

Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg

Jaardocument 2024



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



INHOUDSOPGAVE

I. VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR	4
II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG	7
1. Inleiding	8
2. Profiel van de organisatie	9
2.1 Algemene identificatiegegevens	9
2.2 Structuur van de Stichting.....	9
2.3 Kerngegevens	12
3. Verslag van de Raad van Toezicht.....	18
3.1 Raad van Toezicht	18
3.2 Commissies.....	19
3.3 Plenaire vergaderingen	22
3.4 Besluiten.....	23
3.5 Voornemens 2025.....	23
3.6 Dankwoord	24
3.7 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2024	25
4. Maatschappelijk Ondernemen	26
4.1 Dialoog met belanghebbenden.....	26
4.2 Duurzaamheid	27
5. Bestuur en medezeggenschap	30
5.1 Raad van Bestuur	30
5.2 Medezeggenschap.....	31
5.3 Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2024	32
6. Beleid, inspanningen en prestaties.....	34
6.1 Omgevingsanalyse.....	34
6.2 Algemeen beleid verslagjaar	35
6.3 Algemeen kwaliteitsbeleid.....	39
6.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	39
6.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	40
6.6 Opvang vluchtelingen Oekraïne en ongedocumenteerden.....	46
6.7 Financieel beleid	48
III. JAARREKENING 2024	55
Balans per 31 december 2024.....	56
Resultatenrekening over 2024	58
Kasstroomoverzicht over 2024	59
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.....	60
Toelichting op de balans	71
Toelichting op de resultatenrekening.....	80
Gebeurtenissen na balansdatum	86
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening.....	86
Resultaatbestemming	86
Ondertekening.....	86
IV. Overige gegevens.....	87
Statutaire regeling resultaatbestemming	88
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	89

I. VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR

‘Passion for People’

De wereld verandert snel, maar onze missie blijft: vanuit de liefde van God omzien naar kwetsbare mensen die geen helper hebben. Passion for People (de titel van het strategisch meerjarenplan) weerspiegelt onze roeping en inzet voor herstel en een menswaardig bestaan. In 2024 ondersteunden we 31.103 deelnemers, boden we 3.788.875 bedovernachtingen *) en verstrekten we 11.551.936 maaltijden *). Om deze missie te realiseren, blijven we investeren in sterke gemeenschappen en innovatieve zorg. Dit vraagt om veerkracht en samenwerking, zeker in een tijd waarin de bestaanszekerheid van veel mensen onder druk staat.

Samen sterk in een veranderende wereld

Dit is geen eenvoudige opgave. De druk op kwetsbare groepen neemt toe. De mannen, vrouwen en kinderen die aan onze zorg worden toevertrouwd, kampen vaak met complexe problematiek en trauma's. Goede zorg en begeleiding vragen dagelijks om inzet, creativiteit en samenwerking, terwijl medewerkers en deelnemers regelmatig tegen systeemgrenzen aanlopen. We blijven daarom pleiten voor een menswaardig bestaan voor ieder mens. Thema's als dakloosheid, de positie van kwetsbare jongeren en het bouwen aan zorgzame gemeenschappen blijven een prioriteit in onze gesprekken met beleidsmakers.

Zorgkwaliteit en voortdurende verbetering

De afgelopen jaren hebben we met een ambitieus programma gewerkt aan verbeteringen in zorg en bedrijfsvoering. We zijn trots op de behaalde resultaten en dankbaar voor de inzet van onze medewerkers. Toch houdt het hier niet op. In een snel veranderende wereld blijven we werken aan effectieve en toegankelijke zorg.

Voor ons betekent kwaliteit van zorg dat we mensen zonder helper ondersteunen met passende hulp, gericht op een hoopvolle toekomst en deelname aan de samenleving. Dit vraagt voortdurende aandacht, zeker voor mensen met complexe problematiek zoals verslaving, LVB, psychiatrische problemen en zorgmijndend gedrag, vaak in combinatie met middelengebruik. Om deze zorg te blijven bieden, is passende financiering cruciaal. Daarom blijven we in gesprek met zorgkantoren, de NZa, VWS en DJI.

In 2025 starten we een landelijk kwaliteitsprogramma om medewerkers beter te ondersteunen in het bieden van kwalitatief goede zorg. Een concreet voorbeeld van structurele verbetering is de ouderenzorg: in 2024 hebben we intensief gewerkt aan de kwaliteitsverbetering van verpleeghuis De Linde in Dordrecht, waardoor het verscherpte toezicht van de IGJ is opgeheven.

Innovatie als sleutel tot vooruitgang

Het afgelopen jaar hebben we onze visie op innovatie verder uitgebouwd. Zorginhoud en technologie sluiten beter op elkaar aan, zodat technologische ontwikkelingen bijdragen aan zorgvernieuwing en sociale innovaties waar nodig technologische ondersteuning krijgen. We hebben een concreet programma voorbereid om hybride zorg te onderzoeken en vorm te geven en werken aan AI-oplossingen om administratieve lasten te verlichten. Daarnaast hebben we via ons innovatiebudget meerdere regionale initiatieven ondersteund.

Onze inzet bestrijkt de hele zorgketen. Naast verslavingszorg, psychiatrische hulp en ouderenzorg bieden we jeugd- en jeugdbeschermingszorg. We werken samen om kinderen en jongeren een veilige plek te bieden en delen onze expertise op het gebied van bescherming en veiligheid. Ons doel blijft om uithuisplaatsing zoveel mogelijk te voorkomen en passende zorg te realiseren.

*) Inclusief de opvang van Oekraïners

Tegelijkertijd blijven er grote uitdagingen, met name rond de uitstroom uit de gesloten jeugdzorg. Te veel jongeren belanden op straat of in opvang zonder passende begeleiding. Binnen de jeugdzorg ervaren we handelingsverlegenheid bij het vinden van een duurzame oplossing. In onze lobby pleiten we daarom voor alternatieve hulpvormen, zodat ook deze jongeren de ondersteuning krijgen die zij nodig hebben.

Duurzame financiering van zorg, vooral in de ouderenzorg, blijft een aandachtspunt. De ouderenzorg van het Leger des Heils onderscheidt zich door een sterke focus op kwetsbare ouderen die vaak buiten de reguliere zorg vallen door complex gedrag of een complexe achtergrond. Binnen onze mogelijkheden blijven we werken aan structurele verbeteringen, zodat we onze missie - zorg bieden aan mensen zonder helper - ook in de toekomst kunnen blijven waarmaken.

Duurzaamheid en groei

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze missie. Wij richten ons niet alleen op milieudoelen zoals klimaatneutraal vastgoed, CO2-reductie en elektrisch rijden, maar ook op sociale duurzaamheid. Bestaanszekerheid en de bestrijding van mensenhandel zijn net zo cruciaal voor een rechtvaardige samenleving.

Door het hele land zijn nieuwe initiatieven gestart. In Den Haag hebben we Street Level opgezet om outreachend te werken voor dakloze mensen. In grote steden zetten EU-veldwerkers zich in voor dakloze EU-burgers die geen toegang hebben tot voorzieningen en zijn verschillende initiatieven gestart om kortdurende opvang voor EU-arbeidsmigranten mogelijk te maken.

Samen met het Nederlands Veteraneninstituut en met hulp van Defensie realiseren we een kleinschalige opvangvoorziening voor zorgmijdende veteranen.

Duurzaamheid gaat voor ons verder dan structurele oplossingen en fysieke investeringen; het betekent ook bouwen aan sterke, betrokken gemeenschappen. Onder de noemer 'Move of Hope' zien we een beweging ontstaan die buurtkracht mobiliseert en onderlinge verbondenheid versterkt. In een tijd waarin professionele zorg steeds minder toereikend is, willen wij buurtgenoten inspireren om naar elkaar om te zien en actief bij te dragen aan een zorgzame samenleving.

We blijven investeren in de toekomst. In 2024 hebben we netto € 20 miljoen geïnvesteerd, voornamelijk in accommodaties en inventaris, gefinancierd uit eigen middelen en aangevuld met externe leningen via Leger des Heils Woonvermogen met geld van ethische beleggers.

Mensen maken het verschil

Aan het einde van 2024 had de Stichting 6.786 medewerkers in dienst, wat een stijging is van 3,5% ten opzichte van 2023 (2023: 6.557). Het verzuim blijft dalen en ligt met 7,5% rond het gemiddelde van de zorg- en welzijnssector. De medewerkerstevredenheid is gestegen naar 82% (76% in 2022), wat ook zichtbaar is in een verdere daling van het verloop. We zien dat mensen bewust kiezen voor werken bij het Leger des Heils, gedreven door intrinsieke motivatie, onze identiteit en de passie voor anderen.

We zijn dankbaar dat we ook dit jaar een positief financieel resultaat hebben behaald. Tegelijkertijd blijft waakzaamheid geboden: de stijgende loon- en energiekosten worden maar gedeeltelijk geïndexeerd in tarieven en subsidies, wat een aandachtspunt is voor 2025 en verder.

Onze dank gaat uit naar alle medewerkers, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers, samenwerkingspartners en donateurs. Zij vormen het hart van onze organisatie. Zonder hun toegewijde inzet kunnen we dit werk niet doen. Juist nu, in een samenleving waar kwetsbare mensen steeds vaker uit beeld raken, hebben we elkaar nodig. Opdat ook zij zich gezien en gesteund voelen, een wenkend perspectief krijgen en iets van Gods liefde mogen ervaren.

Wij blijven doen wat we geloven, in het vertrouwen dat God ons liefheeft en naar de wereld omziet.

‘ZIE, IK GA IETS NIEUWS VERRICHTEN, NU ONTKIEMT HET, HEB JE HET NOG NIET GEMERKT?’ (Jesaja 43:19)

Almere, 25 april 2025

Kapitein Harm Slomp RA
.....

Karin Bloemendal MMI
.....

Ir. Bert van de Haar
.....

Voorzitter Raad van Bestuur Bestuurder Zorg

Bestuurder Bedrijfsvoering

De ondertekening dekt het gehele Maatschappelijk Verslag.

II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

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

	2024	2023	2022
De hulpvragers			
Aantal unieke cliënten	31.103	30.777	28.744
Aantal verzorgde overnachtingen vanuit hulpverlening Oekraïne	1.718.466	1.724.824	1.061.875
De hulpverleningscapaciteit (per 31 december)			
Aantal bedden intramurale voorzieningen	6.381	6.312	6.207
Aantal plaatsen dagopvang/buurtsteunpunten	3.734	3.745	3.534
Aantal plaatsen opvang Oekraïners	4.946	4.699	4.071
De organisatie			
Aantal regio's per 31 december	7	7	7
Aantal vestigingen per 31 december	324	310	303
Aantal personeelsleden per 31 december	6.786	6.557	6.411
Gemiddeld aantal ingezette fte (36 uur per week)	4.964	4.758	4.625
De financiën (bedragen x € 1 mln)			
Totale opbrengsten	634	571	530
- waarvan bijdragen van st. Leger des heils en st. Leger des Heils Fondsenwerving	17	12	9
Totale kosten	628	568	523
Financieel resultaat	6	3	7
Mutatie eigen vermogen (incl. overige mutaties)	6	3	7

1. Inleiding

Dit jaardocument heeft betrekking op Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G).

Vanwege de specifieke zorg die we verlenen aan cliënten die kampen met een cumulatieve aan problemen heeft W&G te maken met verschillende financieringsvormen en veel stakeholders waaronder ruim 300 gemeenten, het Ministerie van Justitie en Veiligheid, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, zorgkantoren en zorgverzekeraars, Inspecties, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en partner zorgorganisaties. In dit jaardocument leggen we verantwoording af over het gevoerde beleid, onze maatschappelijke impact en de besteding van de aan ons toegekende middelen.

Het jaardocument is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van W&G en betreft het gehele kalenderjaar (tevens boekjaar) 2024. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlagen.

2. Profiel van de organisatie

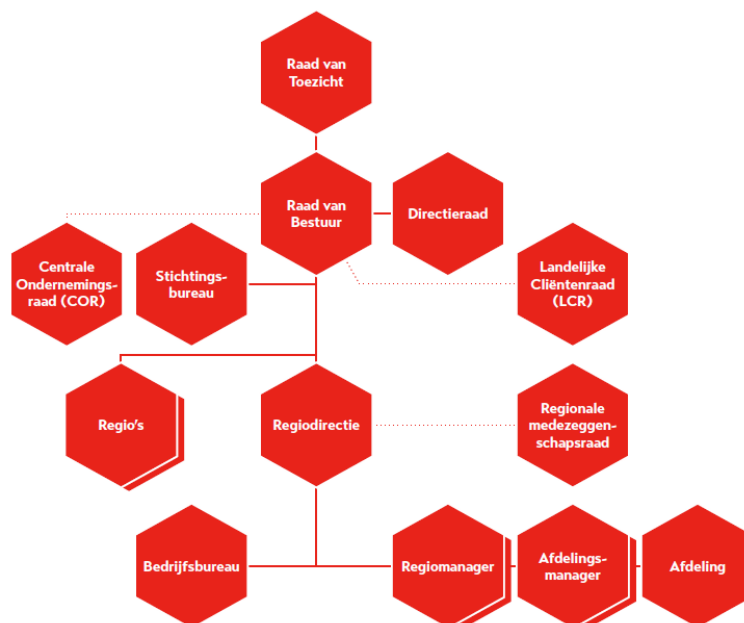
2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon:	Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Statutaire vestiging	Amsterdam
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

W&G zet zich in voor de meest kwetsbare mensen in onze samenleving. Het werk van W&G is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert W&G aan de samenleving deze waarden te realiseren.

2.2 Structuur van de Stichting

W&G heeft een Raad van Bestuur (RvB) en een Raad van Toezicht (RvT). Het werk van de Stichting is ingedeeld in zeven regio's, die worden aangestuurd door een regiodirectieteam. Op landelijk niveau is er een Directieraad ingesteld bestaande uit de leden van de RvB en een vertegenwoordiging vanuit alle regionale directies van W&G, aangevuld met vertegenwoordiging van de 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.



Het Leger des Heils in Nederland

W&G 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 gebonden 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.

Het Leger des Heils in Nederland bestaat uit de volgende rechtspersonen:

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- Scoutingvereniging Leger des Heils

Over alle activiteiten van het Leger des Heils in Nederland wordt een (publiekelijk) jaarverslag opgesteld dat wordt gepubliceerd op de website www.legerdesheils.nl.

