijden in de vorm van ziekte, armoede en of eenzaamheid.

De Raad van Toezicht is dankbaar dat er door medewerkers van het Leger des Heils veel inzet kon worden gepleegd bij noodsituaties en bij schrijnende omstandigheden bij ouderen, kinderen en daklozen.

¹ Gebaseerd op de Wet Huis voor klokkenluiders

Per 2021 is een nieuwe topstructuur ingevoerd; gelet op de groei van de organisatie en de complexiteit van het werkveld is de tweehoofdige Stichtingsdirectie vervangen door een Raad van Bestuur die bestaat uit drie leden: Voorzitter Raad van Bestuur (voorheen lid van Stichtingsdirectie), Bestuurder Bedrijfsvoering en Bestuurder Zorg. De nieuwe regio indeling is afgerond en een landelijke Directieraad functioneert. Met deze verbreding van het topbestuur wordt beoogd om de verbinding tussen Raad van Bestuur- Directieraad – Regiodirecties te versterken.

Eind 2020 heeft de Raad van Toezicht afscheid genomen van de Stichtingsdirecteur, envoy C. Vader. Tijdens een in verband met de coronamaatregelen, aangepaste receptie is aandacht besteed aan het vertrek van envoy C. Vader en werd hij door de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en vele andere collega's hartelijk bedankt voor zijn jarenlange inzet op directieniveau.

Na een open sollicitatieprocedure zijn twee nieuwe bestuurders in de Raad van Bestuur benoemd. Het functioneren van de Raad van Bestuur, individueel en als team, het functioneren en de samenstelling van de Directieraad wordt besproken in de Raad van Toezicht. De portefeuillevverdeling tussen de drie bestuurders is besproken met de Raad van Toezicht. In het najaar van 2021 heeft de Raad van Toezicht evaluatiegesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur en met de Directieraad. En zijn er vervolg afspraken gemaakt over de evaluatie van het functioneren van de Directieraad.

In 2021 heeft de Raad van Toezicht het focusplan besproken: een uitwerking van het strategisch beleidsplan voor de periode 2021-2024. De Raad van Bestuur heeft in samenspraak met de Directieraad en regiodirecties focusthema's benoemd die in deze beleidsperiode worden uitgewerkt.

Het focusplan is gebaseerd op de Leger des Heils identiteit en cultuur en op de vijf pijlers:

- cultuur en identiteit;
- kwalitatief goede zorg en ondersteuning;
- positionering;
- HR en Organisatie;
- bedrijfsvoering (incl. kwaliteitsmanagement).

In de novembervergadering is aan de Raad van Toezicht een presentatie gegeven over de uitwerking van de focusthema's en hoe deze worden gecommuniceerd in de organisatie. De Commissie Kwaliteit & Veiligheid zal betrokken worden bij de uitwerking van de focusthema's en bepalen welke thema's voorgelegd worden aan de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in het jaar 2021 vijfmaal vergaderd, deze vergaderingen zijn in verband met de coronamaatregelen deels fysiek en deels digitaal gehouden.

De volgende onderwerpen zijn in de vergadering van de Raad van Toezicht besproken en vastgesteld:

- exploitatie en meerjarenbegroting 2021;
- jaarrekening en jaarverslag 2020, inclusief sociaal jaarverslag 2020;
- WNT indeling klasse V.

De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de uitkomsten van de kwaliteits- en IT-audits en de risicoprofielen die opgesteld zijn naar aanleiding van het risicomanagementsysteem. De kwaliteitsaudits zijn voorafgaand besproken in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid, het risicomanagementsysteem is besproken in zowel de Commissie Kwaliteit en Veiligheid als in de auditcommissie, waarbij de focus verschillend was, respectievelijk op het gebied van (kwaliteit) van zorg en financiën/IT.

In juni 2021 is er een presentatie gegeven aan de Raad van Toezicht over het vastgoedbeleid. Tijdens deze sessie is uitgebreid gesproken over het strategisch vastgoedbeleid, over de keuzes t.a.v. koop en huur van locaties ten behoeve van deelnemers. Bij deze bespreking kwam ook de veiligheid van medewerkers op de locaties en het onderwerp “duurzaamheid” aan de orde.

In de zomer is er door de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur een commissie gevormd: de governancecommissie. Deze commissie heeft de statuten en reglementen getoetst aan wet- en regelgeving (waaronder de nieuwe wet bestuur en toezicht rechtspersonen) en voorstellen tot aanpassing gedaan in verband met de gewijzigde topstructuur. De aanpassing van de statuten is ter advisering voorgelegd aan de COR en aan de LCR.

In september heeft de Raad van Toezicht een werkbezoek gebracht aan Domus+ locatie Batelaar te Lunteren.

Aan de hand van gesprekken met Directie, teamleiders, medewerkers en deelnemers werd de Raad van Toezicht inzage gegeven in de problematiek van deze locatie. De huisvesting lijkt momenteel niet geschikt te zijn voor de doelgroep, het directieteam stelt de Raad van Bestuur een verbouwing/renovatie voor. De businesscase hiervan zal in 2022 behandeld worden.

Met een invulling door E.J. Ouweneel heeft de Raad van Toezicht een educatiemoment genoten op het gebied van identiteit en de betekenis hiervan voor organisaties en voor het Leger des Heils in het bijzonder.

Auditcommissie

In de april-vergadering heeft de auditcommissie onder meer het jaardocument 2020 (inclusief de jaarrekening, het jaarverslag en het accountantsrapport) met de externe accountant besproken ter voorbereiding op de vaststelling in de Raad van Toezicht. Verder zijn in de vergaderingen onder meer de volgende zaken besproken:

- Managementletter 2021
- Dienstverleningsovereenkomst met Dienstverlening
- Financiële rapportages
- Exploitatiebegroting 2022
- Investeringsbegroting 2022
- Risicomanagement / ICT
- Vastgoedtransacties
- Ontwikkelingen in Clever-web
- Controleplan PwC 2021

De auditcommissie heeft aan de gehele Raad van Toezicht over haar bevindingen gerapporteerd en heeft geconstateerd dat de organisatie ten aanzien van de financiële beheersing in control is.

Selectie- en Remuneratiecommissie

Naast de reguliere vergaderingen heeft de S&R commissie afgelopen jaar de Directieraad geëvalueerd en ontwikkelingsgesprekken met de leden Raad van Bestuur gevoerd. Tevens heeft de S&R commissie een nieuw lid voor de Raad van Toezicht, de heer Broeders, geworven.

Over haar bevindingen rapporteerde de commissie aan de gehele Raad van Toezicht.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie heeft in het kader van haar taak om toezicht te houden op de kwaliteits- en veiligheidsmanagementsystemen van zorg onder meer de volgende zaken besproken:

- Diverse kwaliteitsnota's (waaronder strategische HR-plan en visie op seksualiteit)
- Management review kwaliteitsmanagementsysteem
- Auditrapportages (waaronder thema audit jeugd en thema audit ambulantisering, hercertificering HKZ)
- Jaarrapportages externe klachtencommissies en vertrouwenswerk
- Medewerkerstevredenheidsmeting
- Deelnemers ervaringsonderzoek
- Diverse IGJ-inspectierapporten

Ook deze commissie rapporteerde over haar bevindingen aan de gehele Raad van Toezicht. De Commissie Kwaliteit en Veiligheid hanteert een jaaragenda waarbij aan de hand van thema's ruimte is voor een meer diepgaande bespreking van de desbetreffende thema's. Hiermee wordt beoogd meer te reflecteren op de kwaliteit van het werk van het Leger des Heils en daarmee het effect van de commissie voor de organisatie te vergroten. In 2021 zijn de volgende thema's behandeld: kwaliteit en inzetbaarheid medewerkers en nadere kennismaking met de werkvelden van LJ&R: jeugdbescherming en reclassering. Bij deze laatste thema-sessie heeft de commissie een locatiebezoek gebracht en medewerkers gesproken.

Aantal RvT en commissievergaderingen

Tabel: Overzicht bijgewoonde vergaderingen 2021

RvT-lid	Commissies	AO	RvT	Cie. Kwaliteit & Veiligheid	Auditcie	Selectie- & Remuneratie	Extra
	Aantal Vergaderingen	6	5	6	6		
H. Tvedt	S&R	6	5			6	
D. Evans	K&V		4	5			
J. den Hollander	Audit		5		6		
P. Venhoeven	Audit	3	4		5	3	
A. Lock	S&R	4	5			6	
J. de Vries	K&V		5	6			1
W. den Ouden	S&R		4			6	
W. Adema	Audit		5		6		
F. Azimullah	K&V		5	6			1
H. Broeders	Audit		3		2		

*AO= agenda overleg

Bezoldiging en tegengaan belangenverstremgeling

De leden Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging, waarvan de maximale hoogte binnen de norm van de WNT blijft. Per lid wordt de bezoldiging gebaseerd op de aanwezigheid bij vergaderingen en de inzet voor commissievergaderingen.

Ten aanzien van mogelijke belangenverstremgeling is een regeling opgenomen in het Reglement van Toezicht. In het verslagjaar hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij sprake was van belangenverstremgeling bij leden van de Raad van Toezicht.

Besluiten

Naast hetgeen bovenstaand is vermeld, heeft de Raad van Toezicht in 2021 het volgende besproken en vastgesteld:

- Jaardocument 2020 inclusief jaarrekening en jaarverslag
- Klasse indeling WNT en bezoldiging Raad van Toezicht
- Benoeming van de heer ir. H. Broeders tot RvT-lid per 1 juni 2021
- Benoeming van lid Raad van Toezicht de heer A.J. Lock tot secretaris
- Wijziging reglementen RvT en S&R commissie, Auditcommissie en Commissie Kwaliteit en Veiligheid
- Opdrachtverstrekking aan de externe accountant ten behoeve van de jaarcontrole 2021.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- Exploitatie- en investeringsbegroting 2022
- Wijziging statuten
- Focusplan, als uitwerking van het meerjarenbeleidsplan
- Benoeming van directeuren van regio's
- Verlenging eigen risicodragerschap in het kader van de WGA verzekering.
- Ten aanzien van vastgoedtransacties en/of renovaties heeft de Raad van Toezicht voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur goedgekeurd:
 - verbouwing huurlocatie jongerenopvang 't Gein
 - opstalrecht Tiny Houses in Vogelwaard
 - verbouwing Domus+ locatie Kikkenstein te Amsterdam
 - verkoop pand Wilhelminalaan te Stadskanaal
 - huur van een nieuwe locatie voor Stromenhof te Den Haag
 - koop van pand en grond Zytak te Nieuw-Amsterdam ten behoeve van nieuwbouw voor locatie De Breehof
 - verkoop van een strook grond bij Rozenheuvel te Rozendaal.

Op grond van deze besluitvorming kon de Raad van Bestuur verdere uitvoering geven aan bovenstaande onderwerpen.

Voornemens 2022

Zodra dit weer mogelijk is, wil de Raad van Toezicht enkele werkbezoeken afleggen op de locaties in het land.

De Raad van Toezicht zal voor de PE-sessie het basis focusthema: identiteit en cultuur agenderen.

Dankwoord

De Raad van Toezicht heeft met waardering geconstateerd dat de organisatie ook onder moeilijke omstandigheden goed blijft functioneren en weerbaar is: ondanks de coronacrisis is de zorgverlening op peil gebleven. Dit is te danken aan onze medewerkers, die met volle inzet blijven doen wat zij willen doen: er zijn voor de mensen zonder helper.

De Raad van Toezicht dankt de Raad van Bestuur, de Directieraad, en alle medewerkers en vrijwilligers van de stichting voor hun bijzondere inzet tijdens de coronapandemie.

Het is geweldig om te zien met hoeveel passie de medewerkers van de Stichting zich inzetten voor mensen zonder helper, voor mensen met een complexe zorgvraag, voor kwetsbare kinderen en voor gezinnen die hulp nodig hebben.

Met elkaar werken we aan dezelfde missie op allerlei plaatsen in de samenleving. Laat je inspireren door het Evangelie van Jezus Christus en word geïnspireerd door goede voorbeelden:



“Want ik had honger en jullie gaven mij te eten, ik had dorst en jullie gaven mij te drinken. Ik was een vreemdeling en jullie namen mij op”.

Almere,

Commissioner H. Tvedt (voorzitter)

[Kolonel D.C. Evans – Hutchinson \(secretaris\)](#)

Luitenant-kolonel J.A. den Hollander (penningmeester)

4.2 Raad van Bestuur

Met ingang van 1 januari 2021 is kapitein Harm Slomp RA benoemd als nieuwe bestuursvoorzitter van de Stichting. Kapitein Slomp was al langer lid van de Raad van Bestuur. Naast kapitein Harm Slomp zijn per 1 januari Karin Bloemendal MMI, als bestuurder Zorg, en ir. Bert van de Haar, als bestuurder Bedrijfsvoering, toegetreden tot de Raad van Bestuur. De driehoofdige Raad van Bestuur draagt integraal bestuurlijke verantwoordelijkheid op basis van collegiaal bestuur.

Tussen de leden van de Raad van Bestuur is een portefeuillevestelling vastgesteld.

Bestuursvoorzitter beheert op stichtingsniveau de volgende portefeuilles:

- voorzitterschap van de Raad van Bestuur;
- het uitvoeren van de werkgeversfunctie richting de regiodirecteuren (voorzitters regiodirectieteams);
- het dragen van directionele zorg op het deelgebied Cultuur en Identiteit;
- het dragen van directionele zorg op het deelgebied Landelijke Zorgverkoop;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Landelijke Communicatie, en Public Affairs;
- het dragen van directionele zorg op het gebied van Medezeggenschap (COR);
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid.

Bestuurder Zorg beheert op stichtingsniveau de volgende portefeuilles:

- het uitvoeren van de werkgeversfunctie richting de directeuren zorg van de regio's;
- het dragen van directionele zorg op het deelgebieden van Kwaliteit en Veiligheid (zorg voor deelnemers);
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van HR strategie;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van Training en Toerusting (Leger des Heils Academie);
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Onderzoek en Ontwikkeling (incl. specialisatienetwerken);
- het dragen van directionele zorg op het gebied van Medezeggenschap (LCR).

Bestuurder Bedrijfsvoering beheert op stichtingsniveau de volgende portefeuilles:

- het uitvoeren van de werkgeversfunctie richting de directeuren bedrijfsvoering van de regio's;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Financiën en Fiscaal & Juridische zaken ;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van Zorgcontractmanagement & Productie Control;
- het dragen van directionele zorg op het deelgebieden van Administratieve Organisatie, Interne Controle en Risicomanagement;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van 50|50 work centers en 50|50 Hotel en Congrescentrum Belmont;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van Vastgoed, Facility Management, Inkoop & aanbesteding;
- het dragen van directionele zorg op het deelgebied ICT en privacy;
- het onderhouden van de relatie met stichting Leger des Heils Dienstverlening inzake shared services.

Directieraad

Binnen de stichting fungeert de directieraad als 'non-executive committee' ter versterking van besluitvormingsprocessen op landelijk niveau. Het doel van de (landelijke) directieraad W&G is te komen tot een efficiënt en effectief bestuur, creëren van een groter draagvlak, sterkere verbinding volgens 'eigenaarschap binnen kaders', directere toegang tot expertisegebieden en bijdragen aan snellere uitvoering van besluiten.

De Directieraad is samengesteld uit (minimaal) 10 leden, zijnde de bestuurders, directie vertegenwoordiging vanuit elk van de 7 regiodirecties en vanuit de directie LJ&R, aangevuld met de landelijk manager HR en de bestuurssecretaris. Daarmee bestaat de Directieraad momenteel uit 13 personen.

De Directieraad, onder voorzitterschap van de voorzitter van de Raad van Bestuur, is verantwoordelijk voor ideevorming en besluitvorming op regio-overstijgend niveau van de stichting. De leden van de Directieraad (m.u.v. de Raad van Bestuur) hebben statutair geen leidinggevende verantwoordelijkheid voor de gehele rechtspersoon en voor besluitvorming is positieve instemming van de leden van de Raad van Bestuur noodzakelijk. De Raad van Bestuur draagt de bestuursverantwoordelijkheid en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Wet normering topinkomens (WNT)

Het doel van de WNT is het tegengaan van excessieve beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de (semi) publieke sector. In de WNT worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak, genormeerd en openbaar gemaakt. In de WNT is een algemeen bezoldigingsmaximum bepaald voor topfunctionarissen in de (semi)publieke sector dat ongeveer gelijk is aan het ministersalaris. Voor zorginstellingen, zorgverzekeraars, onderwijsinstellingen, woningbouwcorporaties en organisaties op het terrein van ontwikkelingssamenwerking en cultuur gelden andere, sectorale normen. De algemene en sectorale bezoldigingsmaxima worden jaarlijks herzien of opnieuw vastgesteld.

De leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn aan te merken als topfunctionaris.

De directies van de regio's en de leden van de Directieraad zijn niet aan te merken als topfunctionaris als bedoeld in de WNT: zij zijn niet (gezamenlijk) verantwoordelijk voor de rechtspersoon, zij hebben niet de volledige zeggenschap, noch geven zij dagelijks leiding aan een instelling als bedoeld in de WNT.

Op 1 januari 2016 is de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp in werking getreden. Net als in eerdere jaren kent de regeling een Klassenindeling welke is opgenomen in de bijlage van de regeling.

In de Raad van Toezicht vergadering van 17 november 2021 is vastgesteld dat de stichting is ingedeeld in klasse V. Voor de Raad van Bestuur geldt voor 2021 dan een bezoldigingsmaximum van € 209.000.

Voor de Voorzitter van de Raad van Toezicht is dit € 31.350 en voor de leden van de Raad van Toezicht is dit € 20.900.

Voor het overzicht van bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2021. Uit dit overzicht blijkt dat de bezoldiging over 2021 van zowel de Raad van Bestuur als die van de Raad van Toezicht binnen de gestelde normen valt.

4.3 Medezeggenschap

4.3.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) is een Landelijke Cliëntenraad ingesteld. Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de regionale cliëntenraden. De Landelijke Cliëntenraad heeft de beschikking over kantoorruimte in het Nationaal Hoofdkwartier van het Leger des Heils in Almere.

De kosten van alle cliëntenraden binnen W&G zijn in 2021 in totaal € 102.108. Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris van de Landelijke Cliëntenraad, de reiskosten van de leden, de interne- en overlegvergaderingen en de trainingen betaald.

In 2021 vond vijf keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de bestuurder zorg van de stichting (bestuurder in de zin van de Wmcz). Twee van deze overlegvergaderingen werden bijgewoond door een vertegenwoordiger van de raad van toezicht.

In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest: verslagen en besluitenlijsten van vergaderingen van de raad van bestuur en de directieraad.

Veder werden er adviezen of instemming uitgebracht op de volgende onderwerpen: Beleidsnotitie verplichte zorg, medezeggenschapsregeling cliëntenraden, vernieuwde aanpak DEO, beleidsnotitie forensische zorg, visie op seksualiteit, protocol handelen bij (vermoeden van) seksueel misbruik, en kwaliteitsrapport gehandicaptenzorg 2020.

Regelmatig werd gesproken over de ontwikkeling van het focusplan en de daaruit volgende focusdoelstellingen. Tevens is de LCR betrokken bij de opdrachtformulering van de focusonderwerpen die direct raken aan de (kwaliteit van) zorg voor deelnemers. Andere onderwerpen die aan de orde zijn geweest zijn participatie, ervaringsdeskundigheid, de jaarrapportage Wzd, het duurzaamheidsplan en de aanpak van de coronapandemie binnen de organisatie.

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een landelijk cliëntvertrouwens-persoon aangesteld.

4.3.2 Ondernemingsraad

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is samengesteld uit afgevaardigden van de lokale ondernemingsraden van de regio's van de stichting. De kosten van de gezamenlijke ondernemingsraden zijn in 2021 in totaal € 251.912 (2020: € 230.201). Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris(sen), de reiskosten van de leden, de jaarvergadering en de trainingen betaald.

In 2021 hebben er zeven overlegvergaderingen met de stichtingsdirectie plaatsgevonden. In twee van deze overlegvergaderingen is een bespreking volgens art. 24 van de WOR gehouden met vertegenwoordiging vanuit de Raad van Toezicht W&G/LJ&R.

In 2021 heeft de COR onderstaande instemmings- en adviesaanvragen behandeld:

Instemmingsaanvragen:

- Arbodienstverlener
- Arbodienstverlening na concretiseringsfase
- Gesprekscyclus
- Jaarplan en begroting Leger des Heils Academie
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2021 en verder
- Thuiswerkregeling herziening limitatieve vergoedingenlijst

Adviesaanvragen:

- Dienstverleningsovereenkomst Marketing, Communicatie en PR met Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Investeringsbegroting 2022

In 2021 heeft de COR de volgende initiatiefvoorstellen ingediend:

- Digitalisering personeelsdossiers
- Preventiemedewerker



5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Omgevingsanalyse

Het Leger des Heils zet zich, gedreven door God's liefde, in voor mensen zonder helper die in de marge van de samenleving zijn terecht gekomen. Iedere dag opnieuw staan wij kwetsbare mensen bij om hen hoop en perspectief te geven op herstel en een betekenisvol leven. Daarbij zoeken wij proactief de samenwerking met onze financiers, netwerkpartners, woningcorporaties, bedrijfsleven en met bredere lagen van de samenleving waaronder buurt- en geloofsgemeenschappen, scholen, en mensen van goede wil.

Telkens is daarbij de vraag: hoe kunnen wij kwetsbare mensen met twee handen vol problemen zo goed mogelijk bijstaan op hun weg naar herstel van het gewone leven? De complexiteit van hun problemen en de complexiteit van de samenleving maken het er niet makkelijker op.

De corona-uitbraak in ons land heeft de kwetsbare gezondheid en bestaansonzekerheid van mensen in de marges van de samenleving opnieuw scherp zichtbaar gemaakt en heeft tot extra inspanningen geleid (zoals realisatie tijdelijke extra noodopvang voor daklozen). Het Leger des Heils maakt zich sterk om de tijdelijk gevonden oplossingen ten tijde van de corona crisis om te zetten in structurele verbeteringen in de bestaanszekerheid voor de meest kwetsbaren.

De tweedeling in de samenleving wordt steeds sterker. De Raad voor volksgezondheid en samenleving schat het percentage 'afhakkers' op 30%.

Ons zorg- en sociale stelsel, slaagt er niet in om de meest kwetsbaren, die het meest op zorg zijn aangewezen, de juiste zorg en ondersteuning te bieden. Mensen die de bureaucratie goed weten te benaderen krijgen de zorg, de minder 'zelfredzame' mensen niet. De roep om de menselijke maat en aansluiting bij de leefwereld van mensen met meer mogelijkheden voor individueel maatwerk, in reactie op de dominantie van de systeemwereld, neemt toe, mede als gevolg van de 'toeslagen affaire'.