Financiering van het werk

Vanwege de “geschotte” wijze waarop de zorg in Nederland is georganiseerd, heeft W&G te maken met veel verschillende financieringsvormen:

- Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Gemeentelijke financiering voor ondersteuning van mensen die niet op eigen kracht zelfredzaam zijn. W&G biedt maatschappelijke opvang, ambulante begeleiding, dagbesteding en beschermd wonen.
- Jeugdwet. Gemeentelijke financiering van diverse vormen van jeugdhulp. W&G biedt pedagogische hulp, begeleiding en behandeling - eventueel gecombineerd met (deeltijd)verblijf - aan kinderen en jongeren en de gezinnen waar zij toe behoren.
- Wet Langdurige Zorg. Zorgkantoren financieren activiteiten voor mensen die de hele dag intensieve zorg of toezicht nodig hebben (bijvoorbeeld verpleeghuiszorg, woonvoorzieningen voor mensen met een verstandelijke beperking) vanuit de WLZ. W&G beschikt hiertoe over een aantal Wtza-toelatingen en heeft met bijna alle zorgkantoren productieafspraken gemaakt over het leveren van zorg.
- Zorgverzekeringswet. Zorgverzekeraars financieren de behandeling van mensen met GGZ/verslavingsproblematiek, hospicezorg, eerstelijns- en wijkverpleging vanuit de Zorgverzekeringswet. W&G heeft met diverse zorgverzekeraars hierover productieafspraken gemaakt.
- Forensische Zorg. De Dienst Justitiële Instellingen financiert GGZ/verslavingszorg en verstandelijk gehandicaptenzorg, als dit onderdeel uitmaakt van een (voorwaardelijke) straf of maatregel. Hiertoe zijn contracten met het Ministerie van Justitie en Veiligheid afgesloten.
- Onverzekerden, ongedocumenteerden en vluchtelingen. Aan vluchtelingen uit Oekraïne en aan mensen die niet verzekerd zijn, dan wel geen verblijfsstatus hebben voor Nederland, biedt W&G verblijf en zo nodig (para)medische zorg. Hiertoe heeft W&G afspraken met het Ministerie van Justitie en Veiligheid en de door de overheid hiervoor aangewezen instanties.
- Private middelen. Naast publieke middelen, ontvangt W&G ook private middelen voor onderdelen van het werk. W&G 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, houtbewerking, groenvoorziening en outlet-/tweedehands stores. De verkoopopbrengsten van deze ‘social enterprises’ worden in de jaarrekening van W&G verantwoord. De Stichting heeft een ANBI-erkenning en kan daarmee fondsen werven. Feitelijk vindt fondsenwerving voor het werk van W&G plaats door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en Stichting Leger des Heils.

Hoewel W&G als uitgangspunt hanteert dat de activiteiten in beginsel gedekt worden via regelingen van overheidswege, is dit niet in alle gevallen mogelijk. Private middelen worden ingezet om zorg te bieden die (nog) niet uit reguliere zorggelden kan worden bekostigd. Daartoe ontvangt W&G bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de Stichting Leger des Heils.

2.3 Kerngegevens

Hulpvragers

Wij helpen degenen die nergens anders terecht kunnen. Met een combinatie van 'Soup' (huis, eten, basisvoorziening), 'Soap' (hygiëne, structuur) en 'Salvation' (waardigheid, zingeving, heling) proberen wij samen met de hulpvrager een ingang of een weg terug te vinden. Als anderen (de hulpvrager zelf, vrienden of familie of andere organisaties) ons werk kunnen overnemen, trekken wij ons terug.

In 2024 heeft W&G 31.103 unieke personen geholpen (ruim 41.000 hulpverleningstrajecten). De hulpverleningscapaciteit wordt toegelicht in de bijbehorende tabel.

Tabel: Aantal deelnemers aan hulpverleningstrajecten

	2024	2023	2022
Aantal hulpverleningstrajecten	41.072	38.940	36.406
Aantal deelnemers (uniek)	31.103	30.777	28.744

Excl. vluchtelingen uit Oekraïne

Opbrengsten

In 2024 zijn de opbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2023 gestegen met € 62,9 mln (+11,0%) tot € 633,8 mln. Deze toename komt door tariefaanpassingen en organische groei.

Opvang vluchtelingen Oekraïne

Gedurende 2024 heeft het Leger des Heils zijn capaciteit voor Oekraïense vluchtelingen verder uitgebreid naar 4.946 opvangplaatsen per einde van het jaar. Eind 2023 waren 4.699 opvangplaatsen beschikbaar

Van opvang naar wonen

De beweging van opvang naar wonen en naar meer ambulante hulpverlening is het afgelopen jaar verder doorgezet. In onze koersbepaling 'Op weg naar 2030' richten we ons steeds meer op het wonen in de wijk, het versterken van de sociale basis en bestaanszekerheid voor de meest kwetsbaren.

Een eigen (t)huis

Wonen is een mensenrecht. Vanuit een eigen woning kunnen mensen werken aan hun herstel met ondersteuning en begeleiding. De groei in begeleid wonen lijkt enigszins gestabiliseerd mede als gevolg van het woningtekort dat zich voordoet in Nederland. W&G heeft diverse afspraken/convenanten met gemeenten en woningbouwcorporaties om de deelnemers van het Leger des Heils te helpen aan een eigen woonplek met ambulante begeleiding. Omdat deelnemers vaak zelf geen woning krijgen toegewezen vanuit woningcorporaties lopen steeds meer huurcontracten via het Leger des Heils. Via dit intermediaire verhuur kunnen we cliënten een eigen thuis bieden. Het Leger des Heils pleit voor betere afspraken met gemeenten en corporaties over de spreiding van de kosten en de risico's die zijn verbonden aan intermediair verhuur.

Tabel: Hulpverleningscapaciteit

	2024	2023	2022
Intramuraal			
(aantal plaatsen per 31 december)			
Beschermd Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.478	1.452	1.421
Beschermd Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren	294	393	378
Begeleid wonen	1.743	1.857	1.991
Nachtopvang	351	297	248
24-uurszorg	1.071	948	802
Vrouwenopvang	145	91	78
Noodopvang	-	-	74
<i>Totaal Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen</i>	5.082	5.038	4.992
Woonvoorzieningen voor kinderen	112	114	154
Gezinshuizen en projectgezinnen	41	46	55
<i>Totaal Jeugdhulp</i>	153	160	209
Ontwenningencentrum	40	40	40
Begeleid/Groepswonen	30	30	30
<i>Totaal verslavingszorg</i>	70	70	70
Woonvoorzieningen voor LVB	361	346	240
Hospicezorg	10	10	10
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	513	496	494
Aanleunwoningen voor senioren	92	92	92
<i>Totaal ouderen- en gezondheidszorg</i>	976	944	836
<i>50 50 Hotel Belmont</i>	100	100	100
Totale intramurale capaciteit	6.381	6.312	6.207
Tijdelijke noodopvang vluchtelingen	4.946	4.699	4.071
Dagopvang en arbeidsreïntegratie			
(aantal plaatsen per 31 december)			
Dagopvang dak- en thuislozen	341	330	330
<i>Totaal Maatschappelijke opvang</i>	341	330	330
Dagopvang voor ouderen	30	30	30
<i>Totaal ouderen- en gezondheidszorg</i>	30	30	30
(Medisch)Kinderdagopvang	45	67	75
<i>Totaal Jeugdzorg</i>	45	67	75
50 50 Hotel Belmont, congrescentrum	350	350	350
50 50 arbeidsreïntegratie	1.252	1.252	1.273
Bij Bosshardt buurtsteunpunten	1.716	1.716	1.476
<i>Totaal preventie en maatschappelijk herstel</i>	3.318	3.318	3.099
Totale capaciteit dagopvang en arbeidsreïntegratie	3.734	3.745	3.534

Versterken sociale basis: meedoen en participatie

Ieder mens heeft mensen nodig die naar je omzien, op wie je kunt terugvallen. Het Leger des Heils heeft een unieke positie voor de opbouw en het herstel van relaties en voor de vorming van ‘*caring communities*’. We doen dit vanuit een sterke presentie, dichtbij mensen, in wijken en buurten en in nauwe samenwerking met externe partners.

W&G biedt dagopvang, Bij Bosshardt buurtsteunpunten, arbeidsreïntegratie en sociale vakanties. In de dagopvangvoorzieningen kunnen bezoekers gebruik maken van de inloopfunctie. Bij Bosshardts bieden ontmoetingsplekken in de buurt 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.

Om isolement en terugval te voorkomen zijn participatie en een zinvolle dagbesteding van essentieel belang voor sociaal psychi(atri)sche kwetsbare mensen om zich staande te kunnen houden in de wijk. Naast sport, kunst en theater, waarbij de talenten van onze cliënten worden aangemoedigd, zetten we via onze 50|50 werkbedrijven in op dagbesteding en arbeidsreïntegratie. De inzet is om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer ‘mee te laten doen’. Het gaat om deelnemers vanuit onze intramurale woonvormen, vanuit onze ambulante hulpverlening, maar ook om taakgestraften en rechtstreekse plaatsingen vanuit gemeenten. W&G heeft het PSO-keurmerk Sociaal Ondernemen (trede 2). Ook maken wij afspraken met bedrijven op basis van Social Return on Investment, over mogelijkheden voor onze deelnemers om in te stromen op de arbeidsmarkt.

In 2024 hebben 2.569 deelnemers aan de programma’s van 50|50 werkbedrijven deelgenomen. Van de 420 (2023: 681) uitgestroomde deelnemers hebben 179 (2023: 266) mensen (42% van de uitstroom) in 2024 een duurzaam gevolg gevonden in de vorm van bijvoorbeeld een betaalde baan of vervolgopleiding.

	2024	2023
Aantal locaties	35	30
Aantal steden	21	23
Aantal deelnemers totaal	2.569	2.430
• Intern	729	1.288
• Extern	1.840	1.142

Onze medewerkers maken het verschil

Onze medewerkers hebben vaak te maken met ingewikkelde situaties en complexe omstandigheden. Hun duurzame inzet vraagt om aandacht, vertrouwen, bemoediging en goede facilitering. Ook naar hen toe willen we onze christelijke waarden en inclusiviteit laten functioneren. We willen dat zij plezier hebben in hun werk, dat ze zich kunnen ontwikkelen, als mens en als professional. We willen ruimte maken voor vakmanschap en voor de kracht en ontwikkeling van hun talenten. "Samen zorgen we voor elkaar" – dat is onderdeel van onze visie op zorg, waar we de komende jaren verder aan bouwen. Het aantal medewerkers ultimo 2024 laat een stijging van 3,5% zien, met 6.786 medewerkers ten opzichte van 6.557 medewerkers ultimo 2023. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (fte), steeg met 3,7%. In het aantal medewerkers en fte zijn ook 19 gedetacheerde officieren (16 fte) vanuit het Kerkgenootschap meegeteld. Dit is een daling van 7 officieren. Daarnaast tellen we eind 2023 binnen de organisatie 229 stagiaires (0 fte). Dit is een daling van 18 stagiaires ten opzichte van 2023.

Tabel: Aantal medewerkers en fte ultimo 2024 (incl. officieren en stagiaires)

Peildatum	Aantal medewerkers	Groei in %	FTE	Groei in %
Ultimo 2024	6.786	3,4%	5.188	3,7%
Ultimo 2023	6.557	2,3%	5.003	2,4%
Ultimo 2022	6.411	4,6%	4.886	4,5%
Ultimo 2021	6.127	2,4%	4.674	2,7%

De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, inclusief stagiaires, ligt ultimo 2024 op 41,0 jaar (2023: 40,8 jaar). Exclusief stagiaires komt de gemiddelde leeftijd uit op 41,7 jaar (2023: 41,5 jaar). Het gemiddelde aantal dienstjaren per medewerker bleef gelijk op 7,0 jaar (2023: 7,0 jaar). Inclusief stagiaires is het gemiddelde 6,8 jaar (2023: 6,8 jaar).

Ultimo 2024 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de Stichting 72% ten opzichte van 28%. Deze verhouding blijft stabiel, ook als we kijken naar voorafgaande jaren. Het aandeel vrouwen in leidinggevende functies is gelijk gebleven in 2024 vergeleken met 2023. De vrouw-manverhouding onder leidinggevendenden ligt in beide jaren op 61% ten opzichte van 39% (2023: 61%-39%, 2022: 58%-42%, 2021: 60%-40%, 2020: 60%-40%).

In 2024 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de Stichting ten opzichte van 2023 met 11,0% gestegen (2023: 7,8%). De personeelskosten stegen met 12,2% naar € 434,2 mln (2023: € 386,9 mln). De gemiddelde loonkosten van medewerkers in loondienst stegen met 10,6% van € 65.738 in 2023 naar € 72.718 in 2024, als gevolg van een gemiddelde CAO-verhoging van 5,7% en een toename van het aantal medewerkers.

De PNIL-kosten zijn in 2024 gedaald naar € 59,8 mln (2023: € 61,1 mln). Het beleid van de Stichting is erop gericht zo min mogelijk gebruik te maken van personeel niet in loondienst, al was de inzet hiervan in 2024 niet te vermijden.

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

Functiecategorie	Ultimo 2023		Ultimo 2024	
	Aantal medewerkers	FTE	Aantal medewerkers	FTE
1. Directie en hoger kader	80	78,1	80	79,0
2. Midden kader	65	61,8	67	62,3
3. Lager kader	363	320,3	389	343,0
4. Staf en Specialistisch	437	360,8	478	393,0
5. Uitvoerend administratie	266	200,7	251	190,1
6. Uitvoerend civiel / technisch	424	269,2	423	269,0
7. Uitvoerend hulp / zorg	4.659	3.546,4	4.850	3.703,2
8. Stagiaire	247	145,5	229	132,4
Eindtotaal	6.541	4982,9	6.767	5.172,1

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

Leeftijdscategorie	Ultimo 2024	2024 in %	2023 in %	2022 in %	2021 in %
15 t/m 24 jaar	756	11%	11%	11%	11%
25 t/m 34 jaar	1.731	26%	26%	27%	29%
35 t/m 44 jaar	1.669	25%	24%	24%	22%
45 t/m 54 jaar	1.231	18%	18%	18%	18%
55 jaar en ouder	1.380	20%	20%	20%	19%
Eindtotaal	6.767	100%	100%	100%	100%

Vitaliteit en Gezondheid

De inzet op vitaliteit van onze medewerkers is een belangrijk focusthema. Daarbij richten we ons op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, onder meer door het vergroten van vakbekwaamheid, het bieden van een veilige werkomgeving, goede arbeidsomstandigheden en een coachende stijl van leidinggeven. In de periode na corona is het arbeidsverzuimpercentage gedaald, maar niet naar het oude niveau van 2019. Het arbeidsverzuim is in 2024 gestegen van 7,6% (2023) naar 7,8% (2024) (2022: 7,9%, 2021: 8,2%, 2020: 7,3%, 2019: 6,8%). In vijf van de zeven regio's is deze stijgende trend waar te nemen. Het verzuim blijft onder de trend van alle zorgorganisaties in Nederland. Dit jaar is er ingezet op verdere 'finetuning' in de samenwerking met de Arbodienst en hebben we steeds meer geleerd elkaars taal te spreken. Alle leidinggevendenden zijn getraind in de nieuwe methodiek 'Oplossingsgericht Verzuimmanagement' en deze lijkt steeds meer zijn vruchten af te werpen.