Er is een tekort aan betaalbare woningen. Dit vormt een grote belemmering voor de ambulantisering van de zorg en de door- en uitstroom uit de opvang. Bepaalde groepen zijn gebaat zijn bij (prikkelarme) wooneenheden in de periferie van steden of bij een (beschermd) woonvoorziening met passende begeleiding en een vaker op drang en (soms) dwang gebaseerde aanpak – opgelegd vanuit justitie of openbaar bestuur.

Nederland koestert zijn jeugd, maar een juist aanbod van hulp, steun, correctie, behandeling op het juiste moment is er nauwelijks. Het aantal wanhoopsdaden van jongeren en jongvolwassenen neemt toe. De samenleving formuleert een sterke behoefte aan aandacht voor kwetsbare jongeren. De daarbij noodzakelijke investering in meer intensieve trajecten van bemoeienis, steun en zorg blijft achter.

Er zijn zorgen over de groep volwassenen met verward gedrag en wanhoop. "Verplichte begeleiding" is uiterst moeizaam te realiseren en doorzettingsmacht om tot de integrale zorg, begeleiding en inzet vanuit samenwerkende instanties te komen ontbreekt. Het gevolg is een groot aantal wanhopige mensen dat geen uitweg meer ziet.

Het gebruik van (veel) alcohol is een maatschappelijk geaccepteerd verschijnsel. De maatschappelijke kosten en schade zijn enorm. De impact van (alcohol)verslaving op de ontwikkeling van jongeren en jongvolwassenen is groot en het perspectief op lange termijn uiterst risicovol.

Gemeenten zijn na de transitie van 2015 geconfronteerd met een sterke financiële taakstelling en kampen in de afgelopen jaren met financiële tekorten in het sociaal domein. De gevolgen zijn in alle regio's merkbaar in de vorm van kortere indicaties, lagere tarieven en ambulantisering van zorg en ondersteuning waarbij gemeenten relatief dure intramurale voorzieningen willen afbouwen, zonder tegelijkertijd het noodzakelijke vangnet voor ondersteuning en leefbaarheid in de wijk te waarborgen.

Het steeds lokaler, op gemeentelijk niveau, organiseren van zorg en ondersteuning heeft uitsluitend slagingskans als er tevens een omvangrijk netwerk aan ontmoetingsplaatsen in de buurt wordt ontwikkeld, waar mensen terecht kunnen, teneinde de nevengevolgen (isolement, eenzaamheid, armoede, schulden) van de ontmanteling van de instellingen te compenseren.

Decentralisatie van de reclassering naar de 25 zorg- en veiligheidsregio's in de komende jaren is zeer wenselijk. Burgemeesters zijn partner op regionaal niveau die vanuit openbaar bestuur en toezicht, in samenwerking met de reclassering, een belangrijke bijdrage kunnen leveren bij de terugdringing van recidive en het verminderen van overlast in de openbare ruimte.

De Wlz is per 1 januari 2021 opengesteld voor mensen met chronische GGz problemen die zeer langdurig (permanent) op intensieve ondersteuning, correctie en 24-uurs zorg in de nabijheid zijn aangewezen. Dit leidt tot beter passende zorg en ondersteuning voor een groot deel van kwetsbare mensen die op onze beschermde woonvoorzieningen zijn aangewezen.

5.2 Algemeen beleid verslagjaar

In 2021 is, in gezamenlijkheid met alle regiodirectieteams, Directieraad en Raad van Bestuur, op nieuwe wijze uitwerking gegeven aan het strategisch meerjarenbeleidsplan. Het resultaat is de totstandkoming van het Focusplan 2021-2024 waarin duidelijke keuzes zijn gemaakt voor de focusonderwerpen die we gezamenlijk in de komende periode gaan oppakken.

Het Focusplan geeft prioriteit aan onderwerpen die de bestaanszekerheid en een duurzaam herstel van onze deelnemers bevorderen, vanuit een financieel gezonde en stabiele organisatie.

Het Focusplan is gebaseerd op de volgende pijlers die tezamen de uitvoering van onze missie en het bereiken van onze doelstellingen ondersteunen.

1. Leger des Heils Cultuur en Identiteit

We doen ons werk vanuit een christelijke bewogenheid, verankerd in de cultuur en identiteit van het Leger des Heils. Het werken vanuit de liefde van God is herkenbaar en zichtbaar in ons werk en in onze zorg voor onze deelnemers.

We geloven dat mensen kunnen veranderen en een zinvol bestaan kunnen leiden. Vanuit het evangelie van Jezus Christus en de Bijbelse opdracht om te zien naar de meest kwetsbaren, zetten wij ons in voor mensen zonder helper die door een combinatie van problemen in de marge van de samenleving terecht zijn gekomen. De Leger des Heils cultuur en identiteit borgen we in onze besturingsvisie, visie op leidinggeven en visie op zorg.

De aandacht die wij geven aan zingeving- en geloofsvragen van deelnemers blijft, naast onze inzet op andere leefgebieden, een onmisbare kracht in het herstel en positieve wending in het leven van mensen. We rusten medewerkers toe in het aanboren van deze 'krachtbronnen' in het dagelijkse werk.

II. Kwalitatief goede zorg

We gaan voor het optimaliseren, verbeteren en innoveren van onze zorg aan deelnemers.

We starten dit traject met het ontwikkelen van onze visie op zorg, kwaliteit van zorgen visie op participatie. Als richting gevend kader voor de uitvoering van de overige focusthema's die onderdeel zijn van de pijler kwalitatief goede zorg. Zoals de impuls aan innovatie en ontwikkeling van programma's voor abtinent wonen, risicjongeren, de ouder wordende doelgroep en de ontwikkeling van kleinschalige woonvormen en vernieuwing van ons ambulante werk.

We zetten in op effectieve interventies met levens-veranderende impact voor deelnemers die aan onze zorg zijn toevertrouwd, gericht op herstel van het 'gewone leven' en een gezond geestelijk leven.

We sluiten aan bij de hoofdbeweging van opvang (in instellingen) naar wonen (in een eigen huis) waarbij wij zoveel mogelijk beschikbaar zijn voor de meest kwetsbare mensen die het in de wijk op eigen kracht of met de ondersteuning vanuit het wijkteam niet redden.

We maken de opvang kleinschaliger in opzet, slaapzalen bouwen we zoveel mogelijk om tot 1 en 2 persoonskamers. We breiden 'housing first' woonvormen uit. Voor bepaalde groepen houden we beschermd wonen in stand. Voor de groep kwetsbare jongeren (jongeren tussen 16-25 jaar met meervoudige en complexe problematiek) die tussen wal en schip valt ontwikkelen we een passend aanbod.

Werk en dagbesteding, vormgegeven via onze 50|50 werkbedrijven, alsmede sport- en vrije tijdactiviteiten zijn een cruciaal onderdeel voor herstel en van groot belang voor onze deelnemers om de omslag van opvang naar wonen in de wijk te maken en ondersteunende relaties op te bouwen.

De beweging van herstelgericht werken, zoals in de afgelopen jaren ingezet, wordt sterk doorgezet en krijgt een nieuwe impuls vanuit een helder methodisch kader. We zetten in op training van teams en leidinggevenden en op een verdere verankering van de rol en positie van ervaringsdeskundigen en de inzet van vrijwilligers.

Een groot deel van onze deelnemers kampt met verslavingsproblematiek. Middelengebruik, of andere verslavingen, vormen voor veel van onze deelnemers een grote belemmering in hun herstel. We ontwikkelen een landelijk programma gericht op abtinentie en uitbreiding van abtinentie woonvormen in alle regio's, ondersteund met expertise vanuit onze verslavingskliniek De Wending.

De (met de vergrijzing) ouder wordende doelgroep heeft naast verslavings- en gedragsproblematiek ook steeds vaker somatische gezondheidsproblemen. Met de landelijke toegankelijkheid onze eigen verpleeghuizen, de inzet van onze OGGZ wijkverpleging in de regio, de opzet van kleinschalige verpleegunits (meerzorg/ziekenboeg) in de regio en samenwerking met andere verpleeghuizen, proberen we in deze groeiende zorgvraag te voorzien.

Technologische (IT) innovaties, met name op het gebied van beeldbellen en eHealth ('eHerstel') toepassingen (naast domotica), krijgen hogere prioriteit. Met name in het ambulante werk (mede door de opgedane ervaringen in het corona-tijdperk) liggen er kansen tot innovatie van zorg.

We participeren in onderzoek op belangrijke thema's met Hogescholen en universiteiten en meten effecten van wat we doen. We doen onderzoek naar de ervaringen van onze deelnemers en betrekken hen bij het verbeteren van onze aanpak. De uitkomsten gebruiken we voor innovatie en (door)ontwikkeling van onze producten, werkwijze en methodiek en voor de beïnvloeding van beleid/wet- & regelgeving en de publieke opinie.

We blijven alert in de (door)ontwikkeling van specifiek aanbod om passende oplossingen te bieden voor bijzondere doelgroepen waaronder opvang en begeleiding van slachtoffers mensenhandel, Roma en ongedocumenteerden.

III. Positionering

We betrekken de samenleving bij wat we zien en wat er anders moet.

We beïnvloeden stakeholders en de politieke/publieke opinie om knelpunten in de zorg voor kwetsbare mensen op te lossen.

We spreken ons uit tegen onrecht. We positioneren het Leger des Heils als organisatie en samenwerkingspartner die opkomt voor de meest kwetsbaren in de samenleving en oplossingen biedt voor maatschappelijke vraagstukken.

Aansluitend bij onze specifieke aanpak gericht op meervoudige en complexe problemen van de meest kwetsbaren zoeken we actief samenwerking met landelijke en gemeentelijke overheden, (partners in) brancheorganisaties, ketenpartners in de regio's en landelijke en regionale partners in het bedrijfsleven. Door het vormen van allianties kunnen we betere zorg en ondersteuning voor de meest kwetsbaren realiseren.

Ook werken we actief aan het vergroten van het draagvlak en het doen van een appél op de samenleving om zich in te zetten voor kwetsbare mensen en ons werk te ondersteunen. We versterken onze relaties met woningcorporaties, scholen, sportverenigingen, buurt- en geloofsgemeenschappen. Door middel van onder meer kunst- & theaterfestivals en sportactiviteiten in de buurt slaan we bruggen tussen het Leger des Heils, de deelnemers en de samenleving.

Een systematische inzet van vrijwilligers vergroot voor onze deelnemers hun mogelijkheden om een duurzame plek in de samenleving te verwerven en vrijwilligers kunnen zin en voldoening ervaren in hun maatschappelijke inzet. Vrijwilligers zetten zich in vanuit hun eigen talenten en mogelijkheden en zijn een aanvulling op de inzet van professionals.

Fondsenwerving verschuift meer naar het lokale/regionale niveau waar mensen en bedrijven dichtbij en in hun eigen omgeving bereid zijn om in tijd, kennis, geld of goederen een bijdrage te leveren aan samen-leven.

We beïnvloeden stakeholders en de politieke/publieke opinie om knelpunten in de zorg voor kwetsbare mensen op te lossen en boeken daarin successen. In onze Public Affairs richten we ons op concrete lobby-thema's, zoals:

- *Meer betaalbare huizen en intensieve begeleiding.* Door- en uitstroom uit de opvang (van opvang naar wonen) raakt verstopt, want er zijn veel te weinig betaalbare huizen.
- *Passende zorg voor kwetsbare jongeren.* Opgroeijende jeugd met - of uit gezinnen met meervoudige complexe problematiek, vooral in de risicovolle middelbare schoolperiode, loopt omvangrijke risico's op uitval door schoolverzuim, middelengebruik, grensoverschrijdend gedrag op school, thuis en in de openbare ruimte.

- *Participatie voor iedereen.* Werk en dagbesteding, sport en vrije tijdactiviteiten zijn van groot belang voor herstel, om mee te kunnen doen, steunende relaties op te bouwen en erbij te horen in de samenleving. Toegang tot werk en zinvolle dag- en vrije tijdsbesteding is voor veel van onze deelnemers moeilijk bereikbaar.
- *Preventie, betere opvang, bescherming en begeleiding van slachtoffers mensenhandel.* Mensenhandel en kinderuitbuiting zijn altijd onder de radar. Wet- e regelgeving en samenwerking met overheden en politie moeten worden verbeterd om slachtoffers een kans op integratie te geven. We zijn initiatiefnemer van een driejarige (Europese) Leger des Heils campagne die in 2021 is afgesloten met een oproep tot wetgeving op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen.

IV. HR en organisatieontwikkeling

We willen een vitale, lerende organisatie zijn die kansen biedt voor medewerkers om hun potentieel te realiseren in hun bijdrage aan de missie van het Leger des Heils om mensen zonder helper perspectief te bieden.

We gaan voor het ontwikkelen van vakbekwame medewerkers inzetbaar op de juiste plek. Ondersteund door deskundige teamleiders vanuit een heldere visie op leidinggeven.

Medewerkers worden zo goed mogelijk gefaciliteerd in hun inzet voor mensen zonder helper. Medewerkers en vrijwilligers, waaronder ervaringsdeskundigen, ervaren, bij de aan hen toegewezen verantwoordelijkheid, werkgeluk, vertrouwen en ruimte om te leren en zich te ontwikkelen. Daarbij worden zij zo goed mogelijk ondersteund en toegerust. Vanuit een mens- en resultaatgericht leiderschap zetten we in op coachende feedback en waardering. De ca. 300 leidinggevendenden zijn daarin een voorbeeld voor medewerkers als cultuurdragers van de organisatie.

De sterke groei van de organisatie in de afgelopen jaren, veranderingen in het werk en de gevolgen van de corona-pandemie hebben veel gevraagd van onze medewerkers en leidinggevendenden. Dit is ook zichtbaar geworden in een ervaren (hoge) werkdruk en een hoog arbeidsverzuim. In ons beleid zetten we steeds meer in op vitaliteit en preventie van verzuim. Dit beleid wordt ondersteund met tools voor medewerkers om zo veel als mogelijk is ook zelf bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid.

In samenspel met onze leidinggevendenden versterken we het strategisch HR beleid. Verwacht wordt een positief effect op het binden en boeien van onze toegewijde medewerkers, het ervaren werkgeluk, de vitaliteit en het arbeidsverzuim.

De span of control van leidinggevendenden (m.n. in het ambulante werk) wordt beter in balans gebracht (verlaagd) om meer gerichte, persoonlijke aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers te geven.

Het management development programma richt zich op het ondersteunen van leidinggevendenden in hun ontwikkeling en het in beeld houden van (high) potentials voor een gerichte loopbaanontwikkeling en met het oog op toekomstige invulling van sleutelfuncties (succession planning). Verder worden er mogelijkheden geboden door het aanbieden van traineeships op meerdere niveaus.

V. Bedrijfsvoering

We gaan voor een financieel gezonde organisatie, met een solide bedrijfsvoering, en goede zorglogistiek, om medewerkers optimaal te faciliteren in hun werk.

De financiële stabiliteit wordt versterkt door het ombuigen van tekorten (in aantal en omvang) op onderdelen van ons werk, strakkere sturing (sneller ingrijpen) op KPI's, scherpere keuzes in ons ondersteuningsaanbod en integrale sturing op kwaliteit, effectiviteit, duurzame financiële resultaten en verbeterd rendement.

In de afgelopen periode is meer focus aangebracht in de doelgroepen die we bedienen en de contracten die we aangaan, waarbij doelgroepen die niet tot onze 'corebusiness' behoren zijn afgeschaald. Op basis van een onderbouwing van onze kostprijzen zullen we meer dan voorheen niet reële contractprijzen aanvechten om kwalitatief goede zorg voor de meest kwetsbaren te kunnen blijven continueren en meer ruimte te creëren voor innovatief ondersteuningsaanbod voor specifieke doelgroepen.

De afhankelijkheid van ICT systemen en applicaties is sterk toegenomen. Het Centrum voor Informatievoorziening (CIV) zal verder worden geoptimaliseerd om de kwaliteit van de IT dienstverlening, gebaseerd op een solide goed functionerende IT infrastructuur, verder te verbeteren.

De financiële belangen bij de zorgverkoop zijn groot. Ieder jaar is de landelijke zorgverkoop een intensief proces om voor de Leger des Heils doelgroepen de juiste zorg te contracteren tegen een reële prijs met zorgverzekeraars/zorgkantoren, gemeenten en justitie. De organisatie van de landelijke zorgverkoop is versterkt waaronder ondersteuning met juridische expertise en kwalitatieve kennisinbreng vanuit de specialisatienetwerken.

Vastgoed beleid

Het Leger des Heils beschikt over eigen accommodaties op strategische plekken in grote steden en op waardevolle plekken in andere (ook niet-stedelijke) gebieden. Dit is, naast de zichtbare aanwezigheid in steden/wijken en uitvalbasis voor ambulante werkers en bewoners in de buurt, van belang voor de bewegingen die in de doordecentralisatie van zorg worden gemaakt.

Het structurele tekort van goedkope huisvesting voor de doelgroepen is nijpend en is, in het licht van het macrobeleid gericht op ambulantisering, steeds nijpender geworden. De lobby van het Leger des Heils heeft een succesvolle bijdrage geleverd aan de inspanningen vanuit het Rijk om tot extra aandacht en investeringen voor huisvesting van aandachtsgroepen te komen.

Door de oprichting van Stichting Leger des Heils Woonvermogen kan door het Leger des Heils particuliere vastgoedfinanciering worden aangetrokken voor het realiseren van betaalbare woningen voor doelgroepen die in de marge van de samenleving zijn terecht gekomen.

Compliance en kwaliteitsmanagement

Goede kwaliteit betekent ook het voldoen aan professionele standaarden en geldende kwaliteits- en veiligheidseisen (compliance). De landelijke specialisatienetwerken op het gebied van V&V, LVB, GGz, Jeugd, forensische zorg, hebben een ondersteunende rol in het bieden van kwalitatief goede zorg in de regio's die voldoet aan de daaraan te stellen eisen.

Voor onze relatief complexe doelgroepen bieden wij een breed scala aan interventies, vanuit verschillende branches, veelsoortige financieringsstromen en in een complexe sterk gedecentraliseerde omgeving, waarbij we met regelmaat te maken hebben met inspectieorganen die de kwaliteit van onze zorg en dienstverlening toetsen. De combinatie van deze factoren (doelgroep, veelsoortige interventies en financieringsstromen, complexe omgeving) leidt tot risico's op het gebied van kwaliteit en verantwoording.

Door middel van een jaarlijkse systeembeoordeling wordt getoetst in hoeverre het kwaliteitsmanagementsysteem effectief bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en of noodzakelijke verbeteringen ('lerende organisatie') plaatsvinden.

Om op adequate wijze aanvullende zekerheid aan Raad van Bestuur te kunnen (blijven) verschaffen is een Landelijk internal auditors team aangesteld dat, door middel van het uitvoeren van (thematische) audits, de realisatie van (onderdelen van) het strategisch beleid en de werking van de mitigerende maatregelen behorend bij het jaarlijks bijgestelde risicoprofiel (top 10 risico's) van de organisatie toetst.

Integrale Veiligheid

Het bieden van zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen met complexe problemen brengt ook veiligheidsrisico's met zich mee. In de dagelijkse praktijk komen situaties voor die de veiligheid voor deelnemers zelf, voor medewerkers en andere betrokkenen bedreigen (denk aan seksueel misbruik, agressie, suïcide, medicatie incidenten, brand in een voorziening). Een landelijke taskforce Integrale Veiligheid, in 2020 gestart, begeleidt en monitort ook in 2021 de implementatie van het integrale veiligheidsbeleid in de regio's.

5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

De primaire kwaliteitsdoelstelling voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) is het bieden van kwalitatief goede zorg aan kwetsbare mensen tegen een acceptabele kostprijs.

Ten einde systematisch de kwaliteit van de zorg, hulp- en dienstverlening te bewaken, beheersen en te verbeteren heeft de organisatie een kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitsmanagementsysteem is verankerd in het systeem van sturing en beheersing zoals dit binnen de stichting van toepassing is.

Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt ondersteund door een aantal geautomatiseerde kern-applicaties.

Interne audits

In het kader van risicomangement worden regelmatig auditrondes georganiseerd binnen de stichting. Deze audits worden gecoördineerd en uitgevoerd door de stafafdeling Kwaliteit, Compliance en Audit, Team Landelijke Auditoren. Onderwerpen en inhoud van de audits worden besproken met de Raad van Bestuur en waar nodig gedeeld met de Directieraad. De rapportages worden ook besproken in de (commissie Kwaliteit en Veiligheid van de Raad van Toezicht.

5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

5.4.1 Uitkomsten deelnemerservaringsonderzoek (cliënttevredenheidsmeting)

In de afgelopen jaren heeft de organisatie via (deelnemerservarings) onderzoek inzicht te gekregen in hoe deelnemers hun zorg- en/of begeleidingstraject ervaren. Een dergelijk onderzoek geeft goed zicht op de ervaren kwaliteit van geleverde zorg en ondersteuning en de mogelijkheid om hierin verbeteringen aan te brengen. Eind 2021 begin 2022 is de mening van de deelnemer en de beleefde kwaliteit van de geleverde zorg en ondersteuning in een nieuwe vorm uitgevraagd met als doel dat de organisatie aan verbetering van zorg en de aansluiting daarvan op de wens en noden van de deelnemer kan blijven werken. In het eerste kwartaal van 2022 zullen de resultaten worden gepresenteerd en besproken in de verschillende gremia.

5.4.2 Klachten en Meldingen

Klachten

W&G beschikt over een klachtenregeling voor deelnemers. Hierin staat vermeld op welke manier de behandeling van klachten van deelnemers uitgevoerd wordt. Elke regio heeft ook een klachtenfunctionaris in dienst die de klachten op een laagdrempelige wijze afhandelt. In het (digitale) kwaliteitshandboek van de stichting is opgenomen dat elke deelnemer geattendeerd dient te worden op het bestaan van deze klachtenprocedure en van de externe klachtencommissie en de wijze waarop daarvan gebruik kan worden gemaakt.

Indien een klacht niet tot een (bevredigende) oplossing leidt, kan de klacht bij de externe klachtencommissie worden neergelegd. De externe klachtencommissie bestaat uit 3 leden en is ondergebracht bij het Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg (CBKZ).