Verder wordt er steeds meer gekeken naar het totale beeld van hoe verzuim ontstaat, door in te zetten op de preventieve kant. Onderwerpen als vitaliteit, veiligheid en arbeidsomstandigheden dragen daaraan bij. Daarom is er gekozen om een landelijke Arbo-coördinator aan te stellen om alle belangen op dit vlak mede te helpen borgen.

Tabel: Verzuimpercentage en verzuimduur

Verzuimduur	Verzuim 2024	Aandeel in het verzuim	Verzuim 2023	Aandeel in het verzuim
Kort verzuim: tot 2 weken	0,9%	12%	0,9%	12%
Middellang verzuim: 2 - 13 weken	2,8%	36%	2,8%	36%
Lang verzuim: 13 - 52 weken	3,1%	40%	2,8%	37%
Verzuim langer dan 1 jaar	1,0%	13%	1,1%	15%
Totaal	7,8%	100%	7,6%	100%

Vrijwilligers

Na de lichte daling in 2023 is het aantal vrijwilligers in 2024 weer zeer licht gedaald (2023: 1.637, 2024: 1.628). Dit is conform de trend die landelijk te zien is. Steeds minder vrijwilligers zetten zich structureel en georganiseerd in. Steeds meer mensen zetten zich flexibel en eenmalig in.

Begin 2024 is, om het vrijwilligerswerk te versterken, een landelijk coördinator vrijwillige inzet aangesteld als onderdeel van het HR-team vanuit het stichtingsbureau. Zij deed onderzoek naar de behoeften van vrijwilligers. Hieruit is te concluderen dat vrijwilligers de ervaring nodig hebben dat zij impact maken, gezien worden en onderdeel zijn van een groter geheel. Betaalde medewerkers zijn degenen die vrijwilligers hierin bevestigen of ontkrachten.

Dit onderzoek heeft geleid tot een prioritering van de door vrijwilligerscoördinatoren geziene behoeften in 2022 en tot de ontwikkeling van een vrijwilligersreis. Deze vrijwilligersreis beschrijft de reis die vrijwilligers afleggen in de periode dat zij verbonden zijn aan het Leger des Heils W&G/LJ&R. Om collega's te ondersteunen bij het mogelijk maken van deze vrijwilligersreis, zijn in 2024 een Handboek Vrijwillige Inzet ontwikkeld en is het instroomproces geoptimaliseerd.

De volgende ontwikkelpunten zullen in de komende jaren opgepakt worden (in volgorde van prioriteit):

- Ondersteuning voor aandachtsfunctionarissen vrijwilligers bij het verzorgen van een prettige kennismaking voor vrijwilligers op de werkplek, een goed inwerkprogramma en introductie bij de doelgroep en het Leger des Heils. Ook ondersteuning bij het begeleiden en betrokken houden van vrijwilligers en bij doorstroommogelijkheden voor vrijwilligers. Hoe deze ondersteuning eruit zal gaan zien, wordt in samenwerking met de regionaal coördinatoren en aandachtsfunctionarissen vormgegeven.
- Vrijwilligers toegang geven tot Plusport - het Leer Management Systeem (LMS) van Leger des Heils Academie - en een selectie van al bestaande e-learnings.
- Een trainingsaanbod voor vrijwilligers om hen beter in te bedden in de organisatie, door middel van een introductietraining en aanvullende trainingen als mogelijkheid om vrijwilligers te vinden en te boeien.
- Een model voor doelgroepgerichte werving en presentaties.
- Een tool die vrijwilligers ondersteunt in hun zoektocht naar welk vrijwilligerswerk bij hen past.

In deze ontwikkelingen wordt de samenwerking gezocht met andere Leger des Heils-entiteiten waar vrijwilligers actief zijn, namelijk Geloven in de Buurt, Reshare, Fondsenwerving en Scouting.

3. Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg legt in dit jaarverslag verantwoording af over zijn werkwijze en de besluitvorming in het verslagjaar 2024.

3.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is belast met het houden van toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie. De Raad van Toezicht vervult naast de rol van toezichthouder tevens de rol van klankbord en adviseur voor de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de Stichting, met inachtneming van de Statuten en de Reglementen zoals deze door de Raad van Toezicht zijn vastgesteld. De Raad van Bestuur bestaat uit drie leden die gezamenlijk bevoegd zijn.

De Raad van Toezicht wil vanuit een open en betrokken houding de Raad van Bestuur uitdagen om het beste uit de organisatie en de medewerkers te halen en haar daarbij ondersteunen door met de Raad van Bestuur het gesprek te voeren, goed te luisteren, haar kritisch te bevragen en van advies te dienen. De doelstelling daarbij is, zoals verwoord in haar toezicht visie, dat de deelnemers van het Leger des Heils daadwerkelijk in staat worden gesteld hun leven te leiden op een manier die bij hun mogelijkheden past.

De Stichting houdt zich aan de eisen voor goed bestuur en toezicht van zorginstellingen, zoals opgenomen in de Wtza en de Governancecode Zorg.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat statutair uit ten minste zeven en ten hoogste negen leden. De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2024 uit:

Tabel: de Raad van Toezicht per 31 december 2024, rooster van aantreden:

Lid Raad van Toezicht	1e benoeming	Herbenoemd
Commissioner B.S. Gundersen (voorzitter)	-	-
Kolonel D. Evans (vice-voorzitter)	-	-
Luitenant-kolonel J.A. den Hollander (penningmeester)	Op retraite gesteld per 30 september 2024	-
De heer drs. L. Strijker (penningmeester) per 1 oktober 2024	-	-
De heer mr. drs. J.M. de Vries	april 2018	oktober 2022
Mevrouw prof. dr. W. den Ouden (secretaris)	april 2018	oktober 2022
De heer drs. W.J. Adema RA MBA	augustus 2019	september 2023
Mevrouw F.C. Azimullah	juli 2020	juni 2024
De heer ir. H. Broeders	juni 2021	-

- 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 en zijn in deze hoedanigheid respectievelijk voorzitter, vicevoorzitter en penningmeester van de Raad van Toezicht;
- Twee leden van de Raad van Toezicht worden benoemd op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad en een lid op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad. De overige leden worden op basis van deskundigheid en/of ervaring door de Raad van Toezicht benoemd;
- Leden van de Raad van Toezicht, met uitzondering van de voorzitter, vicevoorzitter en de penningmeester, treden na een zittingsduur van maximaal vier jaar af volgens een rooster, en zijn daarna éénmaal herbenoembaar voor een zittingsperiode van vier jaren. Eventuele verlenging van de zittingsduur is mogelijk indien dit in het belang van de Stichting is;

- In de juni vergadering heeft de Raad van Toezicht mevrouw F. Azimullah herbenoemd voor een nieuwe periode van 4 jaar. Mevrouw Azimullah is een toegewijd lid van de Raad en van de Commissie Kwaliteit & Veiligheid. De Raad is dan ook blij dat mevrouw Azimullah bereid is haar functie met een periode van vier jaar te verlengen.
- Ter invulling van de vacature had de Raad van Toezicht in het voorjaar 2024 een geschikte kandidaat op het oog. Deze kandidaat bleek echter niet beschikbaar voor de Raad van Toezicht. In het najaar is gestart met de werving voor een nieuw lid. De COR is hierbij betrokken in verband met het voordrachtsrecht voor een lid van de Raad van Toezicht.

Bezoldiging en tegengaan belangenverstrengeling

De leden Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een vaste vergoeding. Landelijk ligt er voor toezichthouders binnen de zorg een richtlijn om te blijven binnen de zg. WNT-norm. Toezichthouders ontvangen binnen de richtlijn een vergoeding van maximaal 10% van de vergoeding die bestuurders ontvangen. Voor toezichthouders met bijzondere verantwoordelijkheid geldt een extra vergoeding (15%). De NVTZ geeft als aanbeveling een vergoeding van maximaal 8% resp. 12% van de vergoeding die bestuurders ontvangen. De Raad van Toezicht heeft voor een sobere variant op deze regeling besloten in de vergadering van juni 2024: De jaarvergoeding bedraagt: 3,5 % van de vergoeding van de maximale vergoeding voor bestuurders volgens de WNT (2024: € 8.155), secretaris RvT (5,5% = € 12.815), in geval van in- of uitdiensttreding in het lopende jaar wordt de vergoeding naar rato bijgesteld. De vergoeding is gekoppeld aan de ontwikkeling van de WNT-norm en wordt jaarlijks bijgesteld.

De voorzitter, vice-voorzitter en penningmeester zijn uitgezonderd van deze bezoldiging. Ten aanzien van mogelijke belangenverstrengeling is een regeling opgenomen in het Reglement van Toezicht. In het verslagjaar hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij sprake was van belangenverstrengeling bij leden van de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van de Stichting vormen een personele unie met de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Zowel de leden van de Raad van Bestuur als van de Raad van Toezicht ontvangen hiervoor als zodanig geen extra vergoeding.

3.2 Commissies

De Raad van Toezicht heeft drie vaste commissies: de Selectie- en Remuneratiecommissie, de commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Auditcommissie. De commissies delen hun verslagen met de Raad van Toezicht.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie bestaat uit Commissioner B.S. Gundersen, mevrouw prof. dr. W. den Ouden en de heer ir. H. Broeders.

De Commissie heeft haar naam gewijzigd in: Commissie voor Mens & Organisatie, omdat er meer onderwerpen onder de Commissie vallen dan selectie en remuneratie. Andere onderwerpen die de Commissie bespreekt zijn de governance, HR-onderwerpen en de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht.

De commissie is vijfmaal bijeengewees en heeft daarnaast ontwikkel- en evaluatiegesprekken met de leden van de Raad van Bestuur gevoerd. De commissie heeft haar tevredenheid geuit over het functioneren van de individuele bestuurders, waarbij in de gesprekken is ingezoomd op doelen in het kader van het meerjarenbeleidsplan, de afzonderlijke portefeuilles en de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurders. Voor 2025 zijn resultaatgebieden voor de bestuurders en voor de organisatie benoemd die door de commissie en de Raad van Toezicht in de loop van het jaar worden gevolgd.

De commissie heeft een gesprek gevoerd met de Directieraad in het kader van een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de Directieraad.

De Directieraad is een belangrijk orgaan voor de Raad van Bestuur ten behoeve van de betrokkenheid op strategische onderwerpen en draagvlak voor besluitvorming. De commissieleden hebben hun waardering uitgesproken voor het functioneren van de Directieraad, waarbij zij hebben toegelicht dat de Raad van Bestuur voor de Raad van Toezicht eindverantwoordelijk is in de formele besluitvormingsprocedure.

De commissie heeft verder aandacht besteed aan:

- Voorbereiding PE-sessies
- Sociaal jaarverslag 2023
- Verzuimrapportage
- Rapportage MTO 2024
- Rooster van aftreden
- Profielschets lid Raad van Toezicht
- Jaarkalender met onderwerpen voor 2025

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De commissie Kwaliteit en Veiligheid bestaat uit Kolonel D. Evans, mevrouw F.C. Azimullah en de heer mr. drs. J.M de Vries.

De commissie heeft in 2024 zesmaal vergaderd waarvan tweemaal een themabijeenkomst op een locatie in het land over de thema's 'Forensische zorg en Reclassering' en 'Veiligheid van gebouwen'.

Bij het thema 'Forensische zorg en Reclassering' is op locatie Om en Bij te Den Haag een gesprek gevoerd met de teamleider en directeur Reclassering, tevens zijn gesprekken gevoerd met deelnemers en werd een rondleiding door het gebouw verzorgd door een deelnemer.

De themabijeenkomst over 'Veiligheid van gebouwen' vond plaats op de locatie "De Hoek" te Utrecht. De teamleider gaf een toelichting over de doelgroep en het gebruik van het gebouw. Directeur VIF gaf een presentatie over de veiligheid van gebouwen, de uitgangspunten bij nieuwe locaties. Bij de inrichting van gebouwen is er aandacht voor beheersbaarheid versus huiselijkheid, ook de veiligheid voor medewerkers is leidend voor het inrichten van een locatie.

De commissie heeft het thema Veiligheid hoog op de agenda staan. De meldingen aan de Inspectie Gezondheid en Jeugd (IGJ) worden iedere vergadering besproken en de veiligheidsrapportage is toegelicht.

De verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorgsector (VVT-sector) heeft bijzondere aandacht van de commissie gevraagd. De kwaliteit van verschillende locaties voor verpleeghuiszorg is verbeterd. Echter, de verbetering van verpleeghuis De Linde in Dordrecht was door de IGJ als niet voldoende beoordeeld en dat heeft in 2023 geleid tot verscherpt toezicht. De commissie heeft het verbeterplan en de acties van de directie gevolgd en heeft een bezoek gebracht aan De Linde. De commissieleden hebben gesproken met deelnemers, kwaliteitsverpleegkundige en de locatiemanager en ervaren dat er veel gedaan wordt op het gebied van de kwaliteit van zorg en aandacht voor de deelnemers. Na de zomer heeft IGJ laten weten dat het verscherpt toezicht is beëindigd. Wel zal er periodiek overleg zijn met de bestuurder over de kwaliteit van zorg. De bestuurder heeft een onderzoek op de kwaliteit van zorg in de verpleeghuizen uitgezet. Dit rapport zal in 2025 gedeeld worden met IGJ en met de commissie.

De commissie heeft kennis genomen van de Visie op Jeugd, toegelicht is op welke wijze deze visie tot stand is gekomen. Over de ontwikkelingen in de Jeugdzorg en Jeugdbescherming is de Commissie geïnformeerd door de directeur Jeugdbescherming en Bestuurder Zorg.

De commissie is geïnformeerd over de bevindingen van de auditrapportages: audit op integriteit, kader voorkomen seksueel geweld, audit medicatie en de audit wet zorg en dwang en wordt op de hoogte gehouden van de verbeterplannen.

De commissie is in oktober op bezoek geweest bij de 50|50 locatie in Utrecht. Daar is de visie op participatie toegelicht en was er gelegenheid om deelnemers te spreken over hun werkzaamheden die zij in dit kader uitvoeren.

De commissie heeft naast bovenstaande de volgende onderwerpen besproken:

- Visie op jeugd
- Procesindicatoren Jeugdbescherming
- Diverse jaarverslagen: het kwaliteitsbeeld Gehandicaptenzorg, kwaliteitsplan V&V, kwaliteitsverslag Forensische Zorg, Kwaliteitsrapportage GZ, de klachtenrapportage en de rapportage vertrouwenspersonen
- Directiebeoordeling Kwaliteitsmanagementsysteem
- Veiligheidsrapportage

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat uit de heer drs. L. Strijker (vanaf 01-10-2024), Lt.-kolonel J.A. den Hollander (tot 30-09-2024), de heer drs. W.J. Adema RA MBA en de heer ir. H. Broeders en heeft vijfmaal vergaderd.

De commissie heeft de Raad van Toezicht geadviseerd over onder meer de jaarrekening, de begroting, investeringen in vastgoed en IT en langlopende leningen. T.a.v. de begroting heeft de Auditcommissie kritische vragen gesteld, met name op het realiteitsgehalte van de begroting; worden de afspraken en wijzigingen voldoende snel geëffectueerd zodat deze ook zichtbaar worden in de exploitatie. De Raad van Bestuur heeft toegezegd de Auditcommissie te informeren en na het eerste kwartaal afhankelijk van de uitkomsten terug te komen op de begrotingsbespreking.

De Commissie is geïnformeerd over een aanpassing van het fraudereglement en over enige casuïstiek op dit gebied en de wijze van afhandeling.

De Maandrapportages worden besproken, de Auditcommissie volgt op deze wijze de financiële ontwikkelingen. GWCA werd onder de code rood gezet in verband met het achterblijven op de begroting, hoog ziekteverzuim en hoge kosten.

De Raad van Bestuur heeft om redenen die met de Auditcommissie en met de Raad van Toezicht als geheel, besproken zijn, besloten om de verantwoordelijk directeuren uit hun functie te ontheffen. Over de inzet van de interim directeuren is de Auditcommissie geïnformeerd.

Verder is in de Commissie de inzet van PNIL besproken en de lijn die de Raad van Bestuur in 2025 inzet op dit gebied: geen inhuur van PNIL tenzij dit noodzakelijk is in verband met een specialisme. De Auditcommissie monitort dit besluit en volgt de ontwikkelingen hiervan in 2025.

De vastgoedstrategie is besproken waaronder ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en de onderliggende waarden van wat het Leger des Heils als strategisch vastgoed beschouwt. Belangrijk aspect voor de sturing op de strategische richting van het vastgoed is de notie dat de zorgvisie hierin leidend is.

De commissie is geïnformeerd over de stand van zaken van het IT-anderhalfjaarplan mede aan de hand van de uitkomsten van een audit door PwC en een interne audit.

Externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van de Stichting. Mevrouw drs. M.J.A. Koedijk RA RE treedt op als tekenend accountant. De externe accountant heeft zowel met de Auditcommissie als met gehele Raad van Toezicht gesprekken gevoerd over de accountantscontrole, de jaarrekening en het accountantsverslag.

3.3 Plenaire vergaderingen

Een aantal onderwerpen wordt ieder jaar in de Raad van Toezicht besproken waaronder de meerjarenstrategie, de begroting, de financiële situatie en het risicomanagement.

Het strategisch Meerjarenplan 2024-2027 “Passion for People”, is door de Raad besproken en goedgekeurd. In de aanloop naar de meerjarenstrategie is in de Raad het koersdocument “Op weg naar 2030” besproken en hebben enkele leden van de Raad strategische verkenningssessies bijgewoond. Daarnaast zijn in het meerjarenplan zeven hoofdthema's benoemd en uitgewerkt in strategische richtingen en keuzes.

De missionaire opdracht ‘God dienen is mensen dienen en mensen dienen is God dienen’, is het uitgangspunt van het meerjarenplan. De Raad realiseert zich dat dit geen eenvoudige taak is: de zorg, ondersteuning en begeleiding van jaarlijks duizenden deelnemers, de bedrijfsprocessen om het werk goed te faciliteren, de complexe systeemwereld en het speelveld met vele samenwerkingspartners vragen veel van de organisatie, het management en alle medewerkers en vrijwilligers. Deze missionaire opdracht is geënt op drie samenhangende visies: de visie op identiteit, de visie op zorg en de besturingsvisie. De drie visies zijn besproken in de Raad van Toezicht, waarbij de Raad in de gelegenheid is gesteld om input te geven bij de totstandkoming van deze visies.

Zorgzame gemeenschappen

Naast continuering van het aanbod dat goed is en nodig blijft, verbeterd en vernieuwd wordt, is het bouwen aan zorgzame gemeenschappen het meest fundamentele antwoord van het Leger des Heils op de problemen in de samenleving van morgen. Onderdeel van de meerjarenstrategie is dat de Stichting daarbij steeds intensiever zal samenwerken met het ‘Geloven in de Buurt’-programma dat bouwt aan zorgzame (geloofs)gemeenschappen in de buurt.

De Raad van Toezicht ondersteunt deze samenwerking. In juni is er een “One Army”-bijeenkomst georganiseerd, waarbij de leden van de Raden van Toezicht en Bestuur en directeurs van de verschillende entiteiten van het Leger des Heils bij elkaar zijn gekomen om in werkgroepjes na te denken en gedachten uit te wisselen over gezamenlijke strategische uitgangspunten. Het is de bedoeling om jaarlijks een “One Army”-bijeenkomst te organiseren, om de Leger des Heils-entiteiten te verbinden vanuit hetzelfde gedachtegoed.

Kwaliteit en risicomanagement

De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de uitkomsten van de kwaliteits- en IT-audits. De kwaliteitsaudits zijn voorafgaand besproken in de commissie Kwaliteit en Veiligheid. De jaarlijkse bespreking van het risicoprofiel is in de commissies en in de voltallige vergadering van de Raad van Toezicht besproken. De Raad van Toezicht is geïnformeerd en op de hoogte gehouden van het toezicht door de Inspectie van Gezondheidszorg en Jeugd op de verpleeghuizen, en het verscherpt toezicht op verpleeghuis De Linde in het bijzonder.

Permanente Educatie

Ieder jaar organiseert de Raad van Toezicht een aantal sessies in het kader van Permanente Educatie over relevante en actuele onderwerpen. In het verslagjaar zijn twee PE-sessies belegd met als onderwerpen ‘IT en veiligheid’ en ‘Governance’. Beide sessies werden ingeleid door externe en interne deskundigen. Het thema ‘IT en veiligheid’ werd ingeleid door R. Havermans, CISO ABN AMRO en door G. van Woudenberg, directeur CIV. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de regelgeving op IT-gebied en op welke wijze het Leger des Heils hier haar procedures, werkinstructies en verantwoordelijkheden op aanpast.

Tijdens de PE-sessie “Governance” is de Raad door mevr. mr. M. Bijkerk geïnformeerd over de governance: regelgeving en de inrichting van de organisatie.

Zelfevaluatie

In september heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gehouden. Deze evaluatie werd voorbereid met een vragenlijst en op grond van de reacties heeft de Raad van Toezicht haar werkwijze en samenwerking als team en met de Raad van Bestuur geëvalueerd.

3.4 Besluiten

Naast hetgeen bovenstaand is vermeld, heeft de Raad van Toezicht in 2024 het volgende besproken en vastgesteld:

- Jaardocument 2023 inclusief jaarrekening en jaarverslag;
- Klasse-indeling WNT en bezoldiging Raad van Toezicht;
- Opdrachtverstrekking aan de externe accountant ten behoeve van de jaarcontrole 2024;
- Vaststelling van het rooster van afreden.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- Exploitatie- en investeringsbegroting 2024
- Benoeming van directeurs van regio's
- Vastgoedtransacties en/of renovaties te weten:
 - Saffierhorst, Den Haag
 - Sont, Veendam
 - Hospice Rozenheuvel, Rozendaal
 - Visserstraat, Eindhoven
 - Bandoengstraat, Haarlem

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

Tabel: Overzicht bijgewoonde RvT- en Commissievergaderingen 2024

RvT-lid /	Commissies	AO	RvT	K&V	Audit	S&R	Extra	% Aanwezigheid
Aantal vergaderingen		5	5	6	5	6	2	
B.S. Gundersen	S&R	5	5			6	2	100%
D. Evans	K&V		5	6				100%
J. den Hollander (t/m 30-9-2024)	Audit		4		4			80%
L. Strijker (per 1-10-2024)	Audit		1		1			20%
J. de Vries	K&V		5	5				91%
W. den Ouden	S&R	5	5			6	2	100%
W. Adema	Audit		5		5			100%
F. Azimullah	K&V		5	6				100%
H. Broeders	S&R		5		5	5	2	94%

* AO = Agenda overleg

K&V = Kwaliteit & Veiligheid

S&R = Selectie- & Remuneratie

3.5 Voornemens 2025

De Raad van Toezicht heeft in 2025 opnieuw een tweedaagse ingepland waarbij er ruimte is voor onderlinge ontmoeting en verbinding. Op deze dagen zullen vergaderingen van commissies, de Raad en een PE-sessie plaatsvinden voor verdere verdieping op het thema veilige werkomgeving. Ook zal in 2025 een "One Army"-bijeenkomst plaatsvinden met de Raden van Toezicht van de andere entiteiten van het Leger des Heils in Nederland over gezamenlijke strategische uitgangspunten.

3.6 Dankwoord

De Raad van Toezicht spreekt, op grond van alle informatie die tot haar is gekomen tijdens de vergaderingen, PE-sessies en werkbezoeken op locaties in het land, haar waardering uit voor de inzet van alle medewerkers en vrijwilligers, waaronder ervaringsdeskundigen, voor mensen zonder helper. In de samenleving van morgen hebben we elkaar binnen en buiten het Leger des Heils meer dan ooit nodig om een 'warme deken' te bieden aan kwetsbare mensen. Opdat mensen zich gezien weten, gehoord en gesteund voelen, een wenkend perspectief aangereikt krijgen om door te gaan, en in de ontmoeting met de ander iets van Gods liefde mogen ervaren. De Raad van Toezicht dankt de Raad van Bestuur, de Directieraad, de regiodirecties voor hun leiderschap en alle medewerkers en vrijwilligers van de Stichting voor hun inzet voor een samenleving waar iedereen erbij hoort en tot zijn of haar recht komt.

Almere, februari 2025

Commissioner B. Gundersen (voorzitter)

3.7 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2024

Commissioner mevrouw B.S. Gundersen

Geen externe nevenfuncties

Kolonel D. Evans

Geen externe nevenfuncties

De heer drs. L. Strijker (lid per 1 oktober 2024)

- Lid Financiële commissie Raad van Kerken Nederland

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

- Burgemeester van de gemeente Sliedrecht
- Voorzitter Raad van Toezicht van Het Juridisch Loket
- Voorzitter werkgroep rechtspositie Protestantse Kerk in Nederland
- Vice-voorzitter regio Smart Delta Drechtsteden
- Voorzitter Vereniging Woongroep De Groene Wei
- Directeur Jan de Vries Bestuur & Advies

Mevrouw prof. dr. W. den Ouden

- Staatsraad bij de Raad van State
- Deeltijd hoogleraar bestuursrecht Universiteit Leiden (1 dag per week)
- Rechter plaatsvervanger in het College van Beroep voor het bedrijfsleven
- Hoofddocent opleiding bestuursrecht Grotius Academie voor post-academische specialisatie opleidingen
- Lid bestuur Nederlandse Juristenvereniging
- Redactielid Nederlands Tijdschrift voor Bestuursrecht

De heer drs. W.J. Adema RA MBA

- Directeur Zorg bij Zorgverzekeraars Nederland
 - Voorzitter bestuur Stichting Capaciteitsorgaan (Utrecht)*
 - Lid bestuur stichting Kwaliteitsgelden Medisch Specialisten (SKMS-Utrecht)*
 - Lid bestuur stichting Kwaliteitsgelden Patiënten Consumenten (SKP en SKPC-Utrecht)*
 - Voorzitter RvT Interaktcontour, Nunspeet, t/m september 2023
 - Penningmeester Stichting Vermogensbeheer Hoogeland Zorg, Beekbergen
 - Treasurer Artsen Zonder Grenzen / Médecins Sans Frontières
- * nevenfunctie van Directeur Zorg ZN

Mevrouw F.C. Azimullah

- Directeur-eigenaar Eleftherios BV
- Voorzitter MKB-Haarlem
- Lid Raad van Toezicht Dunamare, Voorzitter CIE Kwaliteit
- Lid Raad van Advies van Inholland
- Lid Raad van Commissarissen bij Altenastaete, CIE Kwaliteit en Veiligheid
- Voorzitter van de VvE Bouwes Palace te Zandvoort.

De heer ir. H. Broeders

- Voorzitter Raad van Toezicht UMC Utrecht, voorzitter HR& Governance commissie, lid Defensie Commissie
- PGGM N.V. – Vice-voorzitter Raad van Commissarissen, lid Audit & Risk commissie
- Stichting Hanarth Fonds – voorzitter stichtingsbestuur, lid investeringscommissie
- Stichting Steun UMC Alzheimer Centrum – voorzitter
- Hersenonderzoek.nl – lid Raad van Advies
- Aboard (Alzheimer's Research program) – lid Raad van Advies
- Aescap, lid investor advisory committee
- Broeders Board Services – eigenaar

4. Maatschappelijk Ondernemen

4.1 Dialoog met belanghebbenden

W&G onderkent een aantal (groepen van) belanghebbenden. Het beleid voor de dialoog met hen is als volgt:

Individuele deelnemers

De kern van onze zorg ligt in de liefdevolle relatie tussen hulpvrager en hulpgever. Samen met de hulpvrager worden zijn of haar mogelijkheden in kaart gebracht en doelen voor herstel opgesteld. De hulpvrager ontvangt een schriftelijke uitleg over het hoe en waarom van de geboden hulp en van de regelingen op het gebied van cliëntenparticipatie, vertrouwenspersonen en klachtrecht.

Deelnemersgroepen

Met name binnen de woonvoorzieningen van W&G fungeren bewonersoverleggen.

In het bewonersoverleg komen zaken aan de orde als woonomstandigheden, 'hospitality', voeding, recreatiemogelijkheden etc.

Binnen de regio's zijn regionale cliëntraden ingesteld. De directie van de regio voert het overleg met deze raad. Er is een landelijke cliëntenraad (LCR) die overleg heeft met de Bestuurder Zorg.