In 2021 werden binnen de regio's in totaal 104 klachten (2020: 147) ingediend. Deze klachten zijn binnen de regio's zoveel mogelijk intern in behandeling genomen. Aard en aantallen van de klachten waren als volgt:

Aard van de klachten	2021		2020	
	aantal	%	aantal	%
Informatie / communicatie	10	10%	11	7%
Deskundigheid medewerkers	7	7%	6	4%
Bejegening door medewerker	10	10%	28	19%
Behandeling, begeleiding of verzorging	19	18%	36	24%
Inspraak in eigen zorg- of hulpverleningsplan	0	0%	5	3%
Uitvoering omgangsregeling	0	0%	0	0%
Privacy	4	4%	1	1%
Kwaliteit woonomgeving, woonomstandigheden	9	9%	27	18%
Voeding	5	5%	3	2%
Vermissing of schade persoonlijke eigendommen cliënt	10	10%	5	3%
Inkomensbeheer	0	0%	1	1%
Overlast	12	12%	7	5%
Niet geleverde diensten	7	7%	6	4%
Aard onbekend, registratie niet volledig	2	2%	3	2%
Anders	9	9%	8	5%
Totaal	104	100%	147	100%

Het volgende valt op:

- Het totaal aantal klachten is sinds 2019 afgenomen. Van 164 in 2019 naar 104 in 2021; een totale afname van 37%.
- De afname van het aantal klachten vergeleken met 2020 zien wij bij de categorieën:
 - Bejegening: van 28 naar 10.
 - Behandeling, begeleiding of verzorging: van 36 naar 19
 - Inspraak in eigen zorg- of hulpverleningsplan: geen klachten.
 - Kwaliteit van de woonomgeving of -omstandigheden: van 27 naar 9.

- Een stijging van het aantal klachten t.o.v. 2020 betreft:
 - Vermissing of schade aan persoonlijke eigendommen: van 5 naar 10
 - Overlast: van 7 naar 12.

Als gebruikmaking van de interne klachtenprocedure niet tot een oplossing leidt, kunnen deelnemers zich richten tot een externe klachtencommissie. Bij deze externe commissie stond begin 2021 nog 1 klachtendossier open. Gedurende het jaar heeft de commissie 39 klachten ontvangen (2020: 26). Van deze klachten was 1 klacht niet ontvankelijk of achtte de commissie zich niet bevoegd, zijn 36 klachten alsnog intern afgehandeld en is 1 dossier afgesloten met een inhoudelijk oordeel van de commissie.

Eind 2021 stond nog 1 klachtendossier open. Begin 2022 is er een start gemaakt met een nieuw klachtenreglement vanwege de invoering van de WZD/WvGGZ. Inzet is de klachtenregeling zodanig aan te passen dat deelnemers beter de weg weten te vinden en begrijpen bij wie ze moeten zijn als er sprake is van een klacht.

Meldingen

Het Leger des Heils wil een lerende organisatie zijn en hanteert ten aanzien van het melden van incidenten het principe van 'Veilig Verbeteren'. Dit principe ondersteunt de benodigde cultuurverandering en reikt handvatten aan om daadwerkelijk te leren en verbeteren naar aanleiding van (bijna-)incidenten, vermoedens en gesignaleerde risico's. Sinds 2021 wordt project Integrale Veiligheid uitgevoerd binnen de regio's, een project dat het Veiligheidsmanagementsysteem (VMS) sterker verankert in de organisatie. Daarmee wordt de volgende stap in 'Veilig Verbeteren' gezet met als einddoel een veiliger omgeving voor alle deelnemers en medewerkers en overige betrokkenen.

Een belangrijk onderdeel van het VMS is de veiligheidscultuur. Het project draagt bij aan de verandering naar een cultuur van openheid en vertrouwen. Het project zorgt ervoor dat de hulpverleningsteams in staat zijn als 'verbeterteams' te functioneren alsmede dat organisatie-breed de randvoorwaarden zijn geborgd om daadwerkelijk als lerende organisatie op het gebied van veiligheid te kunnen opereren.

Gemiddeld zijn in het verslagjaar ruim 500 meldingen per maand geregistreerd. Naar verwachting zal er een verandering optreden in aantallen en kwaliteit van meldingen in de komende periode doordat het project Integrale Veiligheid een toename van het veiligheidsbewustzijn op alle lagen van de organisatie stimuleert en doordat verbeteringen op het gebied van ondersteunende tools (voor registratie en analyse) op de agenda staan.

De 6.068 (bijna) incidenten die in 2021 (6.293 in 2020) zijn geregistreerd binnen W&G gaan grofweg in 60% (net als in 2020) over grensoverschrijdend gedrag. Grensoverschrijdend gedrag gaat in 86% (net als in 2020) van de gevallen (ook) over een vorm van agressie. De impact van deze incidenten op medewerkers is fors.

De overige 40% van alle incidenten betreft overige categorieën zoals medicatie incidenten (32%) of valincidenten (24%). Met name de VVT-afdelingen scoren hier (logischerwijs) hoog. Ook hier geldt dat de impact op de medewerker aanzienlijk kan zijn.

Vanuit de methodiek van Veilig Verbeteren worden de medewerkers gestimuleerd om zelf met het team na te denken over de basisoorzaken achter de incidenten alsmede over passende verbetermaatregelen.

5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

5.5.1 Personeelsbeleid

Identiteit

In het 'er zijn' voor kwetsbare mensen speelt de identiteit van de organisatie, het persoonlijk geloof van de medewerkers en de specifieke Leger des Heils cultuur een belangrijke rol. Van alle medewerkers van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg wordt dan ook verwacht dat zij over een christelijke levensovertuiging beschikken; dit wordt als één van de persoonlijke competenties gezien. De medewerkers van de stichting hebben verschillende achtergronden, maar delen in de kern hetzelfde geloof. Het geloof in Jezus Christus die zegt dat mensen God moeten liefhebben met hart en ziel, met verstand en inzet van al hun krachten en dat ieder zijn naaste lief moet hebben als zichzelf. Daarbij zijn de Bijbel en de christelijke, en in het bijzonder de Leger des Heils traditie een bron van verhalen die de soms weerbarstige werkelijkheid in een zingevend kader zet.

In collegiale contacten kan persoonlijk geloof een bijdrage leveren aan een positieve houding in het tegemoet treden van vaak complexe problemen. Onderlinge verschillen in geloof worden gerespecteerd. De medewerkers van het Leger des Heils respecteren dat een cliënt een andere geloofsovertuiging en/of culturele achtergrond kan hebben.

De medewerkers hebben een luisterend oor en treffen zo nodig regelingen om de cliënt, indien daar behoefte aan is, geestelijk bij te (laten) staan op een wijze die door de cliënt als passend wordt ervaren.

Arbeidsomstandigheden

W&G-paspoort

Alle medewerkers van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ontvangen het W&G Paspoort. Het paspoort is een soort 'identiteitsbewijs', met de kern van de missie, historie, de identiteit en uitgangspunten van de organisatie en de gedragsregels die hierop gebaseerd zijn. Het betreft onder andere gedragsregels over de beroepshouding, gebruik van internet en e-mail, omgaan met persoonsgegevens en omgangsvormen. In het paspoort is ook een inleiding op de Leger des Heils aanpak en op de methodiek Herstel van het Gewone Leven opgenomen.

Medewerkers kunnen te maken krijgen met agressie van cliënten of aan verleidingen worden blootgesteld. Ook moet zoveel als mogelijk voorkomen worden dat medewerkers in situaties terechtkomen waarbij de omgang met collega's als onprettig of zelfs ongewenst wordt ervaren. Voor het handelen in dergelijke situaties vormt deze gedragscode richting voor medewerkers, stagiaires en vrijwilligers

Klokkenluidersregeling

De stichting beschikt over een klokkenluidersregeling. De klokkenluidersregeling van de stichting is gebaseerd op de voorbeeldprocedure die is uitgebracht door de Stichting van de Arbeid.

In alle zorgvuldigheid

Het sociaal beleid van de organisatie heeft als uitgangspunt dat ieder mens uniek is. Deze uniciteit dient tot zijn recht te komen en gerespecteerd te worden. Anderen hebben geen recht grenzen ten aanzien van de eigenheid van de persoon te overschrijden. (Seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie berusten op het overschrijden van de grenzen van het individu en worden dus niet getolereerd. In het Arbobesluit is een aantal onderwerpen met betrekking tot bepalingen in de Arbowet uitgewerkt. Opgenomen is dat niet alleen voor (seksuele) agressie, geweld (verbaal, fysiek, psychisch) en pesten een vertrouwenspersoon beschikbaar moet zijn, tevens moet beleid worden gevoerd ter voorkoming van discriminatie en moet hier een vertrouwenspersoon voor beschikbaar zijn.

De notitie ten aanzien van ongewenste omgangsvormen wordt uitgegeven onder de titel "In alle zorgvuldigheid". De titel verwijst ernaar dat we binnen de organisatie zorgvuldig om willen gaan met klachten van betaalde medewerkers en vrijwilligers inzake ongewenste omgangsvormen. Tegelijk vormt het een verwijzing dat we als medewerkers en vrijwilligers zorgvuldig met elkaar zullen omgaan. Dit is zowel een verplichting vanwege de Arbowet, als ook vanwege een innerlijke motivatie bij het Leger des Heils om de hoog-gemotiveerde medewerkers ook op dit punt veilig hun werk te kunnen laten doen.

Om dat mogelijk te maken is een systeem opgezet met landelijke- en regiovertrouwenspersonen, met een heldere taakomschrijving, zowel wat betreft opvang van slachtoffers als wat betreft voorlichting, preventie en informatie. De regiovertrouwenspersonen worden wat betreft hun taak als vertrouwenspersonen functioneel aangestuurd door de landelijke manager HR.

In 2021 is gewerkt aan het verder professionaliseren van de vertrouwenspersonen en de inbedding van vertrouwenspersonen in de organisatie.

Het is belangrijk om steeds weer aandacht te geven aan het beleid, zodat leidinggevend en medewerkers zich bewust blijven van de mogelijkheid van het zich voordoen van (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie. Aanvullend aan centrale activiteiten rondom aandacht voor dit beleid, brengen de regiovertrouwenspersonen binnen de regio's het beleid onder de aandacht. In het bespreekbaar maken van knelpunten ten aanzien van ongewenste omgangsvormen zijn de regiovertrouwenspersonen belangrijke schakels.

In 2021 zijn twee vakgroep-overleggen/trainingsdagen gehouden voor de regiovertrouwenspersonen. Tijdens deze dagen zijn de aandachtsfunctionarissen in gesprek geweest over het nieuwe beleid en getraind op aspecten van hun werk als vertrouwenspersoon. Voorts hebben alle regiovertrouwenspersonen die nog niet gecertificeerd waren een verplichte driedaagse opleiding gevolgd die leidt tot een officiële certificering door de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV). De trainingen zijn verzorgd door bureau Bezemer & Schubad, al jarenlang een vertrouwde partner in dezen.

De landelijke vertrouwenspersoon is in 2021 vijf keer benaderd door medewerkers op eigen initiatief middels persoonlijk contact. Eén melding had te maken met seksuele intimidatie en onveiligheid, één melding met pestgedrag en onveiligheid. De andere drie meldingen hadden te maken met onjuiste bejegening, onduidelijk tot slecht leiderschap, het ervaren van machtsongelijkheid en/of onveiligheid.

Deze meldingen zijn - zo zorgvuldig mogelijk - behandeld. Twee meldingen hebben geresulteerd in het kunnen voortzetten van de werkzaamheden. De behandeling van twee meldingen is nog gaande. Eén melding heeft geresulteerd in het verlaten van de organisatie.

Mobiliteitsregeling

Vanaf april 2021 is de thuiswerkvergoeding ingeregeld. Er wordt vastgelegd wanneer medewerkers thuis werken. Voor iedere thuiswerkdag wordt een vergoeding van € 2,- beschikbaar gesteld. Voor de dagen dat naar het werk wordt gereisd is de, in 2020 vernieuwde mobiliteitsregeling, van kracht. Deze regeling heeft als doel om duurzame en veilige alternatieven voor het vervoer per auto te faciliteren en (extra) te vergoeden. In de mobiliteitsregeling wordt de werknemer meer mogelijkheden geboden in de keuze van vervoersmiddelen, waarbij optimaal gebruik gemaakt kan gaan worden van de fiscale regelingen.

Naast het streven naar het beschikbaar stellen van alternatief vervoer, anders dan de auto, speelt de regeling in op de veranderende arbeidsmarkt. Steeds meer medewerkers hebben een grotere afstand tussen wonen en werken te overbruggen. Daarnaast vinden sollicitanten steeds meer niet alleen vergoeding van de reiskosten belangrijk, maar ook de keuze van vervoer. In de huidige tijd waarin meer nadruk wordt gelegd op het belang van duurzaamheid, vormt de keuze voor openbaar vervoer en fiets ook voor (toekomstig) medewerkers een steeds belangrijker punt bij de keuze van een werkgever.

Binnen de organisatie wordt gewerkt met verschillende cao's: vanzelfsprekend sluit de mobiliteitsregeling, daar waar vereist, hierop aan. Medewerkers zijn via diverse kanalen geïnformeerd over de mobiliteitsregeling.

Ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers

De organisatie biedt via de Leger des Heils Academie een groeiend aanbod van (gecertificeerde) trainingen en opleidingen aan die aansluiten bij de diverse medewerkers van de organisatie, vanuit wettelijke kaders en/of de eigen professionele ontwikkeling, zoals Veilig Werken en trainingen voor jeugdzorgwerkers.

De trainingen worden uitgevoerd door eigen medewerkers die, na een interne trainersopleiding, in staat zijn kwalitatief goede trainingen te bieden. Dit betekent dat interne deskundigheid wordt benut en aansluiting bij de praktijk plaatsvindt.

In 2021 is o.a. onderstaand trainingsaanbod beschikbaar gekomen:

- De basistraining Roma is opgeleverd. Deze training is bedoeld voor medewerkers van W&G/LJ&R die meer willen leren over Roma. In de training wordt aandacht besteed aan de ingewikkelde krachtenvelden die een rol spelen in de leefwereld van Roma en hoe je je daartoe als medewerker verhoudt. Maar ook relevante kaders en wetgeving worden behandeld en het bieden van maatwerk in afstemming.
- Per januari 2021 is de e-learning in het kader van de Wet Zorg en Dwang beschikbaar gekomen.
- Medio 2020 is gestart met de ontwikkeling van de tweedaagse training Leidinggeven met Spirit, een aanbod voor leidinggevendenden waarin zij samen met collega's stil staan bij hun eigen inspiratiebronnen, geloof en de waarden van het Leger des Heils. En wat dit te maken heeft met hoe je leidinggeeft.
- Medio 2020 is een start gemaakt met de ontwikkeling van Werken met Spirit. Werken met Spirit is een activiteit op het gebied van identiteit en cultuur voor teams waarbij teamleden door middel van een koerskaart verkennen wat hen motiveert en inspireert. Om met elkaar te delen wat hun geloof met hun werk te maken heeft. De koerskaart 'Werken met Spirit' is in 2021 afgerond en kan in 2022 aangevraagd worden door alle teams van W&G/LJ&R van zowel de uitvoerende zorg als ook van de ondersteunende diensten.
- De training Gespreksleider Moreel Beraad is opgeleverd. Een training voor jeugdprofessionals met een SKJ registratie die in hun eigen werkveld Moreel Beraad willen gaan leiden of al leiden.
- Het blended leertraject MGV waarvan de basis is gelegd in 2020 is in 2021 ook beschikbaar gekomen voor leidinggevende. Motiverende Gespreksvoering is een belangrijke bouwsteen voor de wijze waarop we met elkaar en onze deelnemers willen communiceren. Voor leidinggevendenden is een aparte variant ontworpen waarin gespreksvoering met betrekking tot de nieuwe gesprekscyclus wordt behandeld.

- In het begin van dit jaar is een vernieuwde blended variant van Ik & de Ander opgeleverd. Ik & de Ander is een van de verplichte basistrainingen rondom Veilig Werken waarin trainees leren om professioneel en adequaat te kunnen reageren op situaties met grensoverschrijdend gedrag.
- In 2021 is de e-learning Medicijngroepen GGZ-psychische aandoeningen aangekocht bij IVM als onderdeel van het scholingstraject voor niet-medisch geschoolde medewerkers.
- In 2021 is er een vernieuwde e-learning voor de training IQ en LVB ontworpen en opgeleverd.
- De training Fysieke Weerbaarheid werd in 2020 opgeleverd, maar kon vanwege de coronacrisis helaas niet worden uitgerold zoals de bedoeling was. Ook in 2021 was het vanwege de coronamaatregelen niet mogelijk om de geplande pilots uit te voeren. We hopen de pilots in 2022 eindelijk uit te kunnen voeren.
- Daarnaast is in 2021 een start gemaakt met het (her)ontwerpen van een aantal trainingen:
 - Meer dan je stoornis. Dit is een vernieuwde, blended versie van de training Lastige Liederen waarin specifieke aandacht is voor veel voorkomende psychiatrische ziektebeelden bij onze deelnemers.
 - Non Violent Resistance. Dit is een Academietraining van het eerste uur en is toe aan een inhoudelijke update.
 - Forensische Basismodule (e-learning). Deze wordt ontwikkeld op verzoek van het Specialisatie Netwerk Forensische Zorg en begin 2022 opgeleverd.
 - Let's Coach. Een (basis)coach opleiding voor medewerkers die inzicht willen verkrijgen in wat coaching op de werkvloer betekent en de daarvoor relevante basisvaardigheden willen ontwikkelen.
 - KJC training. In 2021 is de bestaande KJC training herontworpen tot een 5-daagse training. In 2022 zal de KJC training in een blended leertraject vormgegeven worden.

Het aanbod van de Academie bestaat uit trainingen die geboden worden met een vaststaand draaiboek om aan de eindtermen vast te houden. Per aanvraag kunnen de trainingen doelgroep specifiek worden gemaakt; voor enkele trainingen is dit reeds standaard met een aangepast draaiboek en accreditatie. Vanaf 2020 biedt de Academie ook maatwerk aanbod. Indien het gevraagde maatwerk niet al geboden wordt binnen het aanbod, wordt in overleg met de aanvrager het aanbod op maat samengesteld. Binnen de context en de financiële mogelijkheden van de Academie betekent dit dat er voor een regio of team een aanvulling op een bestaande training aangevraagd kan worden, zoals een vorm van teamcoaching na het doorlopen van een bestaande training om specifieke vraagstukken verder in te trainen dan wel te begeleiden.

Door de ontstane situatie vanuit de coronacrisis kon in 2021 nog steeds minder getraind worden en waren klassikale trainingen een periode niet mogelijk. De Academie heeft snel geanticipeerd op de coronamaatregelen door het beschikbaar stellen van (aangepaste) online varianten van de trainingen, waaronder de basistraining Herstel die veel wordt afgenomen. In 2021 zijn in totaal 3.064 medewerkers (2020: 3.099) getraind over 36 verschillende trainingen en in 452 dagen (2020: 416). Op de navolgende pagina wordt in een tabel nadere toelichting gegeven.

Trainingen worden, voor zover mogelijk, geaccrediteerd, waardoor medewerkers PE-punten (registratiepunten) krijgen na afronding van een training. Medewerkers ontvangen na het volgen van een training een certificaat hiervan. De Leger des Heils Academie heeft sinds 2014 de CEDEO-erkenning voor bedrijfsopleider als keurmerk voor de professionaliteit van werken, een voorwaarde om geaccrediteerde trainingen te kunnen bieden, en deze wordt periodiek getoetst. Per december 2021 is na een audit het CEDEO-keurmerk opnieuw toegekend aan de Leger des Heils Academie. Van de maximale 100% tevredenheidsscore is een minimale score van 80% vereist om de erkenning met twee jaar te mogen verlengen. Dit jaar behaalde de Academie een score van 95,1%.

Naast het geven van trainingen en leertrajecten faciliteert de Academie in coaching en supervisie. Met een pool van ruim 20 coaches en/of supervisors uit de diverse regio's wordt voorzien begeleidingstrajecten, zoals ontwikkelingsgericht coachen, loopbaancoaching, coachen bij stress en burn-out klachten, re-integratiecoaching en coachen als nazorg na incidenten. Middels intervisie wordt de reflectiepraktijk verder geborgd binnen de lokale afdelingen. Medewerkers worden opgeleid om intervisie te kunnen begeleiden in de eigen regio.

Overzicht trainingen Leger des Heils Academie in 2021:

Academie trainingen 2021	Aantal keer gegeven	Aantal medewerkers	Aantal dagen
Basistraining contextueel en systeemgericht werken	7	66	14
Basistraining Motiverende gespreksvoering	6	59	6
Basistraining Seks hoort erbij	15	158	30
Beroepscode, Tuchtrect en Moreel Beraad in de Jeugdzorg(2 dagdelen)	5	6	5
Beroepscode, Tuchtrect en Moreel Beraad voor leidinggevenden	2	51	2
Beroepscode, Tuchtrect/Juridisch kader en Moreel Beraad in de Jeugdzorg (3 dagdelen)	3	22	4,5
Beschermjassen	4	27	12
De-escalatie (Veilig werken)	16	34	16
Dossieropbouw en ontslag	3	143	3
Gespreksleider Krachtbespreking	3	24	3
Gespreksleider Moreel Beraad	1	29	2
Herkennen en bestrijden van mensenhandel	3	10	6
Herstel – basistraining Hulp naar Herstel	54	29	108
Herstel – basistraining Hulp naar Herstel (Jeugd)	3	544	6
Herstel – basistraining Hulp naar Herstel (V&V)	1	35	2
Herstel – verdiepingstraining Herstel op maat (halve dag)	5	8	2,5
Herstel – verdiepingstraining Herstel op maat (hele dag)	14	50	14
Herstel – Proeverij Herstel	2	137	1
Intervisorentraining	6	18	18
IQ & LVB (Jeugd)	7	55	7
IQ & LVB (Volwassenen)	25	66	25
Leertraject Kinder- en Jeugdcoaching	5	266	40
Leertraject Motiverende Gespreksvoering	5	44	10
Leidinggeven met Spirit	1	38	2
Let's train	1	10	1
Mentale Veerkracht: van werkstress naar werkplezier	5	11	5
Omgaan met verzuim voor leidinggevenden	4	49	4
Preventie van verzuim voor leidinggevenden	4	32	4
Seks hoort erbij – buiten de lijnen	1	32	1
Timemanagement en selfmanagement	10	9	10
Veilig werken – Ik en de ander	12	105	12
Veilig werken – Lastige lieden	38	116	38
Veilig werken – Non violent resistance	33	386	33
Veil werken NVR verdieping	4	346	4
Verdiepingsdag Kinder- en Jeugdcoaching bij rouw en verlies	1	39	1
Totaal	309	3064	452

Arbeidsmarktcommunicatie

Om in een tijd van arbeidsmarktcrisise voldoende mensen te binden en boeien zetten we in op arbeidsmarktcommunicatie en recruitment. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op een toekomstbestendig, eenduidig, professioneel werkgeversimago, herkenbaarheid als organisatie op christelijke grondslag en het invullen van moeilijk vervulbare vacatures. In het afgelopen jaar is hier vorm aan gegeven door het werkgeversmerk te versterken, een toekomstbestendig werkgever- en sollicitatieplatform te ontwikkelen en de vacatureteksten effectiever en passender te maken. De vacaturewebsite www.legerdesheils.nl/vacatures draagt bij aan de positionering van de organisatie als werkgever en het ontwikkelen van ambassadeurschap bij (toekomstige) medewerkers. Eind 2021 is in samenwerking tussen de vakgroep recruitment en corporate communicatie een plan van aanpak geschreven om in 2022 het werkgeversmerk en de positie op de arbeidsmarkt verder te versterken.

Vitaliteit

Er is veel aandacht voor vitaliteit om (onnodig) verzuim te voorkomen en daarmee kostenreductie te bewerkstelligen, meer in te gaan zetten op preventie (met name psychische belasting), het verhogen en verbeteren van duurzame inzetbaarheid en werkvermogen van de medewerker en medewerkers te ondersteunen vitaal en krachtig in het leven te (blijven) staan.

Per 1 januari 2022 wisselt de stichting van ARBO-dienstverlener. Er wordt afscheid genomen van Arbo Unie en er wordt overgestapt naar Van Campen Consulting. Een nieuwe samenwerking met een nieuwe arbodienstverlener vraagt ook om een nieuwe werkwijze van omgaan met verzuim om de vastgestelde projectdoelstellingen in gezamenlijkheid te kunnen realiseren. Deze werkwijze heet "oplossingsgericht verzuimmanagement". In het vierde kwartaal van 2021 is deze aanpak geïmplementeerd. Een groot onderdeel van het implementatietraject was het leren toepassen van oplossingsgericht verzuimmanagement door alle leidinggevenden op alle niveaus en HR.

Integrale veiligheid

Werken met de doelgroep van het Leger des Heils binnen de hulpverlening brengt risico's met zich mee: medewerkers kunnen te maken krijgen met agressie, bedreigingen en geweld van deelnemers. Er wordt gestreefd naar een veilige omgeving voor deelnemers, naasten, medewerkers en overige betrokkenen. Een veilige omgeving waarin betrokkenen met elkaar veiligheid realiseren door dialoog en voorspelbaar handelen. In 2020 is de aandacht gericht op de dialoog over veiligheid middels de ontwikkeling van een toolbox met o.a. een plan van aanpak voor implementatie van het veiligheidsmanagementsysteem binnen de regio's, leertrajectweg, posters en animatiefilmpje voor toerusting en aandacht voor het thema onder medewerkers. Tevens bevat het een monitor om gehaalde doelen en resultaten te kunnen meten. In 2021 zijn alle regio's gestart met de implementatie van het veiligheidsmanagementsysteem conform de kadernota Integrale Veiligheid. De implementatie beslaat onder meer het opleiden van aandachtsfunctionarissen Veiligheid en het inrichten van de kwaliteitscyclus rondom veiligheid.

5.5.2 Beloningsbeleid

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden zeven cao's toegepast. Afhankelijk van het werkveld waar de medewerker werkzaam is, valt de medewerker onder de werkingssfeer van een bepaalde cao. Directiefunctionarissen (inclusief de leden van de statutaire directie), managementteamleden en medewerkers van ondersteunende diensten vallen in beginsel onder de cao Sociaal Werk. Geen van de medewerkers (inclusief de leden van de Raad van Bestuur) verdient een salaris dat hoger ligt dan de maximale schaal van de betreffende cao.

In de toelichting bij de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is de bezoldiging van de bestuurders (de leden van de Raad van Bestuur) en toezichthouders (de leden van de Raad van Toezicht) over 2021 gespecificeerd weergegeven.

Gekoppeld aan de cao nemen werknemers deel aan pensioenregelingen van respectievelijk Pensioenfonds Zorg & Welzijn en pensioenfonds Horeca & Catering.

Een bijzondere groep medewerkers binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn de officieren die vanuit het Kerkgenootschap Leger des Heils gedetacheerd zijn. Zij vervullen reguliere formatieplaatsen en zijn onder meer werkzaam als bestuurder, regiomanager, geestelijk verzorger of andere uitvoerende en ondersteunende functies. De officieren werken op basis van een gelofte en niet op basis van een arbeidsovereenkomst, en vallen dan ook niet onder de werkingssfeer van een cao. Zij ontvangen geen salaris, maar een toelage voor levensonderhoud en hebben de beschikking over een dienstwoning. Aan Leger des Heils-officieren wordt bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd een retraitetoelage uitgekeerd. Daartoe heeft het Leger des Heils een retraitsfonds ingesteld.

5.5.3 Kwaliteit van het werk - Medewerkertevredenheid

De afgelopen jaren is erop jaarlijkse basis een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden, waarin op verschillende thema's het welbevinden van de medewerkers wordt gemeten. Eind 2019 is het laatste onderzoek (waaraan ruim 40% van de organisatie aan mee deed) uitgevoerd, zodat gedurende 2020 via verbeterplannen opvolging kon worden gegeven aan de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen. Met het opleveren van de MTO-uitkomsten van 2019 is met betrekking tot de rapportagecockpits vanwege technische knelpunten (mede als gevolg van de organisatiewijziging van 11 werkeenheden naar 7 regio's) niet het niveau behaald dat door de organisatie wordt nagestreefd. De knelpunten in de dataverwerking om tot rapportages te komen, hebben ertoe geleid dat de rapportagecockpits op regionaal en (waar mogelijk in verband met respondentenaantallen) afdelingsniveau pas eind 2020 zijn opgeleverd. Het traject van opvolging heeft om deze reden niet kunnen plaatsvinden.

Als gevolg hiervan is besloten om in 2020 het tevredenheidsonderzoek niet opnieuw uit te zetten. In 2021 is na een instemmingstraject met de COR besloten om het MTO in 2022 uit te laten voeren door Motivaction, een extern onderzoeksbureau. In maart 2022 gaat het onderzoek lopen, waarna eind april de resultaten beschikbaar zullen zijn.

5.6 Financieel beleid

5.6.1 Hoofdpijnen financieel beleid

De hoofdpijnen van het financiële beleid zijn als volgt:

- de exploitatiekosten van (nieuw te starten) activiteiten van de stichting dienen in beginsel structureel gedekt te worden uit overheidsmiddelen, via regelingen van overheidswege, of uit bijdragen van de hulpvrager(s);
- indien in (een afdeling van) een regio een niet begroot exploitatietekort optreedt wordt de overschrijding, indien mogelijk, onttrokken aan het collectief gefinancierde vermogen (deze reserves zijn gevormd uit overheidsmiddelen of vanwege overheidsregelingen en de inzet ervan is gebonden aan overheidsregelgeving); als dit niet mogelijk is, dient deze overschrijding in beginsel in volgende jaren te worden ingelopen;
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg kan besluiten een bijdrage in de exploitatiekosten van een activiteit te verstrekken. Dit vanuit de jaarlijkse bijdrage van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils en met een maximum van het exploitatietekort van de betreffende activiteit. Alvorens deze bijdrage wordt verstrekt wordt beoordeeld of er een kans bestaat dat de desbetreffende activiteit op korte termijn (tenminste gedeeltelijk) aan het eerste criterium kan gaan voldoen. Uitgangspunt bij de verstrekking van bijdragen vanuit de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils in exploitatiekosten van hulpverleningsprojecten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is dan ook dat deze bijdragen een niet-structureel karakter hebben danwel kenmerkend zijn voor niet-gesubsidieerde activiteiten welke de aanpak van het Leger des Heils met zich meebrengt.

5.6.2 Sturing en beheersing

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat centraal bepaalde kaders veelal nader ingevuld worden op regioniveau. De leden van de Directieraad (m.u.v. de leden van de Raad van Bestuur) zijn daarbij betrokken bij alle besluitvorming met impact voor de landelijke organisatie. Besluiten kunnen echter niet worden gemaakt zonder goedkeurende stem van de Raad van Bestuur. Binnen de regio's worden taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

Met de gedecentraliseerde opzet is Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg slagvaardig en creëert mogelijkheden voor regionale/lokale regio's om met een grote mate van bestuurlijk mandaat binnen 'eigenaarschap binnen kaders', op regionale/lokaal niveau samen te werken met provincies, gemeenten, zorgkantoren en keten- en samenwerkingspartners.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg kent een cyclus van ontmoeting- en overlegmomenten tussen de Raad van Bestuur (ondersteund door het stichtingsbureau) en de directies/managementteams (ondersteund door staffunctionarissen) van regio's.

De Directieraad vergadert maandelijks.

Jaarlijks, in het voor- en najaar, bespreekt de Raad van Bestuur met de regiodirectie de (inhoudelijke en financiële) resultaten van de beleidsuitvoering in het afgelopen jaar respectievelijk de beleidsvoornemens en begroting van de betreffende regio voor het komende jaar. Indien bepaalde stuurvariabelen buiten gewenste bandbreedtes komen dan treedt er een versterkte dijkbewaking in. Dit houdt in dat de directie van een regio (buiten de voornoemde besprekingen) frequenter intensief contact heeft met leden van de Raad van Bestuur teneinde verbetermaatregelen te bespreken en de voortgang daarvan te volgen.

Het vastleggen van de doelstellingen en het monitoren van prestaties vindt binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg jaarlijks in een cyclisch proces plaats:

- In het meerjarenbeleidsplan van de stichting worden de strategische richtingen en doelstellingen vastgelegd. Het meerjarenbeleid van de stichting wordt voorbereid door de Raad van Bestuur en vastgesteld door de Directieraad. Vervolgens wordt dit centrale beleidsplan kaderstellend voor de meerjarenbeleidsplannen van de regio's, die vooraf ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur worden voorgelegd.
- Tijdens het boekjaar rapporteert de directie van een regio periodiek over de resultaten over de verstreken periode aan de Raad van Bestuur, die deze rapportages bespreekt en toelicht in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.
- De kwaliteit van de management informatie van de regio's wordt beoordeeld door de stafdienst Concern Controlling waarbij een analyse plaatsvindt aan de hand van informatie die de stafdienst separaat (los van de regio's) uit de informatiesystemen genereert. Via de 'Management Control Effect Matrix' (MCEM), welke maandelijks met de KPI-monitor wordt gerapporteerd, wordt de performance gemeten van regio's, op basis van drie hoofonderwerpen: financiële performance, kwaliteit van de organisatie en compliance. De beleidsruimte van de regiodirectie hangt mede af van de MCEM score.

5.6.3 Interne beheersing

De grenzen van het 'eigenaarschap binnen kaders' van de regio's van de stichting worden bepaald door de statuten van de stichting en de directiereglementen op zowel centraal als regionaal niveau. Voorts zijn op vele organisatie-aspecten richtlijnen, protocollen, procesbeschrijvingen, blauwdrukken, basisopzetten en procedures van toepassing.

Belangrijke uitgangspunten zijn:

- het kunnen dragen van de bestuurlijke verantwoording
- het stichtingsbureau is belast met concernzaken;
- een gedegen Planning & Control cyclus;
- toetsing van de kwaliteit van het management van regio's vanuit Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Het interne beheersingsmodel van de stichting is opgebouwd uit centrale en decentrale maatregelen van interne controle, waarvan de werking wordt getoetst door interne en externe auditors. Dit interne beheersingsmodel functioneert als "4 lines of defence", waarbij beheersingsmaatregelen bestaan op verschillende niveaus:

1. Primaire processen en systemen (decentraal en centraal),
2. Staffuncties (decentraal en centraal),
3. Interne audit functie (decentraal en centraal),
4. Externe auditors en andere externe toezichthoudende organen.

Maatregelen van interne beheersing worden geborgd in de administratieve organisatie van de stichting, zoals beschreven in het Kwaliteitshandboek van de stichting.

De stafdienst Kwaliteit, Compliance & Internal Audit (KCA) is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van het interne toezicht op risicobeheersing en op naleving van interne en externe kwaliteitskaders (auditfunctie). Door middel van een jaarlijkse systeembeoordeling wordt getoetst in hoeverre het kwaliteitsmanagementsysteem effectief bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en of noodzakelijke verbeteringen plaatsvinden. Binnen de functie van hoofd stafdienst KCA is de rol van Functionaris gegevensbescherming (FG) belegd. Het hoofd stafdienst KCA heeft vanuit zijn functie rechtstreeks toegang tot de Raad van Toezicht. Onder zijn verantwoordelijkheid

worden periodieke audits bij de regio's uitgevoerd en naleving en implementatie van beleidskaders getoetst.

De stafafdeling Concern Controlling (business- en productie control) richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op financieel economisch gebied. De afdeling productiecontrol beheert o.a. de productieafspraken van zorgkantoren, -verzekeraars, justitie en voert hiertoe administratieve taken en interne controles uit. Concern/business controlling coördineert het begrotingsproces, genereert periodieke managementinformatie (performance measurement) op stichtingsniveau ten behoeve van de Raad van Bestuur en voert de controllingtaken uit van het stichtingsbureau.

De stafdienst Financial Services van Stichting Leger des Heils Dienstverlening richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op administratieve gebied, consolideert, stelt de jaarrekening op en voert o.a. controles uit op administratief en fiscaalgebied.

De stafdienst Vastgoedbeheer, Inkoop & Facilitymanagement (VIF) richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op huisvestelijk gebied en ondersteunt de regio's op het gebied van vastgoedstrategie, projectmanagement, inkoop en gebouwonderhoud. Tevens presenteert VIF periodiek de gebouwveiligheidsrapportage.

Het Centrum voor Informatievoorziening (CIV) omvat de volgende taakgebieden: procesarchitectuur, technisch- en functioneel beheer van netwerk en applicaties, 'Business Intelligence en configuration management'. Vanuit het taakgebied verzorgt CIV een platform en structuur waarbinnen bestuurlijke informatiebehoefte, bedrijfsprocessen, informatievoorziening, organisatiestructuur en –cultuur met elkaar in balans worden gebracht. CIV is op haar beleidsgebied verantwoordelijk voor de inrichting van compliance met wet- en regelgeving (in brede zin) en het integreren in de processen van eisen vanuit veiligheid, privacy en informatiebeveiliging.

De externe accountant controleert de jaarrekening en geeft verklaringen af bij de jaarrekening en productieverantwoordingen. Jaarlijks vindt er een sessie plaats waarin samen met de externe accountant en interne stakeholders het controleproces wordt doorgenomen. Tijdens deze sessie wordt gekeken naar optimalisatie van het controle proces. In het najaar van 2021 is de reguliere interim controle uit hoofde van de jaarrekeningcontrole uitgevoerd, uitmondend in een rapportage interim bevindingen die is besproken met de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht met een samenvattend oordeel over de interne beheersing.

5.6.4 Risico's en onzekerheden

Het Leger des Heils past integraal risicomanagement toe. Op gestructureerde wijze worden risico's in kaart gebracht en periodiek geëvalueerd. Risicomanagement wordt binnen het Leger des Heils toegepast op drie niveaus: strategisch-tactisch niveau, procesniveau en individueel casusniveau. In het kader van dit jaarverslag wordt hoofdzakelijk ingegaan op de belangrijkste risico's op strategisch-tactisch niveau.

Risicomanagement krijgt aandacht in het besef dat de organisatie van betekenis willen zijn voor kwetsbare doelgroepen die zich veelal aan de randen van de maatschappij bevinden, in een institutionele context waarop de organisatie niet altijd vanzelfsprekend aansluit. Dat impliceert een bijbehorend bovengemiddeld risicoprofiel en vraagt een relatief hoge risicobereidheid van de organisatie. Bij de hier beschreven risicobeheersing vormt dat een belangrijk vertrekpunt.

Jaarlijks wordt het strategisch risicoprofiel geëvalueerd en bijgesteld. In onderstaande tabel staat het risicoprofiel 2021 samengevat. Het ICT risico is daarbij het hoogst gekwalificeerd. Belangrijke factor hierbij is het cybercrime risico voor onze organisatie. Daarnaast zijn hierbij organisatorische wijzigingen van invloed. De risico perceptie bij Financiën is dalende door een beter weerstandsvermogen en een scherpere aandacht voor een fair tarief voor onze zorg- en hulpverlening.

Naast het ICT risico zijn Veiligheid en HRM de hoogste risico thema's voor onze organisatie. Veiligheid van onze deelnemers en medewerkers is een continue risico, wat te maken heeft met onze doelgroep en de omgeving waarin we ons werk mogen doen. Ook corona is opnieuw van invloed om de hoge risico inschatting van Veiligheid. Het HRM risico is hoog gebleven. blijven het hoogst en zijn stabiel gebleven. Door de ontwikkelingen en risico's van Corona samen te voegen bij het risico Veiligheid is dit risico op de derde plek gekomen. Het ICT-risico is stabiel gehouden ondanks een aantal doorgevoerde verbetermaatregelen. Door de overgang naar samenwerking met zes nieuwe ICT-leveranciers kunnen nieuwe onzekerheden ontstaan.

Tabel: Risico inventarisatie 2021

Risico	Kans	Impact	Risico omvang	Tendens Risico
1. ICT	3	4	12	Stijgend
2. Veiligheid medewerkers, deelnemers	4	3	12	Blijft hoog
3. HR	4	3	12	Blijft hoog
4. Kwaliteit van zorg	3	3	9	Gelijk
5. Financiën	3	3	9	Dalend
6. Positionering & hulpverlening	3	2	6	Gelijk
7. One Army	2	3	6	Gelijk
8. Non Compliance	3	2	6	Gelijk
9. Identiteit & cultuur	2	3	6	Dalend
10. Fraude	2	3	6	Dalend

Voor de drie risico's met de hoogste ranking wordt onderstaand een korte toelichting gegeven op het risico en de genomen maatregelen om die te beheersen.

ICT risico:

Hierbij spelen de volgende risico aspecten:

- Continuïteit en bescherming van data tegen cybercriminelen in combinatie met de afhankelijkheid en bezetting van de afdeling Informatiebeveiliging;
- Ongeautoriseerde toegang tot functies en (privacygevoelige) data en onvolkomenheden bij de implementatie van Identity Access Management (IAM);
- Ontoereikende stuurinformatie voor beheersing van (operationele, financiële en HR-) processen en activiteiten uit diverse standaardapplicaties maar ook over deze applicaties heen;
- De datakwaliteit van Clever ten behoeve van rapportage, sturing en effectmeting (voor verantwoording over de LdH dienstverlening);
- De toekomstbestendigheid van Clever;
- De beschikbare capaciteit versus de vraag om (Clever) changes te realiseren;
- Organisatie aspecten: nieuwe leveranciers, moeilijke ITC- arbeidsmarkt. Uitval/druk op diverse key players binnen het CIV-domein;
- Hogere ICT-kosten door afhankelijkheid externen;
- De hoeveelheid aan wijzigingen binnen W&G die verwerkt moeten worden (door o.a. CIV-functioneel beheer) in diverse applicaties icm alle wijzigingen binnen de CIV-organisatie zelf
- Performance en beschikbaarheid (maar ook andere kwaliteitsaspecten) van applicaties (bandbreedte, de upgrade van de infrastructuur en het beheer hiervan inclusief contract en leveranciersmanagement);
- Uitvoeren van projecten of belangrijke wijzigingen met een ICT-component zonder helder opdrachtgeverschap vanuit W&G/LJ&R.

2. Veiligheid en Corona

Het Leger des Heils richt zich op mensen zonder helper. Dit zijn veelal kwetsbare mensen waarbij veiligheid van groot belang is om op weg te kunnen gaan naar herstel. Regelmatig is sprake van clustering van mensen met een hoog risicoprofiel, wat zorgt voor een verhoogde kans op incidenten en calamiteiten. Tegelijk levert het werken met complexe doelgroepen tot de nodige risico's voor medewerkers van het Leger des Heils.

In tegenstelling tot de focusstrategie komt het voor dat deelnemers met een (veel) te hoog risicoprofiel (al dan niet tijdelijk) worden opgenomen (bijvoorbeeld in een Domus) zonder risicoanalyse of zorgplan vanuit de wens om zoveel mogelijk mensen zonder helper te helpen. Het (aantoonbaar) onjuist handelen bij de beheersing van Corona kan leiden tot zeer ernstige (gezondheids) effecten voor zowel de deelnemers en medewerkers met alle gevolgen vandien voor betrokkenen, naasten maar ook op de reputatie van het Leger des Heils.

Ten aanzien van Veiligheid en Corona zijn de volgende risico-aspecten met name van belang:

- Veiligheid van deelnemers (inclusief de naaste van de deelnemer) bij toenemende complexiteit / multi-problematiek (verbale en fysieke agressie, seksueel misbruik, verslaving, suïcide, ongevallen);
- Veiligheid van medewerkers (verbale en fysieke agressie, mentale uitputting, Corona);
- De fysieke veiligheid en gezondheid van medewerkers en deelnemers die door Corona kan worden ondermijnd met alle gevolgen van dien;

- Veiligheid van accommodaties (o.m. brandveiligheid, BHV, legionella, Corona i.c.m. beperkte ventilatiemogelijkheden en werken met machines).
- Veiligheid van deelnemers in de zin van persoonlijke gezondheid (o.m. werking PRI en medicatie). De steeds complexer wordende doelgroep en herstelgericht werken vraagt specifieke deskundigheid en competenties van de medewerkers (juiste opleiding en training). Daarnaast neemt de behoefte aan effectieve en ondernemende leidinggevenden toe.

Ten aanzien van de beheersing van het veiligheid risico zijn diverse stappen gezet. Per regio is in 2021 begonnen met een belangrijke bewustzijns campagne Integrale Veiligheid Dit om de overkoepelende visie en kader nog grondiger te embedden in de organisatie. Gewerkt wordt aan een veiligheidsmonitor zodat het tijdig signaleren en bijsturen nog verder verbeterd kan worden. Andere verbeteringen zijn het benoemen van aandachtfunctionarissen veiligheid, de verbeterde meldcultuur, en het bespreekbaar maken van agressie binnen teams.

W&G heeft het afgelopen jaar steeds de Corona-maatregelen, geadviseerd door RIVM/rijksoverheid en branche organisaties gehanteerd.