Medewerkers

Leidinggevend en 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.

Binnen de regio's zijn regionale ondernemingsraden ingesteld. De directie van een regio voert het overleg met deze raad en heeft daarbij gemandateerde bevoegdheid als lokaal bestuurder. Er is een centrale (landelijke) ondernemingsraad (COR) die overleg heeft met de voorzitter van de Raad van Bestuur, in diens rol van bestuurder volgens de WOR, met ondersteuning van de landelijk HR-manager.

Omwonenden in de buurt

Omwonenden van voorzieningen kunnen overlast ervaren van onze cliënten. In een beheergroep/buurtoverleg, samengesteld uit vertegenwoordigers vanuit de buurt, gemeente, politie en teamleider van de locatie worden afspraken gemaakt over het samenleven als goede buur.

Overheden en Financiers

W&G heeft te maken met een groot aantal financiers. Het gaat om zorgkantoren, zorgverzekeraars, gemeenten en diverse ministeries. In algemene zin geldt dat de directie van een regio de relatie met de betreffende instanties onderhoudt.

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 vanuit de Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Grootchalige en meerjarige verplichtingen worden centraal door de Raad van Bestuur geïnitieerd en aangegaan na goedkeuring door de Raad van Toezicht.

Toeziethouders

De Stichting heeft te maken met een aantal toezichthoudende instanties (zoals bv. Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Voedsel- en Warenautoriteit, Arbeidsinspectie, Brandweer, en de

Nederlandse Zorg Autoriteit). 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 stafafdeling Kwaliteit, Compliance & Internal Audit (KCA) monitort de opvolging van gesignaleerde inspectiebevindingen.

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 & Facilitymanagement (VIF).

Samenwerkingsrelaties

Samenwerking wordt steeds belangrijker om de grote sociaal-maatschappelijke uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, bij een groter wordend tekort aan zorgpersoneel.

W&G participeert in tal van samenwerkingsverbanden.

W&G is lid van diverse brancheorganisaties en werkgeversverenigingen zoals Sociaal Werk Nederland, Jeugdzorg Nederland, Valente, Actiz, Nederlandse GGZ, VGN. De Raad van Bestuur, directies en senior-stafmedewerkers zijn betrokken bij het onderhouden van deze relaties. De Raad van Bestuur onderhoudt contacten met bewindspersonen, Kamerleden en bestuurders vanuit bedrijfsleven, universiteiten, kerken en andere organisaties.

Vanuit regio's worden samenwerkingsrelaties onderhouden met relevante ketenpartners waaronder zorgaanbieders, verenigingen en bedrijven. Verder participeren vertegenwoordigers van regio's regionaal en lokaal in een veelheid aan veldtafels en overleggen.

4.2 Duurzaamheid

Het Leger des Heils beschouwt zorg voor de aarde als onderdeel van haar missie.

Milieuproblemen zoals klimaatverandering en verlies aan biodiversiteit raken vooral kwetsbare groepen. Vanuit geloof en verantwoordelijkheid werkt de organisatie daarom actief aan verduurzaming. Doel is een halvering van de CO₂-uitstoot in 2030 en volledige neutralisatie in 2050. In 2023 is een meerjarenplan opgesteld om duurzaamheid structureel te verankeren in de organisatie.

Duurzaamheidsstrategie en Programma

Sinds eind 2022 is het Leger des Heils aangesloten bij de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Via de Milieuthermometer Zorg (MTZ) worden concrete stappen gezet op het gebied van energie, afval en mobiliteit. De focus ligt op bewustwording en CO₂-reductie, met initiatieven zoals vastgoedverduurzaming, elektrisch vervoer, afvalbeheer en communicatiecampagnes.

Duurzaam vastgoed

In 2024 zijn energiebesparende maatregelen voortgezet via de landelijke Portefeuilleaanpak. Resultaten: 9,1% minder gasverbruik en 11,2% minder energieverbruik. 20 energie-intensieve locaties worden aangepakt met isolatie, hoogwaardig glas en slimme gebouwbeheersystemen. Gemiddeld is 19% bespaard op warmtekosten dankzij geavanceerde monitoring.

Milieuthermometer Zorg (MTZ)

De MTZ wordt op steeds meer locaties toegepast. In 2024 zijn 22 nieuwe certificeringen behaald, bovenop de 50 uit 2023. Met het borgingsplan wordt MTZ onderdeel van het reguliere werkproces.

Communicatie en bewustwording

Een geüpdatet communicatieplan en campagne in oktober hebben duurzaamheid breder onder de aandacht gebracht. De kernboodschap richt zich op verbinding tussen zorg voor mensen en zorg voor de aarde. In 2025 volgt een landelijke campagne.

Afvalmanagement en circulariteit

Het totale afvalvolume steeg met 14%, mede door nieuwe data van ReShare. Restafval is toegenomen tot 85,83%, wat haaks staat op de Green Deal-doelstellingen. In 2024 is een nieuw afvalbeleid vastgesteld met focus op preventie, betere scheiding en samenwerking met leveranciers. 95,7% van de CO₂-uitstoot door afval komt van restafval. Hergebruik blijft achter (0%), terwijl 14,2% wordt gerecycled.

Hieronder een overzicht van de afvalstromen in 2024:

Afvalstroom	Gewicht 2024 (kg)	Aandeel (%)
Restafval	4.923.792	85,83%
Swill	379.538	6,62%
Papier/Karton	284.006	4,95%
Vertrouwelijk papier	23.128	0,40%
PMD	42.730	0,74%
GFT	20.566	0,36%
Glas	10.592	0,18%
Overig	52.094	0,91%
Totaal	5.736.446	100%

Mobiliteit, wagenpark en laadinfrastructuur

In 2024 daalde de gemiddelde CO₂-uitstoot per FTE naar 2,51 ton (13% lager dan in 2016). Autogebruik blijft dominant (72%). Elektrificatie van het wagenpark versnelt: 72% van de bestelde persoonsauto's is elektrisch. In totaal zijn er nu 90 laadpalen op 44 locaties. Er werd ruim 175.000 kWh geladen, drie keer zoveel als in 2023.

Energiemanagement

In 2024 is een energiebeleid vastgesteld dat focust op monitoring, kostenbeheersing en naleving van regelgeving. Slimme meters geven beter inzicht in verbruik. Jaarlijkse rapportages helpen bij trendanalyse en bijsturing. Energieverbruik is gedaald van 56,9 miljoen kWh in 2020 naar 50,0 miljoen kWh in 2024.

Zonnepanelen

Eind 2024 zijn 47 locaties voorzien van zonnepanelen. De totale opwekking bedraagt bijna 2 miljoen kWh. Door netcongestie groeide het zonnepark minder hard dan gepland. Opwekking dekt 14,2% van het totale elektriciteitsverbruik.

Conclusie

In 2024 hebben we zowel voortgang geboekt als nieuwe uitdagingen ervaren.

Beleidsmaatregelen op het gebied van energiebeheer en mobiliteit zijn versterkt, en de uitrol van MTZ heeft positieve impact gehad, met een groeiende bewustwording. Toch blijven we geconfronteerd met obstakels, zoals achterblijvende afvalscheiding, de moeilijkheid van gedragsverandering, en netcongestie die de uitbreiding van zonne-energie belemmert.

Daarnaast is er ruimte voor verbetering in het sturen op data. De duurzame transitie is zichtbaar, maar blijft kwetsbaar. De urgentie van de opgave is groot en de complexiteit ervan neemt toe. Duurzaamheid blijft echter onmiskenbaar een essentiële pijler van wie we zijn en wat we doen, en vormt daarmee de basis voor onze verdere stappen richting de toekomst.

5. Bestuur en medezeggenschap

5.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt gevormd door kapitein Harm Slomp RA, bestuursvoorzitter van de Stichting, mevrouw Karin Bloemendal MMI, bestuurder Zorg, en ir. Bert van de Haar, bestuurder Bedrijfsvoering. De driehoofdige Raad van Bestuur draagt integraal bestuurlijke verantwoordelijkheid op basis van collegiaal bestuur. Tussen de leden van de Raad van Bestuur is een portefeuillevverdeling vastgesteld.

Directieraad

Binnen de Stichting fungeert een Directieraad ter versterking van besluitvormingsprocessen op landelijk niveau. Het doel van de (landelijke) Directieraad is te komen tot een efficiënt en effectief bestuur, het creëren van een groter draagvlak, een sterkere verbinding volgens 'eigenaarschap binnen kaders', directere toegang tot expertisegebieden en bijdragen aan snellere uitvoering van besluiten. In de Directieraad, voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Bestuur, zijn de drie leden van de Raad van Bestuur en alle regionale directies vertegenwoordigd. De leden van de Directieraad (met uitzondering van de Raad van Bestuur) hebben statutair geen leidinggevende verantwoordelijkheid voor de gehele rechtspersoon. 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)

Op grond van de Wet normering topinkomens (Wnt) worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak genormeerd en openbaar gemaakt. De leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn aan te merken als topfunctionarissen. De directies van de regio's en de leden van de Directieraad zijn niet aan te merken als topfunctionarissen, zoals bedoeld in de WNT: zij zijn niet (gezamenlijk) verantwoordelijk voor de rechtspersoon, zij hebben niet de volledige zeggenschap, evenmin geven zij dagelijks leiding aan een instelling als bedoeld in de WNT. In de Raad van Toezicht-vergadering van 18 september 2024 is vastgesteld dat de Stichting is ingedeeld in klasse V. Voor de Raad van Bestuur geldt voor 2024 dan een bezoldigingsmaximum van € 233.000. Voor de Voorzitter van de Raad van Toezicht is dit € 34.950 en voor de leden van de Raad van Toezicht is dit € 23.300. Voor het overzicht van de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2024. Uit dit overzicht blijkt dat de bezoldiging over 2024 van zowel de Raad van Bestuur als die van de Raad van Toezicht binnen de gestelde normen valt.

Onkostenvergoedingen

Het Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering hecht belang aan het transparant en doelmatig omgaan met publieke middelen. Conform de Governancecode Zorg (artikel 6.5.4) heeft de Raad van Toezicht een regeling opgesteld voor de vergoeding van onkosten en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de Raad van Bestuur.

Een totaaloverzicht van de onkosten van de leden van de Raad van Bestuur wordt daarom jaarlijks via het jaarverslag en op de website van het Leger des Heils gepubliceerd.

Bij onkosten van de leden van de Raad van Bestuur gaat het om reis- en verblijfskosten (binnenland en buitenland), representatiekosten en overige onkosten die specifiek verbonden zijn aan de uitoefening van hun taken. De controle en afhandeling van de onkosten van de leden van de Raad van Bestuur zijn opgenomen in de reguliere processen van het Leger des Heils.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op naleving van het reglement door de onkosten te accorderen voorafgaand aan publicatie via het maatschappelijk jaarverslag.

De onkostenvergoedingen over 2024 betreffen:

Categorie Onkosten	2024
Binnenlandse reiskosten	€ 27.341
Buitenlandse reiskosten	€ 6.569
Representatiekosten	€ 117
Opleidingskosten	€ -
Overige onkosten	€ 5.939
Totaal	€ 39.966

5.2 Medezeggenschap

We dragen medezeggenschap in onze organisatie een warm hart toe en onderhouden goede relaties met de diverse medezeggenschapsorganen. Dit versterkt de ontwikkeling en verbetering van ons beleid.

5.2.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon

Binnen W&G is een Landelijke Cliëntenraad (LCR) ingesteld. Deze raad bestaat uit leden voorgedragen door de regionale cliëntenraden. De Landelijke Cliëntenraad heeft een ambtelijk secretaris en beschikking over kantoorruimte in het Nationaal Hoofdkwartier van het Leger des Heils in Almere.

In 2024 vond zes keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de bestuurder Zorg van de Stichting (bestuurder in de zin van de Wmcz). In 2024 is (een lid van) de Raad van Toezicht twee keer aanwezig geweest bij een overlegvergadering.

In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende punten aan de orde geweest: Onderwerpen destilleren uit de verslagen en besluitenlijsten van vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Directieraad, evaluatie van de medezeggenschapsregeling cliëntenraden Leger des Heils W&G en instemming voor het vergoedingsbeleid cliëntenraadsleden.

Verder heeft de LCR instemming verleend aan de visie op jeugd, van opvang naar wonen en visie op innovatie. Er is ongevraagd advies uitgebracht over bemiddeling tussen cliëntenraden. Het ongevraagde advies van de LCR over de mobiele adviseringscoaches is tot uitvoering gekomen in 2023 en gedurende 2024 is de uitvoering geëvalueerd. In 2025 vindt hierover verdere besluitvorming plaats.

Regelmatig is gesproken over de ontwikkeling van beleid dat direct raakt aan de (kwaliteit van) zorg voor deelnemers. Tevens is de LCR vertegenwoordigd in alle sectornetwerken van W&G. Beleidsvoornemens worden, indien relevant, op een later moment ter instemming dan wel advies voorgelegd aan de LCR. De LCR onderhoudt goede contacten met voor W&G relevante belangenorganisaties en openbaar bestuurders in het hele land, tot in Den Haag.

Binnen W&G zijn er regionale cliëntvertrouwenspersonen in de regio voor onafhankelijke ondersteuning van onze cliënten.

Voor medewerkers is er een landelijke SIAGPD-vertrouwenspersoon (seksuele intimidatie, agressie, grensoverschrijdend gedrag, pesten en discriminatie) aangesteld en zijn er SIAGPD-vertrouwenspersonen in de regio.

5.2.2 Ondernemingsraad

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg/LJ&R is samengesteld uit afgevaardigden van de ondernemingsraden vanuit de regio's van de Stichting. In 2024 hebben er zes overlegvergaderingen met de Bestuurder en directeur HR plaatsgevonden. Tijdens de 24 vergaderingen waarbij een

vertegenwoordiging vanuit de Raad van Toezicht W&G/LJ&R aanwezig was, is in mei aandacht gevraagd voor de interne communicatie en in oktober voor een terugblik en toekomst HR. Ook hebben de Bestuurder, de directeur HR en de COR het proces van betrokkenheid van de COR geëvalueerd.

De commissies VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu), FAI (Financiën, Accommodatie en ICT) en HR vergaderden iedere twee maanden. Commissie VGWM overlegde regelmatig met de landelijke Arbo-coördinator.

In 2024 heeft de COR diverse instemmings- en adviesaanvragen ontvangen: Regeling Attenties bijzondere gebeurtenissen medewerkers, Beeldschermbril, Beloningsregeling 2024/2025, BHV-beleid, Regeling melden vermoeden misstanden, Vertrouwenspersonen (Bureau Bezemer & Schubad) en Verzuimbeleid.