3. Human Resource Management

Ten aanzien van HRM zijn de volgende risico-aspecten met name van belang:

- Het Leger des Heils verkeert in een transitiefase met uitdagingen op het gebied van de implementatie van centrale sturing en beleid. Maar ook (HR) uitdagingen op het gebied van werven en ontwikkelen van (inspirerend) leiderschap en het uitstralen van normen en waarden die ons allen verbinden.
- (Langdurig) Verzuim in combinatie met hoog verloop ondanks de hoge intrinsieke motivatie;
- De steeds complexer wordende doelgroep en herstelgericht werken vraagt specifieke (HBO) deskundigheid en competenties van de medewerkers (juiste opleiding en training);
- Het omgaan en motiveren van de LdH-doelgroep is soms zwaar, reacties van de deelnemers kunnen teleurstellend of zelfs agressief zijn hetgeen impact kan hebben op motivatie;
- Door Corona kunnen medewerkers voor korte of langere tijd fysiek uitvallen. Ook wordt het werk minder aangenaam door het werken met mondkapjes en extra risico maar ook het werken op afstand kan leiden tot een verminderde arbeidsvreugde (en stress).
- Incidenten en calamiteiten met grote en langdurige impact op (het team) medewerkers;
- Behoud van medewerkers ondanks toenemende concurrentie op salarissen en arbeidsvoorwaarden vanuit de markt;
- Behoeft aan effectieve en ondernemende leidinggevenden (met oog voor waardering)

Belangrijke maatregelen die hierbij ingezet en uitgerold worden: direct leidinggevenden opleiden op hun rol in coachend leidinggeven en gesprekscyclus; onboarding project (app en buddy systeem) uitrollen; gerichtere arbeidsmarkt-communicatie; focus op behoud van stabiele, deskundige teamleiders; versterken van de LdH Cultuur en Identiteit en Inspirerend leiderschap met de juiste persoon op de juiste plek; uitrol integrale veiligheid; actief vitaliteitsbeleid.

5.6.5 Financiering

Een belangrijke voorwaarde om investeringen te plegen is dat, naast een dekkende exploitatie, ook de financiering op lange termijn is gewaarborgd.

De Raad van Bestuur beschouwt beslissingen tot het aangaan van langdurige huurovereenkomsten die niet binnen één jaar opzegbaar zijn, gelijkwaardig aan beslissingen om in eigendomsobjecten te investeren. Huur wordt binnen de stichting (ook) gezien als vorm van financiering (het aantrekken van vermogen om het object te kunnen financieren wordt door de verhuurder gerealiseerd).

Bij de keuze tussen huur en eigendom wordt afgewogen of het een strategische locatie betreft. De functie, de bestemming, de ligging, de grootte van het gebouw, de alternatieve aanwendbaarheid en een exploitatie die bijdraagt aan het geheel zijn belangrijke factoren die in deze afweging een rol spelen. Voor een deel van de doelgroep (dak- en thuislozen al dan niet met specifieke problematiek, vluchtelingen) geldt dat huisvesting hiervan in buurten vaak NIMBY gevoelens oproept, en politiek beladen is. De beschikbaarheid van passende locaties voor deze groep is meestal zeer beperkt. Het kunnen (blijven) beschikken over dergelijke locaties is voor de stichting van strategisch belang. Deze locaties worden bij voorkeur in eigendom verworven/gehouden.

Ook kan de situatie zich voordoen dat een (bestaand) object om tactische redenen in eigendom kan worden verworven/overgenomen. Indien de aankoop van een object zodanig is dat het financieel aanmerkelijk voordeliger is om tot aankoop over te gaan dan te (blijven) huren, zal de Raad van Bestuur bezien of de mogelijkheid bestaat (is financiering mogelijk) dit object in eigendom te verwerven. Als er geen mogelijkheid is om een geschikt bevonden object te huren (en er is op redelijk termijn geen alternatief te verwachten), wordt bezien of de mogelijkheid bestaat (is financiering mogelijk) dit object in eigendom te verwerven.

Naast accommodaties voor intramurale voorzieningen zijn veel woningen nodig voor doorstroom van deelnemers en uitstroom naar zelfstandig wonen voor onze doelgroep. De woningnood in Nederland maakt het niet eenvoudig voor onze doelgroep om zelfstandig te kunnen wonen. Met de nieuwe stichting Leger des Heils Woonvermogen probeert het Leger des Heils impact-financiering binnen te halen van maatschappelijk betrokken particuliere partijen teneinde hier invulling aan te geven.

Voor de financiering van haar investeringsactiviteiten heeft de stichting in 2021 via stichting Leger des Heils Woonvermogen voor een bedrag ad € 7 miljoen nieuwe leningen aangetrokken.

De bekostiging van de zorg in zowel het gemeentelijk domein als ook bij Forensische zorg, de ZVW als de WLZ is voor het grootste deel in de afgelopen jaren verschoven van bevoorschotting naar facturatiebasis. Dit heeft een belangrijk effect op het werkkapitaal. Dit effect is in de afgelopen jaren mede door een strak ingericht declaratieproces en debiteurenbeheer goed opgevangen. Voor de eventuele financiering van werkkapitaal is een faciliteit beschikbaar van € 15 miljoen. In 2021 is deze faciliteit niet nodig geweest.

5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar

Financieel:

Het jaar 2021 is cumulatief met een positief resultaat geëindigd. Het jaar werd evenals 2020 beïnvloed door Corona. De moeilijke arbeidsmarkt, de werkdruk en Covid-19 zorgde voor een hoog ziekteverzuim en een zeer hoge inzet van PNIL. Verder werd er in 2021 meer uitgegeven aan ICT dan begroot. Tevens stond het resultaat onderdruk als gevolg van de sluiting/overdracht van het kinderspice, de lage tarieven in de wijkverpleging OGGZ (met name ZvW gefinancierd), de 50|50 en verhuur activiteiten van woningen die (nog) niet kostendekkend zijn en werden er verliesgeleden op “plus” producten (de intramurale verpleeghuiszorg en de LVB locatie Batelaer). Ondanks deze (deels eenmalige) hogere kosten kwam het resultaat in 2021 positief uit. Dit komt mede dankzij de overgang van meer dan 700 plaatsen van het gemeentelijk domein naar de WLZ-GGz, betere (dekkende) extramurale tarieven in bepaalde regio's in combinatie met een betere sturing op ambulante, extra overhead dekking als gevolg van niet begroot extra werk, latere effectuering van CAO-verhogingen en eenmalige meevallers (voorzieningen die vrij vielen).

De Corona impact op de exploitatie-omvang bedraagt ca. € 21 miljoen exclusief de door VWS gefinancierde zorgbonus (€ 2,7 miljoen). Het grootste deel van dit bedrag ca € 17 miljoen heeft te maken met specifieke (tijdelijke) Corona locaties. De impact op de reguliere locaties, zowel omzetsderving als meerkosten, is beperkt gebleven tot ca. 0,8% van de exploitatie. Het Corona financieel effect bij Wmo/JW-contracten is gedempt door de kenmerken van de trajectfinanciering en de lumpsum gefinancierde activiteiten.

Vanuit de jaarlijkse bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils is in 2021 € 8,1 miljoen op de volgende terreinen aangewend:

Tabel: Aanwending donaties, giften, nalatenschappen e.d.

Bedragen x € miljoen	2021		2020		2019	
	bedrag	aantal proj	bedrag	aantal proj	bedrag	aantal proj
Buurtsteunpunten	4,0	41	3,5	44	3,0	45
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrije tijd	2,0	2	1,9	2	2,7	6
Verpleging & verzorging	0,5	2	0,2	3	-	1
Maatschappelijke opvang	0,5	1	0,7	7	0,2	6
Veldwerk	0,3	5	0,3	5	0,3	3
Voorlichting, Educatie en beleidsontwikkeling	0,3	3	0,7	2	0,1	1
Preventie en maatschappelijk herstel	0,3	5	0,5	3	0,2	8
Jeugdzorg	0,1	2	0,4	4	0,4	6
50 50 arbeids(re)integratie	0,1	4	0,1	1	-	1
Zorg voor ongedocumenteerden en assielzoekers	0,1	1	0,2	2	0,1	2
Corona (Covid-19)			0,6	4		
Beschermd wonen			0,3	7	0,3	8
Totaal	8,1	66	9,4	84	7,3	87



Berekend aanwezig weerstandsvermogen

Vanwege de risico's verbonden aan het uitvoeren van activiteiten van welzijns- en gezondheidszorg wordt weerstandsvermogen aangehouden. Anderzijds is er, gegeven de doelstelling van de stichting, de noodzaak om maximaal middelen in te zetten om tegemoet te komen aan de (nieuwe) hulpvragen. Hierin wordt een optimaal evenwicht gezocht.

De gewenste omvang van het weerstandsvermogen is bepaald op 15% van de jaaromvang van de gesubsidieerde activiteiten vermeerderd met 1,5 maal de jaaromvang van de niet gesubsidieerde activiteiten. Ultimo 2021 bedraagt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen daarmee circa € 82 miljoen (vorig jaar € 80 miljoen).

Het feitelijk aanwezige weerstandsvermogen steeg in 2021 met € 9,3 miljoen van € 60,5 miljoen naar € 69,8 miljoen.

Binnen het Leger des Heils in Nederland was ultimo 2021, na verwerking van inkomsten uit fondsenwerving, giften, nalatenschappen en de verstrekte bijdragen hieruit, voor de continuïteit van (al dan niet gesubsidieerde) activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg het volgende weerstandsvermogen direct en indirect beschikbaar:

Bedragen * € 1 miljoen	2021	2020
Stichting Leger des Heils Welzijns-, en Gezondheidszorg	36,3	31,6
Stichting Leger des Heils	27,8	23,5
Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	6,0	5,4
Totaal	70,1	60,5

Op basis van de enkelvoudige balans komt de vermogensratio uit op ca 17% van het balans totaal. Indien het vermogen dat aangehouden wordt bij de andere stichtingen ook in ogenschouw wordt genomen dan komt dit percentage uit op 28%. Indien het vermogen wordt uitgedrukt als een percentage van de opbrengsten dan komen de percentages respectievelijk uit op 8% en 15%.

5.6.7 Toekomstverwachting

De vastgestelde smart geformuleerde focusdoelstellingen Meerjarenbeleidsplan (MJB) 2021-2024 zijn richtinggevend voor de inzet van onze energie, onze workforce en onze inzet van middelen. Het vormt, naast een kwalitatief goede voortzetting van bestaand beleid, de veranderopgave voor de komende periode. Een belangrijke randvoorwaarde voor de realisatie van (een groot aantal) focusonderwerpen betreft de IT-omgeving, ontwikkeling en ondersteuning. Per focusonderwerp worden de IT-randvoorwaarden in kaart gebracht, in afstemming met CIV, naar wat nodig is om tot realisatie te komen.

Smart doelstellingen zijn per focusonderwerp uitgewerkt in:

Overall focus: LdH cultuur en identiteit

Pijler I: Kwalitatief goede zorg en ondersteuning

Pijler II: Positionering

Pijler III: HR en organisatie

Pijler IV: Bedrijfsvoering (incl. kwaliteitsmanagement)

De focuspunten kennen een maximale horizon van 36 maanden.

De begroting van het boekjaar 2022 van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is de eerste begroting die tot stand is gekomen onder het nieuwe besturingsmodel en is ingegeven door de focusstrategie die de nieuwe Raad van Bestuur heeft ingezet.

De begroting is vormgegeven in de begrotingstool CostA. Deze tool helpt om i) gestructureerd en genormeerd te begroten, ii) in de uitwerking naar KPI's en iii) de ontwikkeling van de bouwblokken ten behoeve van normstellingen, kostprijscalculaties en interne en externe benchmarking.

De begroting 2022 heeft een exploitatieomvang van € 466 miljoen, een medewerkersbestand van ca 4.525 fte eigen medewerkers (excl. PNIL) en een netto resultaat van € 4,2 miljoen (dit is inclusief de donaties die het Leger des Heils ontvangt vanuit de Nederlandse samenleving). Daarmee groeit de organisatie licht. Groei van de organisatie op zich is geen doelstelling. Voortgaande groei is enerzijds een zegen voor draagkracht en noodzakelijk voor investering in verdergaande professionalisering van de organisatie.

Anderzijds geeft het ook meer risico en vraagt het kwalitatieve goede bezetting op key-posities om flexibel te blijven in spelen op de markt.

Anderzijds geeft het ook meer risico en vraagt het kwalitatieve goede bezetting op key-posities om flexibel te blijven in spelen op de markt.

Productdomein	Totaal Opbrengsten	waarvan LdH bijdrage	Resultaat	Resultaat %	FTE's	Omzet aandeel	FTE aandeel
Totaal A Dagopvang	€ 34.637.032	€ 2.584.500	€ -597.654	-1,7%	268	7%	6%
Totaal B Ambulant	€ 129.272.807	€ 654.000	€ 3.238.905	2,5%	1.166	28%	25%
Totaal C Intramuraal	€ 283.739.922	€ 541.130	€ 4.500.107	1,6%	2.379	61%	51%
Totaal D Housing	€ 12.084.227	€ -	€ -1.916.221	-15,9%	12	3%	0%
Totaal E Overig	€ 5.832.846	€ 1.055.000	€ -1.029.571	-17,7%	853	1%	18%
Totaal Stichting	€ 465.566.834	€ 4.834.630	€ 4.195.565	0,9%	4.679	100%	100%

Ambulant en Intramuraal werk hebben in de begroting een redelijk rendement. Binnen Dagopvang en Housing valt het nodige te verbeteren. Vijf van de zeven regio's kennen een netto resultaat van 1% of hoger. Twee regio's (Oost en NoordOost) liggen rond de 0. Deze regio's kennen dermate veel uitdaging dat voor 2022 een resultaatdoel van 1% van de exploitatieomvang als doel nog te hoog gegrepen is.

Een grote zorg blijft de externe arbeidsmarkt en het arbeidsverzuim en de juiste balans tussen beheren en innoveren. Dit geldt zowel ten aanzien van zorgdomein als de ondersteunende bedrijfsvoering. Daarnaast zien we voortdurend verschuivingen in de mate waarin de regio's "in control" zijn op zowel personeel, kwaliteit als financieel gebied. De ingezette gezamenlijke sturing van Raad van Bestuur en regiodirecties middels de KPI rapportage en het focusprogramma helpt overigens om hierbij kort op de bal te blijven.

In de begroting is rekening gehouden met de specifieke Leger des Heilsdoelgroepen, mensen in de marge. Denk daarbij aan onverzekerbare vreemdelingen, mensen die in de verdrukking zijn door mensenhandel en prostituees, veldwerk, soepbus en sociale vakanties. Zonder de bijdragen die we vanuit de Nederlandse samenleving krijgen zouden we dit niet kunnen doen. We zijn dan ook de vele donateurs dankbaar dat zij dit mooie werk mede mogelijk maken en ons helpen hier duurzaam vorm aan te geven. Het Leger des Heils definieert met de focusstrategie scherper voor welke doelgroepen de organisatie er wil zijn. De Leger des Heils doelgroep wordt steeds ouder. Het Leger des Heils wil (blijvend) investeren in de oudere (V&V) hulpbehoevende deelnemer maar wel specifiek doelgroep gericht.

Rentabiliteit, Investerings, Financiering en Solvabiliteit

Het begrote jaarresultaat 2022 van de stichting na toekenning Leger des Heils middelen uit fondsenwerving bedraagt € 4,2 miljoen zijnde 0,9% van de exploitatie-omvang (bijna gelijk aan het behaalde percentage in 2021 en de doelstelling van minimaal 1% van de exploitatie). Verbeterinitiatieven zijn ingezet om de forse verliezen op intermediaire verhuur en 50I50 in de komende 2 jaar terug te dringen. Goede sturing op productiviteit en declarabiliteit zijn daarvoor mede bepalend.

De netto investeringsbegroting 2022 bedraagt € 40,2 miljoen (2021: was € 32,8 miljoen begroot en is de werkelijkheid op € 19 miljoen uitgekomen). Een deel van de investering van 2022 heeft te maken met doorgeschoven investeringen uit 2021. Het overgrote deel betreft investeringen ten behoeve van huisvesting (uitbreiding, verbouwing, vervangende huisvesting, renovatie). Dankzij uitstel van investeringen in 2021 en mede dankzij de financiering van het Leger des Heils Woonvermogen is de liquiditeitspositie zeer positief. Teneinde de hele investeringsportefeuille te kunnen dekken is er wel extra financiering nodig. Hiervoor zal in 2022 gekeken worden welke mix van interne en externe financiering het beste is.

5.6.8 Coronavirus (Covid-19)

Inleiding

Na de uitbraak van Covid-19 in 2020 heeft de overheid maatregelen genomen om het virus in te perken en de nadelige gevolgen op te vangen die zorgen voor rust en stabiliteit in de zorg. Ook al probeert de overheid middels stimuleringsmaatregelen de economie op gang te houden, op langere termijn bestaat het gevaar dat de financiële gevolgen van deze crisis negatief zullen doorwerken op de economie. Deze maatregelen liepen aanvankelijk tot en met september 2021 maar zijn daarna door het nieuwe kabinet (deels) verlengd naar 2022. Voor de zorg zijn regelingen in 2021 ten opzichte van 2020 beperkt. Zo is de zorgbonusregeling beperkter in omvang en zijn er met name meerkosten gedeclareerd bij gemeenten maar nagenoeg geen omzetsderving.

Operationele gevolgen

Medewerkers van het Leger des Heils hebben in het hele land een enorme inspanning geleverd om de dak- en thuislozen een veilig heenkomen te bieden. Daarin is fantastisch samengewerkt met gemeenten, partnerorganisaties en bedrijfsleven. De mensen konden onder meer gehuisvest worden in extra opvanglocaties en zelfs in de "Corona boot".

Als gevolg van ziekte van deelnemers die apart in quarantaine moesten, stonden medewerkers voor de nodige uitdagingen om alles goed te organiseren. Zeker in situaties waarin medewerkers zelf ook ziek werden was de uitdaging groot. Toch is het de organisatie gelukt om de kwaliteit van zorg op niveau te houden.

Zowel het landelijk corona team als de regionale corona teams zijn in 2021 gecontinueerd. Zij hebben zich onder andere bezig gehouden met het geven van interne richtlijnen, het opstellen van protocollen en de coördinatie van de verspreiding van middelen en het vaccinatie-programma. Voor thuiswerken is een regeling opgesteld en het thuiswerken is gestimuleerd. Voor deskundigheidsbevordering zijn zowel online oplossingen uitgewerkt als hybride oplossingen (deels fysiek en deels online). Trainingen waarbij fysieke aanwezigheid noodzakelijk is, zijn uitgesteld.

Gelukkig hebben zich in 2021 niet zulke grote corona uitbraken voorgedaan als in 2020 in de verpleegsettings van het Leger des Heils. Ondanks de zorgvuldigheid welke wordt betracht (gebruik mondkapjes, vaccinatie etc) en het houden aan de overheidsmaatregelen is het arbeidsverzuim in 2021 wel fors opgelopen. Het gemiddelde verzuim is in 2021 bijna met 1% gestegen van 7,3% naar 8,2%. Mede hierdoor moest er veelvuldig beroep gedaan worden op PNIL inzet. Met name de PNIL inzet binnen de zorgfuncties is in 2021 bijna verdubbeld (van 119 FTE in 2020 naar 230 FTE in 2021).

Voor Hotel Congres Centrum Belmont had Corona (evenals vorig jaar en net als voor andere Hotels in Nederland) een negatief gevolg. Er waren minder vergadergroepen, minder hotel gasten en maar een deel van de sociale vakanties heeft doorgang kunnen vinden.

Financiële gevolgen

Als gevolg van de coronacrisis lagen diverse financiële risico's op de loer: omzetsderving als gevolg van leegstand (bijvoorbeeld vrijgekomen bedden op afdelingen die niet bezet kunnen worden) en afschaling van ambulante zorg/hulp, 50I50 dagbesteding en arbeidstoeleiding, buurtwerk en de sluiting van ons 50I50 Hotel Congres Centrum Belmont. Daarnaast een toename van het aantal ziekmeldingen onder het personeel, kosten voor vervangend personeel en aanvullende kosten gemaakt voor bijvoorbeeld de aanschaf van beschermende hulpmiddelen, de inzet van extra personeel, ombouwkosten van ruimten, hogere schoonmaakkosten en de inzet van technische middelen voor beeldbellen en thuiswerken.

In 2021 is er een beroep gedaan op de regelingen die door de overheid zijn genomen en vertaald door zorgfinanciers (WLZ, ZvW, FZ en gemeenten).

Continuïteitsbijdrage/omzetgarantie corona-compensatie	€	537.994
Compensatie personele meerkosten corona	€	2.124.193
Compensatie materiële meerkosten corona	€	1.220.709
Overige corona-compensatie	€	16.962.593
Totaal toegekende corona-compensatie	€	20.845.489

Toekomst

Weliswaar is 2022 in lockdown begonnen, toch zijn mede dankzij het nationale vaccinatieprogramma en de verspreiding van Corona via de lichtere variant "Omikron" alle maatregelen opgeheven en zijn we in het nieuwe normaal aankomen. Dankzij de mate van immuniteit van de bevolking (mede dankzij het vaccinatiebeleid) wordt verwacht dat de impact van corona en daarmee het ziekteverzuim in 2022 zal afnemen. De verlenging van de compensatieregelingen biedt vervolgens zekerheid om de maatschappelijke relevante activiteiten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Zorg met energie in 2022 voort te zetten.