In 2024 heeft de COR geparticipeerd en meegelezen ten aanzien van de volgende thema's: Centraal/Decentraal, Duurzame inzetbaarheid, Forensische zorg, Herijking programma's en producten, Identiteit en cultuur, Innovatie, Klachtenregeling, Leren en ontwikkelen, Leveranciersonderzoek Arbodienstverlener, Participaties dagbestedingsindicaties, RI&E-beleid, Rookbeleid, Roosterbeleid, Samenwerken, Social Intranet, Van Opvang naar Wonen, Visie op Participatie, Vitaliteit.

De COR heeft een tweetal tweedaagse trainingen door SBI Formaat gevolgd op inhoudelijke thema's.

De Dag van de Medezeggenschap voor OR-leden en directies kon in november geen doorgang vinden. Voor donderdag 30 oktober 2025 staat de volgende Dag van de Medezeggenschap gepland.

5.2.3 Verpleegkundigen en Verzorgenden Advies Raad (VVAR)

Naast de reguliere medezeggenschap heeft W&G een landelijke Verpleegkundige en Verzorgenden Advies Raad (VVAR) ingesteld. Dit is een adviesorgaan van verpleegkundigen en verzorgenden en vormt de brug tussen de verpleegkundige professie (inhoud) en het bestuur (lijn). De VVAR heeft als doel om professionele beroepsuitoefening van de verzorgenden en verpleegkundigen te bevorderen en de kwaliteit van zorg te waarborgen en indien mogelijk te verbeteren.

Hoewel de VVAR nog in de opstartfase zit hebben de leden afgelopen jaar een aantal adviesrapporten uitgebracht aan de Raad van Bestuur. Waaronder adviezen ten aanzien van het Veranderprogramma V&V en de implementatie van het Elektronisch Cliënten Dossier ONS binnen de VVT.

5.3 Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2024

Kapitein H. Slomp RA, Voorzitter Raad van Bestuur

- Lid FEZ Commissie Bestuur Nederlands-Vlaams Bijbel Genootschap (NBG)
- Voorzitter Europees Netwerk Salvation Army Social Services
- Lid bestuurlijk overleg 3RO Reclassering

Mevrouw H.F. Bloemendal MMI, Bestuurder Zorg

- Vice-voorzitter van de Raad van Toezicht Zorggroep Noordwest Veluwe (voorzitter Commissie Mens en Organisatie)
- Vice-voorzitter Forensisch Netwerk (samenwerking Valente, nIGGZ, VGN)
- Lid Kernteam Volwaardig Burgerschap nIGGZ

De heer ir. A.G.C. van de Haar, Bestuurder Bedrijfsvoering

- Voorzitter Bestuur GBA Ships e.V., Mosbach Duitsland
- Bestuurslid Operation Mobilisation International, Carlisle, UK
- Director Doulos Ltd., San Gwann, Malta
- Voorzitter Oudstenraad Evangeliegemeente De Regenboog Veenendaal
- Lid Raad van Toezicht Salvation Army Tsjechië – Slowakije
- Lid Ledenraad Vereniging Achmea

6. Beleid, inspanningen en prestaties

6.1 Omgevingsanalyse

We signaleren enkele belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen die ons werk in de kern raken. De grenzen van het huidige zorgstelsel komen steeds nadrukkelijker in zicht, terwijl de vraag naar zorg die dichtbij mensen staat, toeneemt. Het vertrouwen in politiek, overheden en (zorg)instanties is laag. Mensen voelen zich niet gehoord en lopen vast in bureaucratische muren bij het zoeken naar oplossingen. De roep om de menselijke maat, zingeving en gemeenschapszin groeit.

De bestaanszekerheid van een steeds grotere groep mensen staat onder druk door stijgende kosten van basisvoorzieningen zoals wonen, energie en voedsel. Tegelijkertijd worden welzijn en maatschappelijke participatie voor velen onzeker. Bestaanszekerheid is de basis voor een menswaardig bestaan, een thema dat door veel politieke partijen bij de verkiezingen is omarmd en nu vraagt om concrete uitwerking. Tegelijkertijd is er een structureel woningtekort. Het (inmiddels demissionaire) kabinet heeft maatregelen aangekondigd en spreekt weer van sociale huisvesting in plaats van de woningmarkt. Het oplossen van het woningtekort zal echter nog jaren duren. Binnen deze crisis vraagt de huisvesting van aandachtsgroepen, zoals dak- en thuislozen, Oekraïners en de groeiende groep dakloze EU-burgers, extra aandacht. Daarnaast neemt de zorgbehoefte onder jeugd en jongeren in kwetsbare gezinnen toe, waardoor steeds meer kinderen en jongeren uit de jeugdzorg in de opvang belanden.

Het eind 2022 gelanceerde *Nationaal Actieplan Dakloosheid 'Eerst een Thuis'* streeft naar nul daklozen in 2030. Dit ambitieuze plan kiest voor 'Wonen Eerst' in plaats van opvang in maatschappelijke instellingen. Door de schaarste aan zorg, personeel en middelen zal steeds meer zorg in de wijk plaatsvinden. Aandachtsgroepen worden vaker in woonwijken gehuisvest, met minder uren begeleiding en minder vanzelfsprekende opvang binnen zorginstellingen. Dit vraagt om een sterke sociale infrastructuur en de mobilisatie van lokale gemeenschappen om kwetsbare groepen te ondersteunen. Mensen met een psychosociale kwetsbaarheid zijn hierdoor steeds meer aangewezen op informele gemeenschapszorg, waarbij zorgprofessionals een cruciale rol spelen.

In de relatie tussen hulpvrager, burens, buurt- en welzijnsorganisaties en het zorgnetwerk vormen zij de verbindende schakel. Passende zorg in de samenleving van morgen vraagt om andere hulpbronnen om dreigende tekorten en verschraving van zorg op te vangen. Oplossingen worden gezocht in betere samenwerking tussen zorgorganisaties, meer inzet van slimme technologie en een groter beroep op de samenleving, waarbij een sterk sociaal netwerk en gemeenschapsgevoel ('caring community') steeds belangrijker worden.

(Zorg)technologie en sociale innovatie spelen een cruciale rol in het streven naar kwalitatieve, toegankelijke zorg. Online communities maken steeds vaker gebruik van 'slimme data' om mensen die hulp nodig hebben te ondersteunen. De huisvesting van sociaal en psychisch kwetsbaren in de wijk vereist meer investeringen in leefbaarheid en sociale infrastructuur om isolement, eenzaamheid en terugval te voorkomen. Het versterken van buurtnetwerken en het stimuleren van onderlinge betrokkenheid zijn hierbij van groot belang. Als Leger des Heils zien we hierin een 'Move of Hope', een beweging die buurtnetwerken en onderlinge betrokkenheid versterkt en zorg en welzijn - en dus ook de verschillende entiteiten van het Leger des Heils - dichterbij elkaar brengt.

Maatschappelijke participatie door werk of zinvolle dag- en vrijetijdsbesteding is essentieel. Daarnaast is verduurzaming op het gebied van wonen, werken, leven en samenleven urgenter dan ooit. De klimaatdoelen beïnvloeden alle aspecten van ons bestaan: economie, inkomen, leefstijl, consumptie, energie- en grondstofgebruik en solidariteit met mensen die het meest kwetsbaar zijn. Kansenongelijkheid en grote gezondheidsverschillen tussen mensen met een hoge en lage sociaaleconomische status vragen om een gerichte inzet op

sociale duurzaamheid. Overheden en organisaties worden steeds vaker verplicht hun meetbare maatschappelijke bijdrage aan duurzaamheidsdoelen inzichtelijk te maken.

6.2 Algemeen beleid verslagjaar

Als onderdeel van het Leger des Heils in Nederland willen we iedereen die daarvoor openstaat 'soup, soap, salvation' bieden en daarin navolgers van Jezus Christus zijn. We zijn een enthousiaste beweging die het goede nieuws van het Evangelie zichtbaar uitdraagt door hoop, bevrijding en herstel te brengen in gebroken levens.

Wij zijn er in het bijzonder voor mensen zonder helper: jongeren, volwassenen en gezinnen die in onzekerheid leven en kampen met armoede, eenzaamheid, schulden, verslaving, dak- en thuisloosheid, lichamelijke en psychische problemen, geestelijke nood, werkloosheid en een gebrek aan sociale verbinding. Door hun kwetsbare situatie komen zij in aanraking met Justitie of lopen dat risico. Onze 'Passion for People' maakt zichtbaar wie we zijn, hoe we in de wereld staan en hoe we mensen in de samenleving én God willen dienen.

De essentie van onze missionaire opdracht is verwoord in:

- Onze cultuur- en identiteitsvisie: *Doen wat we geloven*. We gaan met elkaar en met onze deelnemers om zoals Jezus met mensen omging.
- Onze visie op zorg: *Samen zorgen we voor elkaar*. De kern van onze zorg is de liefdevolle en professionele relatie tussen hulpvrager en hulpverlener. We bieden zorg aan wie nergens anders terecht kan, omdat ieder mens het waard is om Gods liefde te ervaren.
- Onze besturingsvisie: *Vertrouwen in zorgprofessionals en hun vakmanschap*. We geven medewerkers ruimte en streven naar goed leiderschap en werkgeverschap.

Sustainable development goals 2030 (SDG's)

Onze inzet sluit aan bij de Sustainable Development Goals 2030 (SDG's) van de Verenigde Naties, die waarden weerspiegelen waar het Leger des Heils voor staat. We richten ons vooral op doelstellingen die bijdragen aan duurzame veranderingen voor de meest kwetsbaren.

 1 GEEN ARMOEDE	 3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN	 4 KWALITEITS-ONDERWIJS	 8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI	 11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN	 16 VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN
Deelnemers uit armoede, schulden, eenzaamheid	Deelnemers behandeld in abstinente woonvormen	Deelnemers met startkwalificatie arbeidsmarkt	Deelnemers in uitstap-programma's prostitutie	Deelnemers BW/MO duurzaam uitgestroomd naar betaalbare huisvesting	Deelnemers van slachtoffer naar survivor aanpak mensenhandel

Zeven hoofdthema's

We geloven in de kracht van gemeenschappen en het belang van onderlinge betrokkenheid. Om ook in de samenleving van morgen klaar te staan voor kwetsbare groepen, zetten we ons in om buurten te versterken en mensen met elkaar te verbinden. Door samen te werken met kerken, welzijnsorganisaties en andere lokale partners dragen we bij aan een samenleving waarin mensen naar elkaar omzien en hoop ervaren. Dit vraagt om een gerichte inspanning om talenten en krachten te activeren, zodat kwetsbare mensen niet alleen hulp ontvangen, maar ook de kans krijgen zelf bij te dragen aan hun gemeenschap. We richten ons hierbij op zeven hoofdthema's: bestaanszekerheid, wonen in de wijk, een sterke sociale basis, aandacht voor elkaar, strijdend leger - paraat bij crises, dienstbare technologie en geld maakt missie mogelijk.

In ons beleid staan zeven hoofdthema's centraal in de richting waarheen we als Leger des Heils bewegen om ook in de samenleving van morgen klaar te staan voor zorg, ondersteuning van kwetsbare groepen.

- **BESTAANSZEKERHEID:** Ieder mens heeft recht op een menswaardig bestaan. Strijden voor herstel daarvan behoort tot de kern van de missie van het Leger des Heils.
- **WONEN IN DE WIJK:** Herstel begint met een huis. Wonen Eerst: Niet (langer) in de opvang of instelling, maar in een eigen huis of een gemengde- of beschermde woonvorm waar je je thuis voelt en veilig bent.
- **EEN STERKE SOCIALE BASIS:** Ieder mens heeft mensen nodig die naar je omzien, op wie je kunt terugvallen. Het Leger des Heils bouwt aan herstel van relaties en aan de vorming van 'caring communities', waar mensen zich gezien en gesteund voelen.
- **AANDACHT VOOR ELKAAR:** Onze medewerkers hebben vaak te maken met ingewikkelde situaties en complexe omstandigheden. Hun duurzame inzet vraagt om aandacht, vertrouwen, bemoediging en goede facilitering. We willen dat zij plezier hebben in hun werk, dat ze zich kunnen ontwikkelen als mens en als professional.
- **STRIJDEND LEGER - PARAAT BIJ CRISES:** Het Leger des Heils staat op voor kwetsbare mensen die niet gezien en gehoord worden. Met lef en moed spreken we ons uit tegen onrecht en systemen/stelsels die mensen uitsluiten. Door politieke lobby en het voeren van het maatschappelijk debat. Door te laten zien hoe het anders kan. We staan paraat bij crisis om acute nood te lenigen en mensen met praktische en pastorale hulp bij te staan.
- **DIENSTBARE TECHNOLOGIE:** Het gebruik van slimme technologische toepassingen draagt bij aan effectieve zorg. We investeren in technologische voorzieningen die medewerkers ontlasten en onze deelnemers ondersteunen.
- **GELD MAAKT MISSIE MOGELIJK:** Voldoende geld is nodig om passende zorg aan de meest kwetsbaren te kunnen blijven continueren. Naast overheidsfinanciering zijn voor onderdelen van ons werk aanvullende middelen nodig. Daarvoor doen wij een beroep doen op de samenleving.

Blijven doen, beter doen en vernieuwen

We zijn dankbaar dat veel van ons werk goed gaat en zetten dit onverminderd voort. Tegelijk zien we ruimte voor verbetering en pakken die actief aan. We verbinden onze strategische richting met de dagelijkse praktijk, bieden specialistische zorg aan mensen zonder helper en strijden voor passende indicaties en financiering. Een duurzame, financieel gezonde organisatie blijft daarbij essentieel.

We versterken de kwaliteit en veiligheid van zorg, geven meer aandacht aan geestelijk welzijn en werken nauwer samen met deelnemers en hun netwerk. We zetten in op meer abstinente plekken, betere verbinding tussen zorg en justitie en somatische zorg voor ouder wordende deelnemers. Tegelijk verminderen we administratieve lasten, bewaken onze grenzen in wie we kunnen helpen en versterken de LdH-identiteit en spiritualiteit.

Voor vernieuwing zetten we in op woonvormen met een eigen voorkeur, de uitbreiding van 'caring (faith-based) communities' en een grotere rol voor ervaringsdeskundigen. Zij werken naast zorgprofessionals en dragen actief bij aan beleid en besluitvorming, om herstel en inclusie van mensen zonder helper te bevorderen.