5.6.9 Begroting 2022

De exploitatiebegroting voor 2022 is als volgt:

In € miljoen	Begroting 2022	Realisatie 2021	Realisatie 2020
<u>Bedrijfsopbrengsten</u>			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	434,1	437,2	406,6
- subsidies gemeente (excl. WMO en JW)	1,8	5,8	12,0
- overige bedrijfsopbrengsten	27,0	25,5	24,3
- bijdragen van het Leger des Heils	7,3	8,1	9,4
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	470,2	476,6	452,2
<u>Bedrijfslasten</u>			
- personeelskosten	323,0	317,7	294,0
- afschrijvingen op vaste activa	13,3	13,1	11,3
- overige bedrijfskosten	125,5	137,3	142,0
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	461,8	468,1	447,3
BEDRIJFSRESULTAAT	8,3	8,5	4,9
Financiële lasten	-4,2	-3,8	-3,9
RESULTAAT	4,1	4,7	1,0

Almere, 28 april 2022

kapitein Harm Slomp RA
Bestuursvoorzitter

Karin Bloemendal MMI
Bestuurder zorg

Ir. Bert van de Haar
Bestuurder Bedrijfsvoering

III. JAARREKENING 2021



Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

BALANS PER 31 DECEMBER 2021			
<i>(na resultaatbestemming)</i>		31 december 2021	31 december 2020
bedragen in €			
Actief			
<u>VASTE ACTIVA</u>			
Immateriële vaste activa	1.	2.262.968	2.755.324
Materiële vaste activa	2.	113.673.925	109.527.403
Financiële vaste activa	3.	803.674	827.674
		116.740.567	113.110.401
<u>VLOTTENDE ACTIVA</u>			
Voorraden	4.	439.007	182.338
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5.	-	545.122
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6.	5.086.155	2.205.925
Debiteuren en overige vorderingen	7.	32.735.226	59.851.648
Liquide middelen	8.	56.093.223	22.478.717
		94.353.611	85.263.750
Totaal		<u>211.094.178</u>	<u>198.374.151</u>
Passief			
<u>EIGEN VERMOGEN</u>			
Bestemmingsfondsen	9.	(3.514.048)	(7.988.619)
Algemene reserves		37.553.552	36.852.062
Wettelijke reserves		2.262.967	2.755.324
Totaal eigen vermogen		36.302.471	31.618.768
<u>VOORZIENINGEN</u>	10.	5.334.460	5.248.910
<u>LANGLOPENDE SCHULDEN</u>	11.	92.313.763	89.924.484
<u>KORTLOPENDE SCHULDEN</u>			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6.	1.800	32.545
Overige kortlopende schulden	12.	77.141.683	71.549.444
		77.143.483	71.581.988
Totaal		<u>211.094.178</u>	<u>198.374.151</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

RESULTATENREKENING OVER 2021			
bedragen in €	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Bedrijfsopbrengsten:			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	15. 437.166.820	396.778.386	406.196.359
- subsidies (excursief Wmo en Jeugdzorg)	16. 5.788.262	1.325.828	11.970.656
- overige bedrijfsopbrengsten	17. 25.474.160	23.387.526	24.338.878
- bijdragen	18. 8.135.936	8.828.284	9.369.171
<u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u>	476.565.178	430.320.024	451.875.064
Bedrijfslasten:			
- personeelskosten	19. 317.685.666	292.700.160	294.028.094
- afschrijvingen op vaste activa	20. 13.131.689	12.069.010	11.282.921
- overige bedrijfskosten	21. 137.275.959	119.998.870	141.654.836
<u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u>	468.093.313	424.768.039	446.965.851
<u>BEDRIJFSRESULTAAT</u>	8.471.865	5.551.985	4.909.213
Financiële baten en lasten	22. (3.788.161)	(4.016.040)	(3.895.049)
<u>RESULTAAT</u>	4.683.704	1.535.946	1.014.164
<u>RESULTAATBESTEMMING</u>			
Toevoeging/Onttrekking aan bestemmingsfondsen			
Reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW	(976.363)	-	(730.299)
Bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet	5.232.908	-	185.159
Forensische zorg	218.026	-	(212.079)
Toevoeging/Onttrekking aan de algemene reserve	209.133	1.535.946	1.771.383
<u>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</u>	4.683.704	1.535.946	1.014.164

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2021			
bedragen in €		2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		8.471.865	4.909.213
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	20.	11.360.564	10.492.799
- mutaties voorzieningen	10.	<u>85.550</u>	<u>(824.710)</u>
		11.446.114	9.668.089
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	4.	(256.669)	187.182
- onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5.	545.122	(525.599)
- vorderingen/schulden u.h.v. financieringstekort respectievelijk -overschot	6.	(2.910.975)	536.109
- debiteuren en overige vorderingen	7.	8.439.669	12.310.138
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	7.	30.254.981	(7.630.822)
- kortlopende schulden	12.	<u>(5.985.986)</u>	<u>(1.442.950)</u>
		<u>30.086.143</u>	<u>3.434.058</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		50.004.121	18.011.360
Ontvangen interest	22.	13.268	383
Betaalde interest	22.	<u>(3.801.430)</u>	<u>(3.895.432)</u>
		<u>(3.788.162)</u>	<u>(3.895.049)</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		46.215.959	14.116.310
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	2.	(17.619.661)	(15.380.849)
Desinvesterings materiële vaste activa	2.	2.674.607	1.247.421
Investerings immateriële vaste activa	1.	(69.678)	(2.781.685)
Aflossing leningen u/g	3.	<u>24.000</u>	<u>36.774</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		(14.990.732)	(16.878.339)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	11.	7.000.000	13.000.000
Aflossing langlopende schulden	11.	(4.610.721)	(4.740.964)
Kapitaalstorting	9.	<u>-</u>	<u>-</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>2.389.279</u>	<u>8.259.036</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>33.614.507</u>	<u>5.497.007</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari		22.478.717	16.981.710
Stand geldmiddelen per 31 december		<u>56.093.223</u>	<u>22.478.717</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>33.614.507</u>	<u>5.497.007</u>

Toelichting:

De stand geldmiddelen wordt gepresenteerd exclusief de direct opeisbare gelden in rekening-courant bij de interne bankier

Stichting Leger des Heils € 11,6 miljoen schuld (ultimo 2020: € 18,7 miljoen vordering).

Daarmee bedraagt het totaal beschikbare geldmiddelen € 44,5 miljoen (ultimo 2020: € 41,2 miljoen).

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is statutair gevestigd te Amsterdam, feitelijk gevestigd te Spoordreef 10, Almere en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41208154. Conform het gestelde in de statuten van de stichting wordt een jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden tevens opgenomen in de jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland. Deze jaarrekening wordt opgesteld in overeenstemming met de door de stichting gekozen en beschreven grondslagen. Binnen het Leger des Heils in Nederland is geen sprake van een groepshoofd volgens de definitie van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De Leger des Heils entiteiten zijn nevensgeschikt, waardoor geen sprake is van consolidatie.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp verleent aan medemensen die om uiteenlopende redenen een beroep doen op (werkeenheden van) de stichting. Het werk van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan de samenleving deze waarden te realiseren.

De organisatie ontleent haar kracht zowel aan de medewerkers die zich gedreven, energiek en vasthoudend inzetten voor hun medemens als aan facilitaire middelen en samenwerkingsverbanden waarin zij participeert.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, lopend van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021

Continuïteitsveronderstelling

Bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg was sprake van significante gevolgen van de Covid-19 pandemie. Deze zijn echter voldoende gecompenseerd door de diverse regelingen voor compensatie omzetsderving en meerkosten.

De continuïteit komt mede door de compensatieregelingen niet in het geding, derhalve is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De in de resultatenrekening vermelde begrotingsbedragen zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting.

De vergelijkende cijfers zijn, waar nodig, geherrubiceerd om vergelijkbaarheid met 2021 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening worden verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen gemaakt. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

De jaarrekening is daarnaast opgesteld met inachtneming van gemaakte afspraken en opgestelde regelingen in het kader van COVID-19, zoals de CB-regeling (continuïteitsbijdrage) en de hardheidsclausule, de Regeling Zorgbonus COVID-19, de afspraken met gemeenten en de diverse geldende beleidsregels van de NZa. De beoogde doelstellingen en de strekking voor al deze regelingen zijn helder. Echter, de nadere uitwerking en wijze van verantwoording en beschikking is op dit moment nog niet voor alle regelingen geconcretiseerd. Eventuele onzekerheden in dat kader zijn in de jaarrekening verwerkt en toegelicht, gelijk aan de verwerking en toelichting van reguliere schattingen die normaliter worden gemaakt bij het opstellen van de jaarrekening.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook leden van het bestuur en de raad van toezicht, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Leger des Heils Dienstverlening en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

De volgende juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland worden als met de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verbonden partijen aangemerkt:

- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Majoor Bosshardtprins voor een betere samenleving
- Scouting Vereniging Leger des Heils

Er zijn geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering voert activiteiten uit op het terrein van jeugdbescherming en reclassering.

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft een langlopende lening verstrekt aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering waarvan de schuldrest ultimo 2021 € 0,8 miljoen bedraagt (2020: € 0,8 miljoen).

Stichting Leger des Heils

Stichting Leger des Heils houdt (gevoed door inkomsten vanuit legaten, giften en rente) algemene en specifieke reservefondsen aan voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils wordt verwerkt als opbrengst in de resultatenrekening.

- Ultimo 2021, en na verwerking van het resultaat over 2021, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reservefondsen in de balans van de Stichting Leger des Heils voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 27,8 miljoen (ultimo 2020: € 23,5 miljoen).
- In 2021 is door de Stichting Leger des Heils een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 3,8 miljoen (2020: € 4,6 miljoen).
- Voorts is de Stichting Leger des Heils verantwoordelijk voor het beheer van de financiën en de verdeling van de centrale inkomsten over de andere stichtingen en het kerkgenootschap. De financiële transacties verlopen via de rekening-courant met de stichting. De rente over het saldo van deze rekening-courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.
- Eind 2021 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg enkele langlopende leningen van de Stichting Leger des Heils waarvan de schuldrest € 26,7 miljoen bedraagt (eind 2020: € 27,4 miljoen).
- In 2021 is door de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over deze leningen € 1,1 miljoen aan rente betaald aan de Stichting Leger des Heils (2020: € 1,1 miljoen).
- In 2021 is door de Stichting Leger des Heils aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over de van rente en aflossingsbetaling achtergestelde lening geen kwijtschelding geweest (2020: € 0,0 miljoen).
- De Stichting Leger des Heils is eigenaar van een aantal accommodaties. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg huurt twee daarvan. Daarnaast pacht de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een perceel grond van de Stichting Leger des Heils.
- In 2021 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur en pacht afgedragen aan de Stichting Leger des Heils (2020: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werft fondsen voor (o.a) de activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving wordt verwerkt als opbrengst in de resultatenrekening. In het geval dat de bijdrage een bestemming heeft als investeringsbijdrage, wordt de bijdrage conform de waarderinggrondslagen voor investeringssubsidies in mindering gebracht op de boekwaarde van de hiermee te verwerven materiële vaste activa.

- Ultimo 2021, en na verwerking van het resultaat over 2021, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reservefondsen in de balans van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 6,0 miljoen (ultimo 2020: € 5,4 miljoen).
- In 2021 is door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een totale bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 4,4 miljoen, in dit bedrag zijn geen investeringsbijdragen begrepen (2020: € 4,8 miljoen waarvan € 0,0 miljoen bijdrage voor investeringen).

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

Stichting Leger des Heils Dienstverlening verleent tegen kostprijs ondersteunende diensten aan de andere stichtingen en het Kerkgenootschap.

- In 2021 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 25,8 miljoen (2020: € 23,5 miljoen) aan ondersteunende diensten afgenomen van de Stichting Leger des Heils Dienstverlening.

Stichting Leger des Heils ReShare

Stichting Leger des Heils ReShare zamelt kleding in welke deels wordt gedistribueerd en gesorteerd door cliënten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

- In 2021 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan vergoedingen ontvangen van Stichting Leger des Heils Reshare (2020: € 0,1 miljoen) voor de distributie en sortering van kleding.

Kerkgenootschap Leger des Heils

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg huurt een aantal panden van Kerkgenootschap Leger des Heils.

- In 2021 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur afgedragen aan Kerkgenootschap Leger des Heils (2020: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Woonvermogen

In 2020 is Stichting Leger des Heils Woonvermogen opgericht. Deze stichting heeft tot doel het in- en uitlenen van gelden, het ontvangen en doen van betalingen van hoofdsom, rente, e.d. waardoor de juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland onroerende zaken of andere activa kunnen financieren.

Woonvermogen is een impactfonds, waar vermogen particulieren, families en organisaties middels vastgoedleningen bijdragen leveren aan het woonplekaanbod van het Leger des Heils aan (voormalige) cliënten en deelnemers. Daartoe treedt de Stichting o.a. op als agent en/of trustee en beheert zekerheidsrechten die worden verstrekt in het kader van leningen waarvoor onder andere onroerende zaken of andere activa in onderpand worden gegeven.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft in 2020 en 2021 voor in totaal € 20 miljoen langlopende leningen ontvangen van Stichting Leger des Heils Woonvermogen.

Stichting Majoor Bosshardtprijs

Deze stichting reikt jaarlijks de Majoor Bosshardtprijs uit aan een persoon en/of instelling die, naar voorbeeld van Majoor Bosshardt, zich inzet voor de maatschappij.

Scouting Vereniging Leger des Heils

Het doel van de vereniging is bijdragen in de ontwikkeling van jonge mensen gebaseerd op de bijbel en 'de wet en belofte' naar de ideeën van Lord Baden Powell.

Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichting op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de resultatenrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten vorderingen, liquide middelen, leningen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Immateriële vaste activa

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

De immateriële vaste activa worden bij de eerste waardering tegen de kostprijs (zijnde de verkrijgings- of vervaardigingsprijs) gewaardeerd. Na de eerste waardering wordt het actief gewaardeerd tegen de kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. De geactiveerde immateriële vaste activa wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur vanaf het moment van in gebruikname.

Voor de kosten van ontwikkeling van diverse softwareapplicaties wordt een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van een materieel vast actief die bij eerste verwerking is bepaald, wordt toegerekend aan de afzonderlijke bestanddelen die van elkaar verschillen qua gebruiksduur of verwacht gebruikspatruon. Vervolgens wordt afzonderlijk afgeschreven over het deel van de kostprijs dat is toegerekend aan de bestanddelen, op basis van de daarvoor bepaalde gebruiksduur.

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa. Uit de balanspost investeringssubsidies valt jaarlijks een gedeelte ten gunste van het bedrijfsresultaat vrij, in lijn met de afschrijvingstermijn van het gesubsidieerde actief. De vrijval wordt in de resultatenrekening gepresenteerd als een vermindering van de afschrijvingen.

De afschrijvingstermijnen van de materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vaste actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur per component. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in uitvoering wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0-20%

Machines en installaties: 5-10%

Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10-33,3%

Bij de waardering van de (materiële) vaste activa is rekening gehouden met vastgoedrisico's. Jaarlijks wordt in opdracht van de Stichting Leger des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg door een externe vastgoedadviseur de onderhandse vrije verkoopwaarde van alle eigendomspanden van de stichting bepaald. Deze vrije verkoopwaarde wordt als directe opbrengstwaarde afgezet tegen de boekwaarde per pand. Wanneer de directe opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde en er verder aanwijzingen zijn dat de afschrijvingen mogelijk niet gerealiseerd kunnen worden uit de exploitatie, vindt een bedrijfswaardeberekening plaats op basis van de begroting 2022 en de verwachte toekomstige bezetting van de locatie.

Bij de bedrijfswaardeberekening worden de toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet, rekening houdend met de verwachte (resterende) economische levensduur, het bezettingspercentage en de restwaarde. Wanneer de berekende bedrijfswaarde lager is dan de boekwaarde en deze waardevermindering materieel en naar verwachting duurzaam is, vindt een bijzondere waardevermindering plaats tot de bedrijfswaarde. Bijzondere waardeverminderingen worden in de afschrijvingen ten laste van de exploitatie gebracht.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Groot onderhoud:

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

Bijzondere waardevermindering vaste activa

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Vorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde.

De lagere opbrengstwaarde van de voorraad gereed product en handelsgoederen is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's, DBC-zorgproducten en DBBC's

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's, DBC-zorgproducten en DBBC's wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde indien deze lager is. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's, DBC-zorgproducten en DBBC's die ultimo boekjaar open stonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten (door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de resultatenrekening verwerkt). De vervolgwwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget (artikel 6 Regeling verslaggeving WTZi).

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door bevoegde derden een beperkte bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Onder algemene reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken. De post wettelijke reserves bestaat uit een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten.

Vorzieningen (algemeen)

Vorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband, rekening houdend met blijfkans, het uitkeringspercentage van het salaris, verwachte salarisverhogingen en een netto disconteringsvoet van 0,6%.

Voorziening langdurig zieken:

In de situatie van langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid wordt voor de op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden een voorziening getroffen, rekening houdend met het uitkeringspercentage en de verzekerde risico's van arbeidsongeschiktheid.

Voorziening activiteiten:

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de instelling na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Operationele leasing

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald door het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten. Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de kosten van een actief worden systematisch in de resultatenrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Verlenen van diensten

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengst op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Verkoop van goederen

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet incidentele bedrijfsactiviteiten.

Bijdragen

Ontvangen bijdragen (o.a. fondsenwervende) van Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving worden naar naar mate van besteding verantwoord in de resultatenrekening.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Pensioenen

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfondsen geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Per februari 2022 bedroeg de dekkingsgraad 101,6%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 104,3%.

Volgens de wettelijke eisen kan verhogen pas vanaf dekkingsgraad van 110%, en dan alleen geleidelijk. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 125% kan PFZW volledig indexeren. Het indexeren van de pensioenen heeft echter wel tot gevolg dat het herstel langzamer gaat. De overheid heeft aangekondigd dat komend jaar de eisen om (gedeeltelijk) te indexeren soepeler worden. Pensioenfondsen mogen de pensioenen door deze versoepeling indexeren bij een beleidsdekkingsgraad van 105% of hoger. Hoe dit voor PFZW uitpakt, is nog niet duidelijk. Dat hangt af van de precieze invulling van de regelgeving, die nog volgt, en van de ontwikkeling van de dekkingsgraad.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Voor bestaande verplichtingen (anders dan de te betalen premies) jegens de pensioenuitvoerder en/of werknemers wordt een voorziening opgenomen. Dit betreft een voorziening voor:

- extra pensioenaanspraken die voortvloeien uit door de vennootschap toegezegde toekomstige salarisverhogingen (bijvoorbeeld voortkomend uit cao-afspraken) bij een eindloonregeling;
- onvoorwaardelijke nog niet gefinancierde indexaties;
- overrente of winstdeling die (volgens het verzekeringscontract) beschikbaar komt aan de vennootschap;
- voor- of nadelen van individuele waardeoverdrachten die ten laste komen van de vennootschap;
- toezeggingen aan werknemers die niet zijn ondergebracht bij een pensioenuitvoerder.

Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

De afschrijvingstermijnen van de (im)materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vaste actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur per component. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in uitvoering wordt niet afgeschreven.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en verbonden partijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en verbonden partijen betaalde (te betalen) interest. Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen.

In de investeringsactiviteiten zijn de investeringen en desinvesteringen opgenomen van de materiële vaste activa die in het huidige boekjaar hebben geleid tot mutaties in de geldmiddelen.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Immateriële vaste bedrijfsactiva	2.262.968	2.755.324
Totaal immateriële vaste activa	<u>2.262.968</u>	<u>2.755.324</u>

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Boekwaarde per 1 januari	2.755.324	-
Bij: investeringen	69.678	2.781.685
Af: afschrijvingen	562.034	26.361
Af: desinvesteringen	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>2.262.968</u>	<u>2.755.324</u>

Toelichting:

De aanschafwaarden, afschrijvingen en boekwaarden van de immateriële vaste activa zijn gespecificeerd in het overzicht immateriële vaste activa.

De immateriële vaste activa betreffen de ontwikkeling en implementatie van softwareapplicaties zoals roosterpakket, managementdashboard, Office 365 en Identity & Acces Management.



2. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-21	31-dec-20
Bedrijfsgebouwen en terreinen	96.270.327	94.643.421
Machines en installaties	18.254.135	17.153.447
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	11.690.424	11.253.294
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	5.714.887	4.226.231
Totaal materiële vaste activa	131.929.773	127.276.393
Aanschafwaarde	285.410.038	275.081.452
Cumulatieve afschrijvingen	153.480.265	147.805.059
	131.929.773	127.276.393
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2021	2020
Boekwaarde per 1 januari	127.276.393	125.270.210
Bij: investeringen	19.600.275	15.568.982
Af: afschrijvingen	12.272.287	12.315.378
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	-
Af: desinvesteringen	2.674.607	1.247.421
Boekwaarde per 31 december	131.929.773	127.276.393
Investeringsubsidies	18.255.848	17.748.990
Boekwaarde na aftrek van investeringsubsidies	113.673.925	109.527.402
<i>Het verloop van de investeringsubsidies in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2021	2020
Saldo per 1 januari	17.748.991	19.409.798
Bij: investeringsubsidies ontvangen in verslagjaar	1.980.614	188.133
Af: amortisatie van investeringsubsidies	1.473.757	1.848.940
Saldo per 31 december	18.255.848	17.748.991

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht materiële vaste activa welke is ongenomen na de toelichting op de balans.

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2021 getaxeerd op € 152,0 miljoen (per 31 december 2020: € 132,8 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen in eigendom en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 99,6 miljoen (per 31 december 2020: € 74,5 miljoen).

De aanschafwaarden, afschrijvingen en boekwaarden van de materiële vaste activa zijn gespecificeerd in het overzicht materiële vaste activa. De bij de regio's in gebruik zijnde gebouwen worden, waar van toepassing, afgeschreven overeenkomstig de voorschriften van de overheidsorganen of toezichthoudende instanties. In een aantal gevallen vindt overeenkomstig deze voorschriften geen afschrijving plaats. De overige gebouwen worden afgeschreven op basis van de verwachte levensduur.

De gebouwen en terreinen zijn bezwaard met hypothecaire leningen van ING Bank en Rabobank, alsmede met het recht van hypotheek van Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen.

3. Financiële vaste activa*De specificatie is als volgt:*

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Vorderingen op groepsmaatschappijen	788.000	812.000
Overige vorderingen	15.674	15.674
Totaal financiële vaste activa	<u>803.674</u>	<u>827.674</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Boekwaarde per 1 januari	827.674	864.448
Bij: Verstrekte leningen	-	-
Af: aflossing leningen	24.000	36.774
Af: afschrijving	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>803.674</u>	<u>827.674</u>

Toelichting:

Vorderingen op groepsmaatschappijen:

Dit betreffen 2 leningen verstrekt aan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Het saldo van deze leningen bedraagt per 31 december 2021 € 0,8 miljoen. Hiervan heeft € 24.000 een looptijd korter dan een jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

- Lening hoofdsom € 0,5 miljoen, looptijd tot 1 december 2026, rente 2,55%, aflossingsvrij;

- Lening hoofdsom € 0,5 miljoen, looptijd tot 1 januari 2034, rente 5,22%, aflossing € 24.000 per jaar.

Overige vorderingen:

Dit betreft een renteloze lening waarop in 2021 niet is afgelost.

4. Voorraden*De specificatie is als volgt:*

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Voorraden	439.007	182.338
Totaal voorraden	<u>439.007</u>	<u>182.338</u>

Toelichting:

De voorraden houdt Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan in het kader van arbeidsparticipatie.

5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's*De specificatie is als volgt:*

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Onderhanden werk DBC's	-	1.213.553
Af: ontvangen voorschotten	-	668.431
Af: voorziening onderhanden werk	-	-
Totaal onderhanden werk	<u>-</u>	<u>545.122</u>

Toelichting:

Ultimo boekjaar is voor de GGZ de financieringssysteemathiek gewijzigd. Alle DBC's zijn afgesloten ultimo 2021.

DBC's die zijn afgesloten voor 1 januari 2021, maar nog niet zijn gefactureerd, zijn opgenomen als nog te factureren DBC's onder debiteuren en overige vorderingen.