Cultuur en identiteit

Onze medewerkers zetten zich met grote betrokkenheid in voor mensen in nood, gedreven door hun christelijke levensovertuiging en bewogenheid. Om de cultuur en identiteit van het

Leger des Heils stevig te verankeren in ons strategisch beleid, loopt een meerjarig programma. We rusten medewerkers toe in waarden gedreven zorg, geworteld in onze lange traditie en gericht op hoop en perspectief voor de meest kwetsbaren. Daarbij zijn zij goed toegerust om met deelnemers in gesprek te gaan over zingeving en het herstel van het gewone leven.

Kwaliteit van zorg en ondersteuning

De kwaliteit van onze zorg en ondersteuning blijft een voortdurende prioriteit. Tekorten op de arbeidsmarkt en niet volledig geïndexeerde tarieven maken het bieden van goede zorg complex. Bovendien belemmert de bureaucratische systeemwereld vaak de essentie van zorg: de liefdevolle en professionele relatie tussen hulpvrager en hulpgever. Juist voor doelgroepen met complexe problemen, zoals mensen met verslaving, een licht verstandelijke beperking (LVB), psychiatrische problemen en zorgmijndend gedrag - vaak gecombineerd met actief middelengebruik - blijven we ons onverminderd inzetten.

Onze hernieuwde Visie op Zorg - Samen zorgen we voor elkaar biedt een stevige basis en inspireert ons om kwetsbare mensen nu en in de toekomst te ondersteunen. We investeren in innovatie en ontwikkeling, met focus op wonen, ondersteuning en participatie in de wijk, passende zorg voor ouder wordende deelnemers en abstinente woonplekken, altijd vanuit onze visie op zorg.

Goede zorg vraagt om adequate financiering die aansluit bij de zorgvraag. Daarom blijven we in gesprek met zorgkantoren, de NZa, VWS en DJI. Daarnaast investeren we continu in kwaliteitsverbetering. In 2025 starten we een landelijk programma 'Kwaliteit van Zorg' om medewerkers beter te ondersteunen in het leveren van kwalitatief goede zorg. In 2024 stonden we voor de uitdaging van verscherpt toezicht op een van onze verpleeghuizen. Dankzij gerichte verbetermaatregelen heeft dit het gewenste resultaat gehad en is het verscherpte toezicht op 'De Linde' (Dordrecht) door de IGJ beëindigd.

Positionering | Public Affairs

We blijven strijden voor een menswaardig bestaan voor mensen die uitvallen of dreigen uit te vallen. Dit betekent een dak boven je hoofd, voldoende inkomen, een zinvolle dagbesteding en een sociaal netwerk. Voor de meest kwetsbare mensen komt dit niet vanzelf tot stand en vraagt het steeds opnieuw om gericht beleid en actie. Daarom zetten we ons actief in om structurele knelpunten aan te kaarten en oplossingen aan te dragen.

In 2024 hebben we onze lobby op verschillende manieren laten horen. Samen met brancheorganisaties Aedes, Valente en de Nederlandse ggz hebben we aandacht gevraagd voor woonplekken voor dakloze mensen. We blijven pleiten voor betaalbare huisvesting voor deelnemers uit de maatschappelijke opvang en zetten ons in voor de aanpak van bestaansonzekerheid, hervormingen in de jeugdzorg en de toekomst van de jeugdbescherming. Ook strijden we tegen mensenhandel en uitbuiting.

Een groeiende groep dakloze EU-burgers met multiproblematiek kan geen aanspraak maken op voorzieningen. Om hen beter in beeld te brengen en noodzakelijke ondersteuning te bieden, hebben we extra veldwerkers ingezet en werken we nauw samen met partners. Daarnaast hebben we ons uitgesproken tegen het kabinetsbesluit om de Rijksbijdrage aan de LVV-voorzieningen (opvang voor mensen zonder verblijfsrecht) stop te zetten. De gemeentelijke opvang voor Oekraïense vluchtelingen zetten we voort.

Met de Kerstdagen voor de deur debatteerde de Tweede Kamer over de aanpak van dakloosheid. In analogie met het verhaal van Jozef en Maria pleitten we ervoor dat er nu écht eigen woonplekken komen voor de vele dak- en thuisloze mensen in Nederland. Op straat overleven zij, maar vanuit een eigen woonplek kunnen zij werken aan hun herstel, waar nodig met professionele begeleiding.

Het bouwen aan zorgzame gemeenschappen in de wijk - 'caring communities' - blijft een belangrijk speerpunt in onze lobby. We blijven ons inzetten voor duurzame oplossingen die kwetsbare mensen niet alleen ondersteunen, maar hen ook de kans geven om volwaardig deel uit te maken van de samenleving.

Leiderschap en toerusting medewerkers

Onze medewerkers werken in complexe en uitdagende omstandigheden. Hun duurzame inzet vraagt om aandacht, vertrouwen, bemoediging en goede ondersteuning, zodat zij met plezier hun werk kunnen doen en zich zowel persoonlijk als professioneel blijven ontwikkelen. Dit vereist persoonlijk leiderschap, waarin leidinggevend een cruciale rol spelen. Daarom investeren we in een heldere leiderschapsvisie en een geactualiseerd leiderschapsontwikkelingsprogramma, waarmee we leidinggevend beter toerusten in hun rol. Zo creëren we een sterke basis voor betrokken en vakbekwame medewerkers, opererend in vitale teams, die de best mogelijke zorg en ondersteuning bieden aan mensen zonder helper.

Om hier concreet invulling aan te geven, hebben we de 'Leidraad voor Leiderschap' ontwikkeld. Hierin staan de 'Vijf V's' - Vuur, Veiligheid, Verantwoordelijkheid, Verbinding en Vertrouwen - centraal als richtinggevende principes voor inspirerend en effectief leiderschap binnen het Leger des Heils.

Onze Leger des Heils Academie rust medewerkers toe in de specifieke aanpak van het Leger des Heils. Een basispakket aan opleiding en training voor alle medewerkers draagt bij aan het versterken van hun vakmanschap en het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

Daarnaast hebben we een nieuwe arbeidsmarktcommunicatiecampagne gelanceerd en ons recruitment versterkt met een onderscheidend verhaal over wat het Leger des Heils te bieden heeft. In combinatie met een aantrekkelijke onboarding en gericht beleid op het binden en boeien van medewerkers, werken we aan het beperken van personeelstekorten in een steeds krappere arbeidsmarkt.

Om onze zorg en ondersteuning toekomstbestendig te maken, zetten we ook in op andere vormen van ondersteuning. De inzet van ervaringsdeskundigen, vrijwilligers en de opbouw van 'caring communities' en ondersteunende netwerken in de buurt wordt een steeds belangrijker onderdeel van ons werk.

Bedrijfsvoering

Het ondersteunen van medewerkers in het primaire proces stelt hoge eisen aan de kwaliteit van onze bedrijfsvoering en ondersteunende processen. De toenemende compliance- en verantwoordingseisen van financiers, gecombineerd met de snelle ontwikkelingen in zorgtechnologie – zoals het elektronisch cliëntendossier – maken dit een complexe opgave. De afdeling Proces Informatie Management (PIM) richt zich op het verbeteren en optimaliseren van de afstemming tussen het primaire zorgproces en zorgapplicaties. In dit kader wordt de architectuur van Clever, onze in eigen beheer ontwikkelde zorgapplicatie, gemoderniseerd.

De financiële en zorginhoudelijke sturing van de organisatie wordt steeds verder verbeterd door de uitbreiding van dashboards, die actueel inzicht bieden in relevante financiële, personele en zorgindicatoren. Dankzij een effectieve sturing heeft dit in het verslagjaar geleid tot een positief financieel resultaat.

De afgelopen jaren hebben we met een ambitieus programma belangrijke innovaties en verbeteringen doorgevoerd in de zorg en bedrijfsvoering. Dit heeft mooie resultaten opgeleverd, maar onze ontwikkeling stopt hier niet. Ook komend jaar blijven we innoveren en verbeteren, zodat we in een snel veranderende wereld goede zorg en ondersteuning kunnen blijven bieden aan de meest kwetsbare mensen in onze samenleving.

6.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Om de kwaliteit van zorg, hulp- en dienstverlening te borgen en continu te verbeteren, wordt er gewerkt vanuit het (HKZ-gecertificeerde) kwaliteitsmanagementsysteem. Het zorgt ervoor dat we een lerende organisatie zijn die continu werkt aan verbetering. Hierin neemt de PDCA-cyclus een belangrijke plaats in. In november 2022 is ons kwaliteitsmanagementsysteem opnieuw gecertificeerd voor de komende drie jaar. Het gaat daarbij om HKZ-certificering voor jeugdzorg, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, VVT en maatschappelijke opvang & vrouwenopvang. Daarmee voldoen we ook aan ISO9001:2015.

Interne Audits

In het kader van risicomanagement worden regelmatig auditrondes georganiseerd. Deze audits worden gecoördineerd en uitgevoerd door de stafafdeling Kwaliteit, Compliance & Audit (KCA). 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 Raad van Toezicht. De follow-up van de bij audit gesignaleerde verbetermaatregelen wordt gevolgd in een landelijk verbeterregister.

6.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

6.4.1 Veiligheid zorg

Leger des Heils W&G streeft naar het bieden van veilige hulp en zorg aan deelnemers en een veilige werkomgeving voor medewerkers. Om (de aandacht voor) veiligheid te borgen in de organisatie, zijn er binnen de regio's aandachtsfunctionarissen veiligheid werkzaam. Voor de aandachtsfunctionarissen veiligheid en leidinggevendend bij Leger des Heils is er een landelijk trainingsaanbod bij de LdH Academie ten aanzien van integrale veiligheid en opvang en nazorg na ingrijpende gebeurtenissen.

Er zijn in 2024 belangrijke stappen gezet om veiligheid te integreren in de overlegstructuur in de organisatie en de taken en verantwoordelijkheden te verduidelijken. Zo wordt veiligheid structureel besproken in verschillende overleggen, waaronder het teamoverleg, het managementteam overleg, het directeurs zorg beraad en het veiligheidsoverleg raad van bestuur.

Informatie over veiligheid wordt verzameld, ontsloten en geïntegreerd in het Power BI-dashboard. In de komende jaren zal dit verder worden uitgebreid, met aandacht voor de combinatie van verschillende datasets.

6.4.2 Cliëntervaringen

De ervaring van onze deelnemers en hun tevredenheid over onze zorg zijn belangrijke input om de kwaliteit van zorg te verbeteren. We streven ernaar om te voorzien in de behoeftes van de deelnemers. Om de ervaringen van de deelnemers te meten wordt er gebruik gemaakt van verschillende instrumenten. Zo worden er diverse (anonieme) uitvragen gedaan zoals een algemene deelnemer ervaringsonderzoek en specifieke vragenlijsten voor de V&V, wijkverpleging, jeugd en LVB. De algemene deelnemer ervaringsonderzoek is uitgevraagd in 2023 en ruim 2000 deelnemers hebben deze vragenlijsten ingevuld. De uitkomsten zijn in 2024 beschikbaar gekomen en geëvalueerd met verschillende gremia. Deelnemers beoordelen Leger des Heils gemiddeld afgerond met een 8. Vragen zoals het veilig voelen van medewerkers, het nakomen van afspraken en de beschikbaarheid van begeleiding bij behoefte aan hulp scoren het hoogst (gemiddeld 8,5). Waar nodig zijn op diverse niveaus verbeteracties geformuleerd.

Naast deze ervaringsonderzoeken worden deelnemers tijdens het traject bevraagd naar hun ervaringen op verschillende gebieden. Hierdoor kan er in gesprek worden gegaan en het zorgplan eventueel worden bijgesteld. Door de stem van onze deelnemers te gebruiken, kunnen wij als organisatie groeien en verbeteren.

6.4.3 Klachten

Ondanks dat we als Leger des Heils elke dag streven naar de best mogelijke zorg voor onze deelnemers, kan ongenoegen niet altijd worden voorkomen. We vinden het belangrijk om gehoor te geven aan signalen van ongenoegen en deze mee te nemen in het verbeteren van onze zorgverlening. Leger des Heils W&G beschikt over een klachtenregeling voor deelnemers met daarin de werkwijze bij klachtenafhandeling. Deze regeling is in lijn met Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Om het behandelen van klachten laagdrempeliger en eenvoudiger te maken, wordt er sinds 2023 gewerkt met de nieuwe klachtenregeling. Elke regio heeft een Klachtenfunctionaris in dienst die bij klachten helpt om een oplossing te vinden. Als een klacht niet tot een bevredigende oplossing leidt, kan de klacht bij de externe klachtencommissie worden ingediend. De externe klachtencommissie bestaat uit drie leden en is ondergebracht bij het Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg (CBKZ). De meeste klachten in 2024 konden in overleg met de deelnemer afgehandeld worden.

Het Leger des Heils werkt samen met cliëntvertrouwenspersonen van de volgende organisaties: LSR, Zorgstem en Jeugdstem. De cliëntvertrouwenspersonen zijn onafhankelijk en ondersteunen de deelnemer bij problemen die te maken hebben met de zorg, begeleiding, hulpverlening, behandeling of bejegening binnen het Leger des Heils.

De cliëntvertrouwenspersoon heeft de goede ontvangst als prettig ervaren en vond het ook positief om te bemerken dat de communicatiestijl van de begeleiders – in ieder geval tijdens de informele koffiemomenten of tijdens de deelnemersoverleggen – aansluit bij de deelnemers. De deelnemers werden in hun waarde gelaten voor wie zij zijn en wat zij willen. Tijdens het bijwonen van deelnemersoverleggen is het de cliëntvertrouwenspersoon ook positief opgevallen dat er veel ruimte en aandacht is vanuit de teammanagers voor hoe de deelnemers het op de locatie ervaren en wat zij anders willen. LSR, regio Noordoost

6.4.4 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 te verbeteren naar aanleiding van opgetreden incidenten en gesignaleerde risico's. De meldingen zijn geanalyseerd en, indien nodig, zijn er verbetermaatregelen doorgevoerd.

6.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

6.5.1 Personeelsbeleid

Christelijke Identiteit

In de Visie op Zorg staat verwoord: "Jij bent het waard om Gods liefde te ervaren. Wij geloven dat er voor ieder mens een plek is in Gods Koninkrijk, bij Wie we altijd weer opnieuw kunnen beginnen. Geloof, hoop en liefde zijn belangrijke inspiratiebronnen in ons handelen. Wij sluiten aan bij de geloofs- en zingevingsvragen van onze deelnemers." Mede om dat mogelijk te maken, wordt van alle medewerkers van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verwacht dat zij een christelijke levensovertuiging hebben. Bij alle verschillen is de kern van dit geloof dat God van mensen houdt, zoals dat zichtbaar is geworden in het leven van Jezus Christus. Daar willen we naar handelen en over spreken. De Bijbel en de Leger des Heils-traditie zijn bronnen van verhalen die ons in de soms weerbarstige werkelijkheid inspireren.