6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

Vorderingen uit hoofde van bekostiging:	31-dec-21	31-dec-20
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	5.086.155	2.205.925
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	<u>5.086.155</u>	<u>2.205.925</u>
Schulden uit hoofde van bekostiging:		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	(1.800)	(32.545)
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	<u>(1.800)</u>	<u>-32.545</u>

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en/of schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>t/m 2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>totaal</u>
Saldo per 1 januari	(8.007)	(24.538)	2.205.925	-	2.173.380
Financieringsverschil boekjaar				5.074.034	5.074.034
Correcties voorgaande jaren	10.426	22.738	448.753	-	481.917
Betalingen/ontvangsten	4.392	-	(2.649.368)	-	(2.644.976)
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>14.818</u>	<u>22.738</u>	<u>(2.200.615)</u>	<u>5.074.034</u>	<u>2.910.975</u>
Saldo per 31 december	<u>6.811</u>	<u>(1.800)</u>	<u>5.310</u>	<u>5.074.034</u>	<u>5.084.355</u>
<i>Waarvan gepresenteerd als:</i>					
- een financieringstekort (vordering):	6.811	-	5.310	5.074.034	5.086.155
- een financieringsoverschot (schuld):		(1.800)	-	-	(1.800)

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	116.855.899	64.752.369
Af: Vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	111.781.865	62.546.444
Financieringstekort/-overschot	<u>5.074.034</u>	<u>2.205.925</u>

Toelichting:

Het wettelijk budget inzake financieringsverschil betreft het budget inzake het boekjaar 2021. In de staat van baten en lasten is een wettelijk budget opgenomen inclusief nagekomen verschillen en exclusief coronaopbrengsten.

7. Debiteuren en overige vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-21	31-dec-20
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	25.714.354	27.949.554
Vorderingen op overige debiteuren	3.877.113	6.697.083
Debiteuren DBC's	-	211.461
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	-	18.676.752
Overige vorderingen:		
- Leger des Heils entiteiten	87.376	-
- Personeel	595.176	414.024
- Overige	2.461.208	5.902.774
Totaal vorderingen en overlopende activa	32.735.226	59.851.648

Toelichting:

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2021 ten bedrage van € 8 miljoen (per 31 december 2020: € 6,1 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid, dit is inclusief een voorziening voor vordering omzetsderving en meerkosten corona van € 3,4 miljoen (per 31 december 2020: € 2,9 miljoen). Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2021 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 6,1 miljoen (per 31 december 2020: € 5,9 miljoen) voortvloeiend uit het beheer van cliëntgelden als integraal onderdeel van de hulpverlening. Op de vorderingen op cliënten is per 31 december 2021 ten bedrage van € 5,6 miljoen (per 31 december 2020: € 5,3 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Dit laat onverlet dat de Stichting haar rechten op deze gelden zal uitoefenen. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

8. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-21	31-dec-20
Bankrekeningen	52.961.533	19.570.704
Kassen	272.012	223.028
Kwaliteitsbankrekening cliënten	2.959.191	2.929.649
Betalingen onderweg en kruisposten	(99.513)	(244.664)
Totaal liquide middelen	56.093.223	22.478.717

Toelichting:

De liquide middelen staan, behoudens de kwaliteitsbankrekening cliënten, ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

In het kader van de door de Minister van Financiën, op grond van artikel 3:5, vierde lid van de Wet op het financieel toezicht, aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verleende ontheffing van artikel 3:5, eerste lid, wordt een kwaliteitsbankrekening aangehouden ten behoeve van het beheer van cliëntgelden. De hoogte van het op deze bankrekening aan te houden saldo betreft de aan cliënten verschuldigde bedragen, per 31 december 2021 bedroeg de hoogte van deze saldi € 3,0 miljoen (per 31 december 2020: €2,9 miljoen).

In het kader van de belangen die de Wet op het financieel toezicht beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. in 2001 namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie ad. €1,5 miljoen afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V.

PASSIVA**9. Eigen vermogen***Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:*

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Wettelijke reserves	2.262.967	2.755.324
Bestemmingsfondsen	(3.514.048)	(7.988.619)
Algemene reserves	<u>37.553.552</u>	<u>36.852.062</u>
Totaal eigen vermogen	<u><u>36.302.471</u></u>	<u><u>31.618.768</u></u>

Wettelijke reserves*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Saldo per 1 januari	2.755.324	-
Overige mutaties	(492.357)	2.755.324
Saldo per 31 december	<u><u>2.262.967</u></u>	<u><u>2.755.324</u></u>

Bestemmingsfondsen*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	<u>Reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW</u>	<u>Bestemmings- fonds WMO en Jeugdwet</u>	<u>Forensische zorg</u>	<u>Totaal saldo</u>
Saldo per 1 januari 2020	(10.051.551)	4.940.221	(2.120.070)	(7.231.400)
Resultaatbestemming	(730.299)	185.159	(212.079)	(757.219)
Overige mutaties				
Saldo per 31 december 2020	<u>(10.781.850)</u>	<u>5.125.380</u>	<u>(2.332.149)</u>	<u>(7.988.619)</u>
Saldo per 1 januari 2021	(10.781.850)	5.125.380	(2.332.149)	(7.988.619)
Resultaatbestemming	(976.363)	5.232.908	218.026	4.474.571
Overige mutaties	-	-	-	-
Saldo per 31-12-2021	<u>(11.758.213)</u>	<u>10.358.288</u>	<u>(2.114.123)</u>	<u>(3.514.048)</u>

Algemene reserve*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Saldo per 1 januari	36.852.062	37.836.004
Resultaatbestemming	209.133	1.771.383
Overige mutaties	-	-
Mutatie wettelijke reserves	492.357	(2.755.324)
Saldo per 31 december	<u><u>37.553.552</u></u>	<u><u>36.852.062</u></u>

Toelichting:

Wettelijke reserves hebben betrekking op ontwikkelingskosten van de immateriële vaste activa.

In de bestemmingsfondsen worden de resultaten verwerkt die behaald zijn vanuit activiteiten die gefinancierd zijn binnen de WLZ, ZVW, WMO, Jeugdwet, Forensische zorg en overige subsidieregelingen.

De overige mutaties in de algemene reserves betreffen mutaties voor de vorming en ontrekking van de reserve immateriële vaste activa.

10. Voorzieningen

	Saldo per 31-dec-20	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-21
Voorziening jubileumuitkeringen	837.267	122.279	61.694	119.101	778.751
Voorziening langdurig zieken	2.004.521	2.121.097	1.053.961	-	3.071.657
Voorziening activiteiten	2.407.122	774.366	1.291.795	405.641	1.484.052
Totaal voorzieningen	<u>5.248.910</u>	<u>3.017.742</u>	<u>2.407.450</u>	<u>524.742</u>	<u>5.334.460</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-21
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.241.693
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.479.438
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	613.329

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband. De dotatie in het boekjaar is inclusief de rentekosten. De netto disconteringsvoet is 0,6%.

Voorziening langdurig zieken:

De voorziening voor langdurig zieken is voor het totale personeelsbestand van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ingeschat op basis van de beloningen van het personeelsbestand dat ziek of arbeidsongeschikt is, rekening houdend met het uitkeringspercentage en de verzekerde risico's van arbeidsongeschiktheid. Kosten van ziekte van medewerkers korter dan vier maanden worden opgenomen in de periode van ziekte. De vrijval van de voorziening langdurig zieken is het saldo van zieken opgenomen in de voorziening in 2021 minus mutaties in het jaar daarvoor in de voorziening opgenomen personeel. De tijdwaarde van geld is niet materieel.

Voorziening activiteiten:

Deze voorziening bestaat met name uit een voorziening voor reorganisatiekosten € 0,6 miljoen (31 december 2020 : € 1,0 miljoen) en voorzieningen voor verlieslatende contracten € 0,9 miljoen (31 december 2020 : € 1,4 miljoen). De tijdswaarde van geld is niet materieel.

11. Langlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Schulden aan kredietinstellingen	46.024.463	48.367.260
Schulden aan Leger des Heils entiteiten	46.289.300	41.557.224
Totaal langlopende schulden	<u>92.313.763</u>	<u>89.924.484</u>

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	94.563.172	86.304.136
Bij: nieuwe leningen	7.000.000	13.000.000
Af: aflossingen	4.523.975	4.740.964
Stand per 31 december	<u>97.039.197</u>	<u>94.563.172</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.725.434	4.638.689
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>92.313.763</u>	<u>89.924.484</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.725.434	4.638.689
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	92.313.763	89.924.484
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	48.521.856	53.133.061

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Een aantal gebouwen is, tot meerdere zekerheid van opgenomen geldleningen, met recht van hypotheek bezwaard. Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2021: € 59,8 miljoen (per 31 december 2020: € 59,8 miljoen). Ook is de bedrijfsuitrusting van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verpand. De stichting kent een economische verbondenheid door de hoofdelijkheid en medeschuldnaarschap van Stichting Leger des Heils, Kerkgenootschap Leger des Heils, Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ten opzichte van alle verplichtingen tegenover de ING Bank N.V. Daarbij is vastgelegd dat Stichting Leger des Heils namens de verbonden partijen optreedt als gemachtigde. Conform bankconvenant ING Bank N.V. mag het eigen vermogen niet dalen in twee achtereenvolgende boekjaren. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg voldoet aan deze voorwaarde.

Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van de Coöperatieve Rabobank U.A. bedraagt per 31 december 2021: € 14,2 miljoen (per 31 december 2020: € 14,2 miljoen), daarnaast zijn aan de Cooperatieve Rabobank U.A. de inventaris en de huurpenningen met betrekking tot de door deze bank gefinancierde gebouwen verpand.

Aan de Vrijzinnig Protestantse Stichting voor Bejaardenzorg is recht van hypotheek op een gebouw verstrekt van € 0,7 miljoen (per 31 december 2020: € 0,7 miljoen), daarnaast is pandrecht gevestigd op de in dat gebouw aanwezige roerende zaken.

Stichting Leger des Heils Woonvermogen heeft in 2020 en 2021 leningen voor een totaal van € 20 miljoen ter beschikking gesteld aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Als zekerheid voor deze leningen heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg recht van hypotheek gevestigd ten gunste van € 30 miljoen aan Stichting Leger des Heils Woonvermogen, alsmede pandrecht op roerende zaken en huurvorderingen. De leningen worden afgelost na 10 jaar, de rente is 1,9% per jaar.

12. Overige kortlopende schulden*De specificatie is als volgt:*

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
Crediteuren	12.380.173	8.508.813
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	13.324.445	8.708.316
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	4.725.434	4.736.334
Belastingen en premies sociale verzekeringen	967.127	17.970.683
Schulden terzake pensioenen	482.969	738.185
Nog te betalen salarissen	1.872.992	1.390.047
Vakantiegeld	1.611.405	1.934.651
Vakantiedagen	12.058.877	11.607.701
Loopbaanbudget	5.419.423	4.675.107
Gelden cliënten	2.959.190	2.929.649
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	11.578.229	-
Leger des Heils entiteiten	-	298.610
Overige schulden en overlopende passiva	9.761.419	8.051.348
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	<u><u>77.141.683</u></u>	<u><u>71.549.444</u></u>



13. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten zijn in de balans opgenomen.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

Betreffende de kredietrisico's kan worden opgemerkt, dat sprake is van spreiding van het kredietrisico, omdat een groot deel van alle zorg-gerelateerde baten worden gerealiseerd bij gecontracteerde zorgkantoren en gemeentes. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd (met inachtneming van contractuele vastgelegde renteherzieningsdata). De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. Voor de vastrentende leningen liggen de afgesloten rentes boven de marktrente per balansdatum, waardoor de reële waarde van deze schulden hoger is.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

14. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar < 5 jaar)	langlopend deel (> 5 jaar)
Soort verplichting:			
Huurverplichtingen	20.515.429	45.293.611	27.642.219
Leaseverplichtingen	978.771	2.510.577	20.852
Onderhoudscontracten	1.655.514	72.935	-
Erfpachtverplichtingen	124.608	-	-

Toelichting:

Lease materiële vaste activa

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg leest een deel van haar materiële vaste activa. Van deze materiële vaste activa heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg alleen het gebruiksrecht.

Rekening-courantkrediet

In 2020 heeft ING Bank N.V. ter financiering van het werkkapitaal een krediet in rekening-courant verstrekt van € 15 miljoen. Ultimo 2021 werd geen gebruik gemaakt van dit krediet.

Standby overeenkomst

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) en Stichting Leger des Heils Dienstverlening (DV) hebben een standby overeenkomst gesloten inzake financiering van technische infrastructuur en zelfontwikkelde software Clever. Het vermogensbeslag vanwege investering door DV in deze activa dient DV niet te belemmeren in haar verdere bedrijfsvoering. Partijen kunnen wanneer het continuïteitsbeginsel van DV in het geding is of de kwaliteit van dienstverlening door DV ontoereikend is of dreigt te worden, over en weer direct eisen dat W&G de software tegen boekwaarde overneemt, waarbij W&G aan DV interne of externe financiering verstrekt. De totale boekwaarde ultimo 2021 van Clevercomponenten is ca € 1,3 miljoen euro.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Software	Immateriële vaste activa in uitvoering	Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2021				
- aanschafwaarde	2.781.685	-	-	2.781.685
- cumulatieve afschrijvingen	26.361	-	-	26.361
Boekwaarde per 1 januari 2021	<u>2.755.324</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.755.324</u>
Mutaties in het boekjaar				
- investeringen	-	69.678	-	69.678
- gereed gekomen projecten	69.678	(69.678)	-	-
- afschrijvingen	562.034	-	-	562.034
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>				
aanschafwaarde	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-
<i>- desinvesteringen</i>				
aanschafwaarde	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-
per saldo	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(492.356)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(492.356)</u>
Stand per 31 december 2021				
- aanschafwaarde	2.851.363	-	-	2.851.363
- cumulatieve afschrijvingen	588.395	-	-	588.395
Boekwaarde per 31 december 2021	<u>2.262.968</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.262.968</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	20%	-	-	

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Materiële vaste activa in uitvoering	Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2021						
- aanschafwaarde	176.785.540	40.060.519	53.280.534	4.226.231	-	274.352.824
- cumulatieve afschrijvingen	82.142.118	22.907.072	42.027.241	-	-	147.076.431
Boekwaarde per 1 januari 2021	94.643.422	17.153.447	11.253.293	4.226.231	-	127.276.393
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	-	-	-	19.600.275	-	19.600.275
- gereed gekomen projecten	9.471.054	4.401.460	4.239.104	(18.111.618)	-	0
- afschrijvingen	6.030.483	2.818.005	3.423.799	-	-	12.272.287
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	4.046.832	1.538.537	2.957.691	-	-	8.543.060
cumulatieve afschrijvingen	2.233.167	1.055.770	2.579.516	-	-	5.868.453
per saldo	1.813.665	482.767	378.175	-	-	2.674.607
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	1.626.906	1.100.688	437.131	1.488.657	-	4.653.381
Stand per 31 december 2021						
- aanschafwaarde	182.209.762	42.923.442	54.561.948	5.714.887	-	285.410.038
- cumulatieve afschrijvingen	85.939.435	24.669.307	42.871.523	-	-	153.480.264
Boekwaarde per 31 december 2021	96.270.327	18.254.135	11.690.424	5.714.887	-	131.929.773
Afschrijvingspercentage	0-20%	5-10%	10-33,3%	-	-	

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Almere

Overzicht langlopende schulden ultimo 2021

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke- rente	Rentevast-periode	Restschuld 31 december 2020	Nieuwe leningen in 2021	Aflossing in 2021	Restschuld 31 december 2021	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2021	Aflossing 2022
ING Bank N.V.	10-4-96 tm 1-3-19	82.573.507	10-40	Hypothecair	1,46-5,22%	8-2-22 tm 31-10-33	47.455.807	-	3.423.610	44.032.197	20.402.356	1-25	3.557.934
Stichting Leger des Heils	31-12-01 tm 1-10-18	31.410.000	5-20	Achtergest./onderth.	2,5-7%	1-3-23 tm 20-12-31	27.438.365	-	703.365	26.735.000	3.882.500	1-17	620.500
VPSB - 10	28-5-2008	500.000	20	Hypothecair	Renteloos		200.000	-	25.000	175.000	-	7	175.000
Woonvermogen	2020 en 2021	20.000.000	10	Hypothecair	1,90%	31-12-30	13.000.000	7.000.000	-	20.000.000	20.000.000	9-10	-
Rabobank	10-4-2007	11.150.000	30	Hypothecair	4,71%	10-4-37	6.469.000	-	372.000	6.097.000	4.237.000	15	372.000
		145.633.507					94.563.172	7.000.000	4.523.975	97.039.197	48.521.856		4.725.434
Schulden aan kredietinstellingen							54.124.807	-	3.820.610	50.304.197	24.639.356		4.104.934
Overige langlopende schulden							40.438.365	7.000.000	703.365	46.735.000	23.882.500		620.500
							94.563.172	7.000.000	4.523.975	97.039.197	48.521.856		4.725.434

Zie voor de gestelde zekerheden inzake de langlopende schulden de toelichting op de balanspost.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

15. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
Opbrengsten zorgverzekeringswet	15.413.874	17.798.991	16.122.198
Wettelijk budget aanvaardbare kosten Wlz	117.451.820	105.630.486	63.968.318
Opbrengsten Jeugdwet	52.031.244	52.936.088	53.042.334
Opbrengsten WMO	216.636.655	185.814.296	239.682.288
Opbrengsten Ministerie van Justitie en Veiligheid	27.894.902	30.131.760	27.324.334
Opbrengsten uit onderaanneming	7.738.325	4.466.765	6.056.886
Totaal	<u><u>437.166.820</u></u>	<u><u>396.778.386</u></u>	<u><u>406.196.359</u></u>

Toelichting:

Coronacompensatie

Voor de Wmo en JW bedraagt de coronacompensatie voor omzetsderving en extra kosten € 0,8 miljoen (2020 € 2,7 miljoen). Daarnaast zijn in samenspraak met de betreffende gemeenten popup locaties opgezet en de gerealiseerde meerkosten hiervoor bedragen € 8,8 miljoen (2020 € 8,5 miljoen), wat wordt gecompenseerd. Hierover is overeenstemming met de gemeenten, de gemeenten moeten de hiervoor genoemde bedragen nog formeel vaststellen.

Voor de Wlz is sprake van omzetsderving en extra kosten, die op basis van de beleidsregel worden vergoed. Een bedrag van € 2,3 miljoen (2020 € 2,1 miljoen) aan coronacompensatie is aangevraagd en dit is goedgekeurd door de zorgkantoren. Dit bedrag is eveneens opgenomen in de nacalculaties Wlz wat tweezijdig wordt ingediend bij de NZa.

Voor de berekening van de continuïteitsbijdrage binnen de Zvw is gebruik gemaakt de continuïteitsbijdrage regeling Zvw. Op basis hiervan is een coronacompensatie aangevraagd van € 0,2 miljoen (2020 € 0,6 miljoen). Op het moment van vaststellen en goedkeuren van deze jaarrekening dient dit nog goedgekeurd te worden door de zorgverzekeraars.

Voor de forensische zorg is ook compensatie aangevraagd voor omzetsderving en meerkosten van € 0,1 miljoen (2020 € 0,6 miljoen), wat ook nog moet worden goedgekeurd door de zorgfinancier.

Hoewel de opbrengsten zo goed mogelijk zijn ingeschat op basis van de toegepaste compensatieregelingen, is wel sprake van een unieke situatie en kan niet worden uitgesloten dat bij de definitieve vaststelling door financiers nog een bijstelling kan plaatsvinden.

16. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS (Zorgbonus)	2.724.612	-	9.800.000
Overige subsidies	3.063.650	1.325.828	2.170.656
Totaal	<u><u>5.788.262</u></u>	<u><u>1.325.828</u></u>	<u><u>11.970.656</u></u>

Toelichting:

"Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS" betreffen ontvangen middelen met betrekking tot de zorgbonus die in verband met COVID-19 door het rijk beschikbaar is gesteld voor medewerkers in de zorg. De kosten zijn voor een gelijk bedrag verantwoord onder de personeelskosten.

17. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
Overige opbrengsten:			
- Eigen bijdrage en huur cliënten	16.391.676	14.773.277	15.382.151
- Omzet 50 50 Arbeidsparticipatie en -reintegratie	7.991.847	6.635.984	7.657.640
- Overige diensten	1.090.637	1.978.265	1.299.087
Totaal	<u><u>25.474.160</u></u>	<u><u>23.387.526</u></u>	<u><u>24.338.878</u></u>

18. Bijdragen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
Bijdragen Stichting Leger des Heils	3.752.313	4.367.237	4.582.000
Bijdragen Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	4.383.623	4.461.047	4.787.171
Totaal	<u><u>8.135.936</u></u>	<u><u>8.828.284</u></u>	<u><u>9.369.171</u></u>

LASTEN**19. Personeelskosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
Lonen en salarissen	211.515.822	212.058.799	204.286.965
Sociale lasten	37.418.539	39.471.651	40.159.349
Pensioenpremies	19.157.570	18.961.642	16.865.560
	<u>268.091.932</u>	<u>270.492.093</u>	<u>261.311.874</u>
Dotatie/vrijval personele voorzieningen	1.067.136	-	(305.906)
Kosten woon-werk verkeer	3.867.100	4.580.718	3.972.651
Deskundigheidsbevordering	3.564.075	5.108.065	3.025.770
Arbo gerelateerde kosten	1.544.631	1.078.958	1.368.035
Wervingskosten	390.513	224.028	271.693
Overige personeelskosten	2.721.265	(1.305.987)	6.315.815
Totaal andere personeelskosten	<u>12.087.585</u>	<u>9.685.782</u>	<u>14.953.964</u>
Subtotaal	<u><u>281.246.653</u></u>	<u><u>280.177.875</u></u>	<u><u>275.959.931</u></u>
Personeel niet in loondienst	35.178.555	11.512.701	17.021.536
Honorarium officieren	1.260.458	1.009.584	1.046.626
Totaal	<u><u>317.685.666</u></u>	<u><u>292.700.160</u></u>	<u><u>294.028.093</u></u>
Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	4.488	4.405	4.409
Gemiddelde loonkosten	59.504	61.406	58.395
De gemiddelde loonkosten in de realisatie 2021 zijn berekend exclusief de sociale lasten inzake de zorgbonus.			
<i>Verdeling FTE op basis van functiecategorie</i>			
Leidinggevenden en directie	361	336	343
Staf en specialistisch	230	231	206
Uitvoerend administratie	205	201	196
Uitvoerend civiel/technisch	276	291	276
Uitvoerend hulp/zorg	3.415	3.345	3.388
Totaal aantal FTE	<u><u>4.488</u></u>	<u><u>4.405</u></u>	<u><u>4.409</u></u>

Toelichting:

In de overige personeelskosten is een bedrag van € 2,7 miljoen (2020 9,8 miljoen) inzake de uitbetaling van de zorgbonus opgenomen. Door de hogere eindheffing als gevolg van de hogere zorgbonus 2020, zijn de sociale lasten in 2021 zowel kwantitatief als ook relatief lager dan in 2020.

Er zijn geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

20. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Afschrijvingen:			
- immateriële vaste activa	562.034	-	26.362
- materiële vaste activa	12.272.287	13.492.498	13.105.500
- boekresultaat	1.771.125	(42.000)	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Amortisatie van investeringssubsidies	(1.473.757)	(1.423.488)	(1.848.940)
Totaal afschrijvingen	<u>13.131.689</u>	<u>12.069.010</u>	<u>11.282.921</u>

21. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<i>Huisvestingskosten:</i>			
Huur en leasing	29.605.062	28.367.098	28.232.325
Onderhoud en energiekosten	18.816.962	14.577.933	15.733.456
Belastingen en heffingen	1.315.461	1.225.481	1.357.322
Verzekeringen	865.220	761.472	718.683
Schoonmaakkosten	7.572.616	6.136.531	6.374.385
Beveiliging	2.401.488	2.505.736	7.222.579
Overige huisvestingskosten	659.542	71.082	23.924
Totaal huisvestingskosten	<u>61.236.351</u>	<u>53.645.333</u>	<u>59.662.672</u>
<i>Organisatiekosten:</i>			
Dienstreizen	3.027.817	2.565.376	2.326.861
Kosten transportmiddelen	1.856.533	1.617.936	1.770.194
Kosten ondernemingsraad	212.006	257.094	200.554
Kosten cliëntenraden	102.108	73.496	89.247
Bijdragen koepelorganisaties	847.310	664.492	840.772
Accountantskosten	838.523	651.288	543.549
Advieskosten	3.179.338	1.577.506	2.480.638
Kosten hard- en software	18.166.539	16.205.022	16.990.425
Telefoon en datalijnen	3.308.059	2.627.881	2.580.250
Dotatie/vrijval overige voorzieningen	368.725	-	975.619
Overige organisatiekosten	9.992.509	11.479.598	19.332.884
Totaal organisatiekosten	<u>41.899.467</u>	<u>37.719.690</u>	<u>48.130.993</u>
<i>Verzorgings- en activiteitskosten:</i>			
Voeding	10.823.035	10.293.588	11.822.250
Activiteitskosten	4.930.990	4.263.596	2.127.566
Verzorgingskosten	4.722.910	3.740.282	4.150.650
Kosten uitbesteding aan onderaanneming	9.050.766	6.920.040	7.669.536
Omzetgerelateerde kosten	2.971.688	2.608.130	3.079.774
Dotatie/vrijval voorzieningen debiteuren	1.640.752	808.212	5.011.397
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	<u>34.140.141</u>	<u>28.633.848</u>	<u>33.861.172</u>
Totaal overige bedrijfskosten	<u>137.275.959</u>	<u>119.998.870</u>	<u>141.654.835</u>

Toelichting:

Onder de "Bedrijfslasten" is een bedrag van € 12,5 miljoen (2020: 14,5 miljoen) opgenomen inzake meerkosten corona (personele en materiële meerkosten, bestede giften en extra corona locaties). In 2021 zijn deze meerkosten administratief meer gedetailleerd verantwoord dan in 2020 het geval was. In 2020 werden deze meerkosten met name verantwoord onder de "overige organisatiekosten". In 2021 zijn deze kosten gespreid over de personeelskosten (met name PNIL), huisvestingskosten en activiteitskosten.

De lagere beveiligingskosten ten opzichte van 2020 komt voort uit een andere administratieve verwerking van nachtwakers. Tot en met 2020 werden deze als uitbesteed beveiligingswerk verantwoord. Vanaf 2021 zijn deze kosten verantwoord onder de personeelskosten (personeel niet in loondienst).

22. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Begroting 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
Rentebaten (extern)	13.268	-	383
Rentelasten	(3.801.429)	(4.016.040)	(3.895.432)
Totaal financiële baten en lasten	<u>(3.788.161)</u>	<u>(4.016.040)</u>	<u>(3.895.049)</u>



Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

23. Wet normering Topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Het toegestane bezoldigingsmaximum wordt vastgesteld op basis van de karakteristieken van een rechtspersoon of instelling (of een groep van rechtspersonen of instellingen) waaraan de topfunctionaris leiding geeft. Uitgangspunt is dat voor grotere, complexere rechtspersonen of instellingen een zwaarder functieprofiel vereist is dan voor kleinere, eenvoudige rechtspersonen of instellingen. Bij een hogere functiewaarde is een hogere bezoldiging passend. Op basis van de voorgeschreven karakteristieken heeft de Raad van Toezicht een totaalscore vastgesteld van 12 punten. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht vallen hiermee in 'klasse V' (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp) wat neerkomt op een bezoldigingsmaximum van € 209.000.

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is organisatorisch verbonden met Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Voor de toepassing van de klassenindeling zijn de criteria gehanteerd als ware het één rechtspersoon. Statutair is bepaald dat zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bestaat uit de leden van de Raad van Bestuur respectievelijk de Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Zowel de leden van de Raad van Bestuur als van de Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ontvangen hiervoor als zodanig geen (extra) vergoeding.

De kosten van de Raad van Bestuur Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering zijn verdeeld over beide entiteiten. De verhouding is 7:8 voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.*

Raad van Bestuur

bedragen x € 1	Kapitein H. Slomp RA	Ir. A.G.C. van de Haar	Mevrouw . H.F. Bloemendal MMI	Envoy drs. C. Vader
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/1
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	38.169	126.254	126.453	12.721
Beloningen betaalbaar op termijn	10.862	12.866	12.866	1.084
Bezoldiging	49.031	139.120	139.319	13.805
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	209.000	17.751
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Gegevens 2020				
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	n.v.t	n.v.t	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	n.v.t	n.v.t	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	n.v.t	n.v.t	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	40.308	n.v.t	n.v.t	151.374
Beloningen betaalbaar op termijn	10.862	n.v.t	n.v.t	12.037
Bezoldiging	51.170	n.v.t	n.v.t	163.411
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	n.v.t	n.v.t	201.000

1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een onderdeel van het Leger des Heils in Nederland. Het Leger des Heils in Nederland maakt deel uit van de internationale organisatie The Salvation Army. De commandant, de chef-secretaris en de financieel-secretaris van het Leger des Heils in Nederland zijn benoemd door de Generaal van The Salvation Army. Zij vervullen naast hun dagelijkse activiteiten in meerdere juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland, waaronder in de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, een onbezoldigde bestuursfunctie. De bezoldiging voor hun dagelijkse werkzaamheden is opgenomen in de verslaggeving van Stichting Leger des Heils.

<i>bedragen x € 1</i>	Commissioner H. Tvedt	Kolonel D. Evans	Lt.-kolonel J.A. den Hollander	De heer mr. drs. A.J. Lock	De heer drs. P.W.D. Venhoeven
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Penningmeester)	Lid Raad van Toezicht (Secretaris)	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 15/09
Bezoldiging	0	0	0	8.000	6.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	14.773
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Gegevens 2020					
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	540	271	540	14.391	14.675
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	10.105	20.100	20.100	20.100

<i>bedragen x € 1</i>	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw prof. dr. W. den Ouden	De heer drs. W.J. Adema RA MBA	Mevrouw F.C. Azimullah	De heer ir. H. Broeders
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/6 - 31/12
Bezoldiging	6.800	6.800	5.600	6.400	2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900	20.900	12.254
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Gegevens 2020					
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12	n.v.t
Bezoldiging	8.540	13.177	7.005	3.182	n.v.t
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100	10.105	n.v.t

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2021 hebben geen uitkeringen plaatsgevonden aan uit dienst getreden topfunctionarissen.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

<u>24. Honoraria accountant</u>	<u>Realisatie 2021</u>	<u>Realisatie 2020</u>
De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2021 zijn als volgt:		
Controlewerkzaamheden	444.600	481.028
Overige controlewerkzaamheden	393.923	370.521
Fiscale advisering	-	-
Niet-controlediensten	-	-
Vrijval reservering	-	(308.000)
Totaal honoraria accountant	<u>838.523</u>	<u>543.549</u>

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2021, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.



Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

25. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn geweest op de jaarrekening

26. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2021 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 28 april 2022.

De Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2021 goedgekeurd in de vergadering van 28 april 2022.

27. Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling zoals opgenomen in de resultatenrekening.

28. Ondertekening

Een exemplaar van deze jaarrekening voorzien van de originele handtekeningen en van de origineel getekende controleverklaring bevindt zich ten kantore van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

Raad van Bestuur:

Datum: 28 april 2022

Kapitein H. Slomp RA
Voorzitter Raad van Bestuur

H.F. Bloemendal
Bestuurder Zorg

Ir. A.G.C. van de Haar
Bestuurder Bedrijfsvoering

Raad van Toezicht:

Datum: 28 april 2022

Commissioner H. Tvedt
Voorzitter Raad van Toezicht

Kolonel D. Evans
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

Lt-kolonel J.A. den Hollander
Penningmeester Raad van Toezicht

De heer mr. drs. A.J. Lock
Lid Raad van Toezicht

De heer mr. drs. J.M. de Vries
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw prof. dr. W. den Ouden
Lid Raad van Toezicht

De heer drs. W.J. Adema RA MBA
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw F.C. Azimullah
Lid Raad van Toezicht

De heer ir. H. Broeders
Lid Raad van Toezicht

IV. OVERIGE GEGEVENS

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

Overige gegevens

Statutaire regeling resultaatbestemming

Conform artikel 25 van de statuten zoals vastgesteld d.d. 24 december 2012 zorgt de Stichtingsdirectie jaarlijks voor het opmaken van de jaarrekening over het afgelopen boekjaar van de Stichting, bestaande uit de balans (inclusief resultaatbestemming), de resultatenrekening, een toelichting op deze stukken en een jaarverslag conform de van tijd tot tijd geldende wet-en regelgeving.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.





Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Verklaring over de jaarrekening 2021

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument 2021 opgenomen jaarrekening 2021 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg te Almere (statutair gevestigd in Amsterdam) gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2021;
- de resultatenrekening over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling verslaggeving WTZi.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

JWER52UZEX2V-1754308424-408

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaardocument 2021 opgenomen andere informatie

Het jaardocument 2021 omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaardocument 2021 anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij (inclusief de bijlagen ‘Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals 2020’ en ‘Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals 2021’).

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van RJ 400 is vereist voor het maatschappelijk verslag en op grond van de Regeling verslaggeving WTZi is vereist voor de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling verslaggeving WTZi en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het maatschappelijk verslag in overeenstemming met RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, alsmede de bijlagen ‘Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals 2020’ en ‘Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals 2021’ in overeenstemming met het Verantwoordingsprotocol behorend bij de Subsidieregeling bonus zorgprofessionals Covid-19.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.



Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 20 mei 2022
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. M.J.A. Koedijk RA RE



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2021 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

V. BIJLAGEN

Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2021**Commissioner mevrouw H. Tvedt**

Geen externe nevenfuncties

Kolonel D. Evans

Geen externe nevenfuncties

Luitenant Kolonel J.A. den Hollander

1. Bestuurslid Missie Nederland

De heer mr. drs. A.J. Lock

Voorzitter Raad van Bestuur Evangelische Omroep

1. Bestuurder Productiehuis EO BV
2. Voorzitter bestuur Obadjaberaad
3. Lid bestuur Bijzondere Leerstoel 'Kerk in de context van de Islam'
4. Lid adviesraad Evangelische Hogeschool Amersfoort
5. Lid Comité van Aanbeveling Edukans
6. Lid Raad van Advies mastervariant Besturen van Maatschappelijke organisaties
7. Lid Algemene Raad Koninklijke Nederlandse Vereniging 'Onze Luchtmacht'
8. Lid Raad van Toezicht Stichting Christelijk Sociaal Congres

De heer mr. drs. J.M. de Vries

Burgemeester van de gemeente Sliedrecht

1. Voorzitter Stichting ter Bevordering van de Christelijke Pers in Nederland (dagblad Trouw)
2. Lid Raad van Toezicht CAOP
3. Lid Raad van Toezicht Sardes
4. Voorzitter Vereniging Woongroep De Groene Wei
5. Directeur Jan de Vries Bestuur & Advies

Mevrouw prof. dr. W. den Ouden

Staatsraad bij de Raad van State

1. Deeltijd hoogleraar bestuursrecht Universiteit Leiden (1 dag per week)
2. Voorzitter van het bestuur van de Vereniging voor bestuursrecht (VAR)
3. Rechter plaatsvervanger in het College van Beroep voor het bedrijfsleven
4. Lid bestuur Stichting Recht en Overheid
5. Lid van de Referendumcommissie
6. Lid van de Regieraad Responsieve Overheid (BZK)
7. Redactielid Nederlands Tijdschrift voor Bestuursrecht

De heer drs. W.J. Adema RA MBA

Directeur Zorg bij Zorgverzekeraars Nederland

1. Voorzitter bestuur Stichting Capaciteitsorgaan (Utrecht)
(nevenfunctie van Directeur Zorg ZN)
2. Lid bestuur stichting Kwaliteitsgelden Medisch Specialisten (SKMS-Utrecht)
(nevenfunctie van Directeur Zorg ZN)
3. Lid bestuur stichting Kwaliteitsgelden Patienten Consumenten (SKP en SKPC-Utrecht)
(nevenfunctie van Directeur Zorg ZN)
4. Voorzitter Raad van Toezicht Compassion NL, Apeldoorn (tot 08-12-2021)
5. Voorzitter RvT Interaktcontour, Nunspeet
6. Penningmeester Stichting Vermogensbeheer Hoogeland Zorg, Beekbergen

Mevrouw F.C. Azimullah

Directeur-eigenaar Eleftherios BV

1. Voorzitter MKB-Haarlem
2. Lid Raad van Toezicht Dunamare, Voorzitter CIE Kwaliteit
3. Lid Raad van Advies van Inholland
4. Bestuurslid Stichting Culturele Activiteiten (SCAS)
5. Voorzitter Stichting Beter op Weg (BOW)
6. Lid Raad van Commissarissen bij Altenastaete, CIE Kwaliteit en Veiligheid

De heer H. Broeders

1. Stater N.V. – Voorzitter Raad van Commissarissen, lid van Audit & Risk commissie
2. PGGM N.V. – Vice-voorzitter Raad van Commissarissen, lid Audit & Risk commissie
3. Alexander Monro borstkanker ziekenhuis – lid Raad van Commissarissen, voorzitter Audit committee
4. Stichting Hanarth Fonds – voorzitter stichtingsbestuur, lid investeringscommissie
5. Stichting Steun VUmc Alzheimer Centrum – bestuurslid
6. iClusion B.V. – bestuursadviseur
7. McKinsey & Company – Extern adviseur
8. Stichting Steun Zorg na Werk in Corona (ZWIC) – lid Raad van Advies
9. Hersenonderzoek.nl – lid Raad van Advies
10. Broeders Board Services - eigenaar



Bijlage 2: Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2021

Kapitein H. Slomp RA, Voorzitter Raad van Bestuur

- lid FEZ Commissie Bestuur Nederlands Bijbel Genootschap

Dhr. ir. A.G.C. van de Haar, Bestuurder Bedrijfsvoering

- Voorzitter Bestuur GBA Ships e.V., Mosbach Duitsland
- Bestuurslid Operation Mobilisation International, Carlisle, UK
- Voorzitter Bestuur Doulos Ltd., San Gwanny, Malta
- Voorzitter Bestuur Stichting 10-site
- Voorzitter Oudstenraad Evangeliegemeente De Regenboog Veenendaal

Mevr. H.F. Bloemendal MMI, Bestuurder Zorg

- Lid van de Raad van Toezicht Zorggroep Noordwest Veluwe (voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid)
- Voorzitter Kerkenraad Gereformeerde Kerk Ermelo

Bijlage 3: Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals 2020

Dagtekening van de verleningsbeschikking: 24 november 2020

	Werknemers		Derden		Totaal	
	Aantal	Euro	Aantal	Euro	Aantal	Euro
Ontvangen Zorgbonus 2020 - Netto Bonus (à € 1.000)	6015	€ 6.015.000	78	€ 78.000	6093	€ 6.093.000
Ontvangen zorgbonus 2020 - Belastingcomponent (à € 800 / € 750)		€ 4.812.000		€ 58.500		€ 4.870.500
Totaal ontvangen Zorgbonus 2020 volgens verleningsbeschikking (a)		€ 10.827.000		€ 136.500		€ 10.963.500
Netto uitgekeerde bonus 2020 (à € 1.000) aan werknemers	5892	€ 5.892.000			5892	€ 5.892.000
- Aantal werknemers dat niet in aanmerking komt voor de bonus	0	€ 0			0	€ 0
Aantal werknemers dat in aanmerking komt voor bonus 2020 (b)	5892	€ 5.892.000			5892	€ 5.892.000
Netto uitgekeerde bonus 2020 (à € 1.000) aan derden			77	€ 77.000	77	€ 77.000
- Aantal derden dat niet in aanmerking komt voor de bonus			1	-€ 1.000	1	-€ 1.000
Aantal derden dat in aanmerking komt voor bonus 2020 (c)			76	€ 76.000	76	€ 76.000
Belastingen						
- Afgedragen verschuldigde eindheffing over de aan werknemers netto uitgekeerde bonus (max. € 800 per zorgprofessional)		€ 3.852.999				€ 3.852.999
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan derden netto uitgekeerde bonus (max. € 750 per zorgprofessional)						€ 0
Totaal afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de netto uitgekeerde bonus aan zorgprofessionals (d)		€ 3.852.999		€ 0		€ 3.852.999
Verschil verleningsbeschikking en feitelijke uitkeringen cq belastingheffing (a-b-c-d)		€ 1.082.001		€ 60.500		€ 1.142.501
Verklaringen:						
- Verklaring: bonus aan werknemers en derden zijn door bevoegden geautoriseerd				Ja		
- Verklaring: de bonus aan werknemers is aangewezen als eindheffingsbestanddeel (forfaitaire WKR)				Ja		
- Verklaring: voor de bonus aan derden is de 'eindheffing aan anderen dan eigen werknemers' toegepast (eindheffing publiekrechtelijke uitkeringen)				Ja		
- Verklaring: derden zijn schriftelijk geïnformeerd dat de verschuldigde belasting reeds is afgedragen				Ja		

Specificatie

Subsidie		€ 6.093.000
- Voorschot verleende subsidie		€ 5.892.000
- Uitgekeerd aan werknemers die in aanmerking komen voor Bonus 2020		€ 76.000
- Uitgekeerd aan derden die in aanmerking komen voor Bonus 2020		€ 125.000
Totaal terug te betalen aan voorgeschoten subsidie		€ 125.000
Belastingen:		
- Voorschot verleende belastingen		€ 4.870.500
- Afgedragen belastingen werknemers		€ 3.852.999
- Afgedragen belastingen derden		€ 0
Totaal terug te betalen aan voorgeschoten belastingen		€ 1.017.501
Totaal terug te betalen aan voor geschoten subsidie en belastingen		€ 1.142.501

Bijlage 4: Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals 2021

Dagtekening van de verleningsbeschikking: 26 oktober 2021

	Werknemers		Derden		Totaal	
	Aantal	Euro	Aantal	Euro	Aantal	Euro
Ontvangen Zorgbonus 2021 - Netto Bonus (à € 384,71)	4385	€ 1.686.953	0	€ 0	4385	€ 1.686.953
Ontvangen zorgbonus 2021 - Belastingcomponent (à € 307,77 / € 288,53)		€ 1.349.571		€ 0		€ 1.349.571
Totaal ontvangen Zorgbonus 2021 volgens verleningsbeschikking (a)		€ 3.036.525		€ 0		€ 3.036.525
Netto uitgekeerde bonus 2021 (à € 384,71) aan werknemers	4382	€ 1.685.799			4382	€ 1.685.799
- Aantal werknemers dat niet in aanmerking komt voor de bonus	0	€ 0			0	€ 0
Aantal werknemers dat in aanmerking komt voor bonus 2021 (b)	4382	€ 1.685.799			4382	€ 1.685.799
Netto uitgekeerde bonus 2021 (à € 384,71) aan derden						
- Aantal derden dat niet in aanmerking komt voor de bonus						
Aantal derden dat in aanmerking komt voor bonus 2021 (c)						
Belastingen						
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan werknemers netto uitgekeerde bonus (max. € 307,77 per zorgprofessional)		€ 990.877				€ 990.877
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan derden netto uitgekeerde bonus (max. € 288,53 per zorgprofessional)						€ 0
Totaal afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de netto uitgekeerde bonus aan zorgprofessionals (d)		€ 990.877		€ 0		€ 990.877
Verschil verleningsbeschikking en feitelijke uitkeringen cq belastingheffing (a-b-c-d)		€ 359.849		€ 0		€ 359.849
Verklaringen:						
- Verklaring: bonus aan werknemers en derden zijn door bevoegden geautoriseerd						
- Verklaring: de bonus aan werknemers is aangewezen als eindheffingsbestanddeel (forfaitaire WKR)						
- Verklaring: voor de bonus aan derden is de eindheffing aan anderen dan eigen werknemers toegepast (eindhffing publiekrechtelijke uitkeringen)						
- Verklaring: derden zijn schriftelijk geïnformeerd dat de verschuldigde belasting reeds is afgedragen						
- Verklaring: vergoeding voor 15 september 2021 dat de zorgprofessionals slechts één bonus 2021 ontvangen						
- Verklaring: de zorgprofessionals hebben tijdens de COVID-19 uitbraak in 2021 een uitzonderlijke prestatie geleverd						
- Verklaring: bij de bonusuitbetalingen zijn aan de zorgprofessionals geen nadere voorwaarden gesteld of verplichtingen verbonden behoudens die voorwaarde en verplichtingen die uit deze regeling volgen						

Specificatie

Subsidie	€ 1.686.953
- Voorschot verleende subsidie	€ 1.686.953
- Uitgekeerd aan werknemers die in aanmerking komen voor Bonus 2021	€ 0
- Uitgekeerd aan derden die in aanmerking komen voor Bonus 2021	€ 0
Totaal terug te betalen aan voorgeschoten subsidie	€ 1.154
Belastingen:	
- Voorschot verleende belastingen	€ 1.349.571
- Afgedragen belastingen werknemers	€ 990.877
- Afgedragen belastingen derden	€ 0
Totaal terug te betalen aan voorgeschoten belastingen	€ 358.694
Totaal terug te betalen aan voor geschoten subsidie en belastingen	€ 359.849