In 2024 zijn twee Leger des Heils Expedities gehouden voor zo'n 100 medewerkers elk. In deze tweedaagse outdoor events werden medewerkers op creatieve en speelse wijze uitgedaagd na te denken over de verbinding tussen geloven en werk.

Sinds november 2024 is voor medewerkers een site beschikbaar ter eigen inspiratie en om met collega's en cliënten in gesprek te kunnen gaan over wat mensen ten diepste raakt.

Gedragscodes

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg volgt verscheidene gedragscodes die een kader vormen voor de doelstellingen van de organisatie en het bijbehorende gedrag. Onder deze codes vallen onder meer de zorgbrede Governancecode, de Code duurzaam beleggen en onze eigen Leger des Heils Gedragscode. Deze betreft onder andere gedragsregels over de beroepshouding, het gebruik van internet en e-mail, het omgaan met persoonsgegevens en omgangsvormen. Een volledig overzicht is te vinden op de website. Uiteindelijk zal de Leger des Heils Gedragscode worden opgenomen in het nieuwe Paspoort voor medewerkers. De online uitgave van de nieuwe versie van het Paspoort staat gepland voor de eerste helft van 2025.

In alle zorgvuldigheid

In de notitie 'In alle zorgvuldigheid' is uitgewerkt dat we binnen de organisatie zorgvuldig om willen gaan met klachten van betaalde medewerkers en vrijwilligers inzake ongewenste omgangsvormen. Binnen W&G waren per regio een aantal LVV-erkende interne vertrouwenspersonen aangesteld. In 2023 is door de Directieraad besloten dat W&G geleidelijk zal overstappen van interne naar externe vertrouwenspersonen. Dit is in de loop van 2024 geëffectueerd. Na een uitgebreid selectieproces is gekozen voor bureau Bezemer & Schubad als aanbieder van externe vertrouwenspersonen. De nieuwe situatie is op 1 januari 2025 van start gegaan. In de loop van 2024 zijn vrijwel alle interne vertrouwenspersonen gestopt met hun taak, op enkele in RZW en NW na. De nota "In alle zorgvuldigheid" zal in Q1 2025 worden herschreven met het oog op de nieuwe situatie.

Klokkenluidersregeling

W&G heeft een klokkenluidersregeling. De klokkenluidersregeling is gebaseerd op de voorbeeldprocedure die is uitgebracht door de Stichting van de Arbeid. Het hoofd van de stafafdeling Kwaliteit, Compliance & Internal Audit is uit hoofde van zijn functie de persoon bij wie meldingen kunnen worden gedaan.

Mobiliteitsregeling

Hybride werken is een manier van werken waarbij – als de aard van het werk dat mogelijk maakt – medewerkers de ruimte hebben om bewuste keuzes te maken over hoe, wanneer en waar ze (samen) werken; thuis of op werklocatie. Dit betreft de arbeidsvoorwaarden inzake thuiswerken en mobiliteit. Het Leger des Heils biedt werknemers de mogelijkheid om deels thuis te werken als de aard van het werk zich ervoor leent en er geen andere (praktische of medische) belemmeringen zijn.

Ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers

Het Leger des Heils biedt via de Leger des Heils Academie een passend aanbod van trainingen, e-learning en reflectiemogelijkheden voor alle medewerkers van de organisatie. De trainingen sluiten aan op wettelijke kaders en/of de eigen professionele ontwikkeling, zoals de trainingen Beroepscode & Tuchtrect en Van Hulp naar Herstel. De meeste 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. Er zijn in 2024 zes nieuwe trainers geworven, opgeleid en ingezet. Dit betekent dat we in 2024 werkten met gemiddeld 27 trainers uit de regio's. Daarnaast is het kernteam van de Academie uitgebreid met een planner, is per 1 januari 2024 een Opleidingskundige Extern Aanbod gestart (interne

doorstroom), en is de Manager Backoffice begonnen. Daarnaast is per 1 mei een adviseur communicatie gestart (interne doorstroom). Het team van vaste trainers en clustertrainers is in 2024 met één vaste trainer uitgebreid. De clustertrainers zijn eerste aanspreekpunt voor een cluster van trainingen, zij bewaken de kwaliteit, zorgen voor tijdige revisie, begeleiden de trainers en zijn aanspreekpunt voor maatwerkvragen.

In 2024 werden ca. 400 interne, eigen trainingen verzorgd en namen ruim 5000 collega's deel aan meer dan 600 trainingsdagen. In 2023 is de Leger des Heils Academie begonnen met het geven van inspirerende Webinars voor collega's wegens het 10-jarig bestaan dat jaar. Dit is wegens succes voortgezet in 2024. Een belangrijk aandachtspunt vanuit de herijking van de Academie was de overstap naar een nieuw Leer Management Systeem (LMS). Na een uitvoerige analyse is gekozen voor PlusPort als leverancier en per 1 juli 2024 is het nieuwe leerplatform live gegaan. In overleg met de adviesgroep Leren en Ontwikkelen en de directieraad W&G/LJ&R is vastgesteld welke scholing noodzakelijk is voor het eerste en tweede jaar na indiensttreding. Dit is door middel van Leer- en ontwikkeltrajecten opgenomen op het leerplatform, zodat elke medewerker een overzicht heeft van zijn/haar noodzakelijke aanbod en vervolgaanbod.

Eind 2024 is gestart met de oriëntatie op een planningstool. We verwachten dat de planningstool zal bijdragen aan een optimale en efficiëntere inzet van onze trainers. Het streven is de tool aan te schaffen in kwartaal 1 van 2025.

Ontwikkeling van aanbod

In 2024 is (mee)gewerkt aan verschillende projecten en trainingen:

- E-learning Ontgrenselde Samenleving. Onderdeel van het project van LJ&R met externe gelden vanuit het ministerie.
- Omgaan met verzameldrang. Deze wordt in Q1 2025 beschikbaar gesteld. Deze training is een verdieping van de e-learning Omgaan met verzameldrang (voorheen Veilig Verzamelen).
- Van Hulp naar Herstel; blended leertraject.
- Jongerencoaching. Er zijn twee pilots geweest en het (blended) leertraject is in het aanbod opgenomen. Dit is nieuw aanbod van het LdH dat aandacht behoeft voor de implementatie.
- Leger des Heils Experience. Deelgenomen aan twee pilots. De Experience wordt nu meerdere keren aangeboden.
- E-learning Verdovende middelen.

Opgeleverde Updates/revisies

Update/doorontwikkeling:

- Herkennen en bestrijden van mensenhandel
- Ik & de Ander
- De-escalatie
- Blended leertraject Geweldloos Verzet

In ontwikkeling:

- Ontwikkeling training Buiten de Lijnen
- Doorontwikkeling Leertraject Motiverende Gespreksvoering (MGV)

Tot slot zijn er ook in 2024 gratis online lunchsessies geweest over de volgende onderwerpen:

- Tijd voor Balans (zelfzorg)
- Mindfulness als hulp bij lastige emoties
- Uitbuiting-in ons huis
- Van Stress naar Passie

- CiEP (change into excellent performance)
- De kunst van motiveren
- Help, hoe praat ik met jongeren
- Het goud in mij; beschermjassen in de praktijk

Update Extern Aanbod

In 2024 is een start gemaakt met de externe inkoop van een aantal trainingen. Deze inkoop is gebaseerd op een samenwerking met onder meer de Adviseurs Leren en Ontwikkelen uit de regio's en de afdeling Beleid & Innovatie. Extern aanbod dat in 2024 is gelanceerd, is:

- CiEP training en coaching
- Wlz en Wmo via de Zorgmarktacademie
- Gespreksleider Moreel beraad via Reliëf
- Optreden Ter Terechzitting via & Jeugd
- Suïcidepreventietraining via 113 en de RINO
- IAG Platform ontsloten voor alle IAG medewerkers

Tegelijkertijd is de inkoop van de volgende externe producten in proces:

- E-learning voor de contactpersonen vrijwilligers
- Opname van de training 'Basisvaardigheden voor de werkbegeleiding' voor de doelgroep Verpleging en Verzorging
- Opname van het praktijkleerprogramma Calibris voor de doelgroep Verpleging en Verzorging
- Training 'Vlaggensysteem', een methodiek handelend over grensoverschrijdend gedrag
- Training 'Feedback geven' via Communicatiehelden

Er is veel vraag naar nieuw aanbod. Begin 2024 starten we een algehele verkenning van behoeften binnen de organisatie om in samenwerking met de afdeling Inkoop, aan de hand van een goede marktanalyse, met uitgebreidere externe inkoop aan de slag te gaan en daarmee de Regio's en LJ&R verder te ontlasten.

Kwaliteit Trainingen

De meeste trainingen van de Academie worden, voor zover mogelijk, geaccrediteerd door de SKJ, waardoor medewerkers PE-punten (registratiepunten) krijgen na afronding van een training. Trainingen voor V&V zijn eveneens geaccrediteerd. Medewerkers ontvangen na het volgen van een training een certificaat. De Academie is CEDEO erkend als bedrijfsopleider.

Coaching, supervisie en intervisie

Naast het verzorgen van trainingen en leertrajecten faciliteert de Academie (team)coaching, supervisie en incidenteel intervisie. Met een pool van zeventien coaches en/of supervisoren uit de diverse werkeenheden en het Stichtingsbureau kan de Academie tot nu toe voorzien in aanvragen voor begeleidingstrajecten die niet binnen de eigen regio worden gefaciliteerd of ingekocht. Naast individuele en groepssupervisie konden in 2024 onderstaande vormen van coaching worden geboden:

- Ontwikkelingsgericht coachen (algemene coaching)
- Loopbaancoaching
- Coachen als nazorg na incidenten
- E-coaching

Via intervisie wordt de reflectiepraktijk verder geborgd binnen de lokale afdelingen. De Academie faciliteert dit zodanig dat medewerkers worden opgeleid in de Intervisorentraining om intervisie te kunnen begeleiden binnen de eigen regio. Daarnaast wordt incidenteel intervisie gefaciliteerd voor bijvoorbeeld de vakgroep (Regio-) Coördinatoren Vrijwilligers.

In 2024 is er in juni een Festival voor Intervisoren geweest waar rond de 80 intervisoren en coaches/supervisoren diverse workshops konden ervaren.

Supervisie kan o.a. worden ingezet voor de herregistratie voor reflectiepunten voor SKJ geregistreerde medewerkers en als instrument voor de beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling en ethische reflectie.

W&G College Management Development

Het W&G College is een post-HBO managementopleiding, afgestemd op het werk van W&G/LJ&R. Het betreft scholing op strategische managementkennis en -vaardigheden. De opleiding is bestemd voor medewerkers die de ambitie hebben om op korte/middellange termijn door te stromen naar een strategische (management)functie. De opleiding kan ook worden gevolgd door Sr. (beleids) medewerkers. Het W&G College is een samenwerking tussen W&G/LJ&R en de Christelijke Hogeschool Ede (CHE).

In juni 2024 is de diplomering geweest van 13 studenten die in 2022 waren gestart aan het W&G College. Tijdens de studie hebben zij gewerkt aan diverse integrale beroepsproducten die samen met het werkveld en relevante stakeholders zijn afgestemd. Tussentijdse presentaties ervan aan o.a. enkele leden van de RvB, regio-directieleden en andere stakeholders hebben bijdragen aan het creëren van draagvlak en borging van deze innovatieve praktijkoplossingen.

In oktober 2024 is een selectieproces gehouden voor de aanmeldingen voor een start van de 9e lichting van deze interne opleiding in 2025. Dan zullen 18 deelnemers starten. Vanuit de Stichting W&G en Dienstverlening zijn deelnemers aangemeld en geselecteerd en ook vanuit het programma Geloven in de Buurt starten deelnemers. Voor deze lichting zal het curriculum in samenwerking met de CHE en de Academie geüpdatet en aangepast worden naar meer eigentijdse werkvormen en op inhoud naar de huidige interne en externe eisen aan strategisch management. De opbouw van deze opleiding is door de jaren nagenoeg gelijk gebleven en omvat de volgende modules:

- Leiderschap in een missie context
- Leiderschap in een strategische context
- HRM en organisatieontwikkeling
- Marketing en positionering
- Financiën, verantwoording en -procesmanagement
- Veranderen en implementeren (incl. onderzoeksfase)

Arbeidsmarktcommunicatie

Om in een tijd van arbeidsmarktkrapte voldoende mensen te binden en te boeien zetten we in op arbeidsmarktcommunicatie, recruitment en persoonlijke on-boarding trajecten. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op een toekomstbestendig, eenduidig, professioneel werkgeversimago, herkenbaarheid als organisatie op christelijke grondslag en het invullen van moeilijk vervulbare vacatures. In 2024 is veel aandacht gegaan naar het inhoudelijk doorontwikkelen en het professionaliseren van de recruiters. De vacaturewebsite www.legerdesheils.nl/vacatures draagt bij aan de positionering van de organisatie als werkgever en het ontwikkelen van ambassadeurschap bij (toekomstige) medewerkers. In 2024 hebben we een nieuw werkgeversmerk ontwikkeld en een keuze gemaakt voor de vervanging van ons digitale wervingssysteem. In 2025 zullen zowel het vernieuwde werkgeversmerk als het nieuwe wervingssysteem live gaan.

Veiligheid medewerkers

Medewerkers kunnen te maken krijgen met agressie, bedreigingen en geweld van deelnemers. Het Leger des Heils streeft naar een veilige werkomgeving voor medewerkers; een omgeving waarin medewerkers en overige betrokkenen met elkaar veiligheid realiseren door dialoog en voorspelbaar handelen. In 2024 is vervolg gegeven aan kennis en ervaring

tussen de regio's en is een landelijk Arbo coördinator gestart op het hoofdkantoor. Het continue leren van elkaar draagt bij aan organisatiebrede cultuur- en gedragsverandering die nodig is om veiligheid structureel in te bedden in de organisatie. In 2024 is gestart met frequente integrale veiligheidsoverleggen op bestuur en directieniveau waarbij HR, Kwaliteit en Facilitair betrokken zijn.

ZZP'ers

Het aantal ZZP'ers dat wordt ingezet binnen het Leger des Heils is bij sommige afdelingen de laatste jaren sterk toegenomen. In veel gevallen is het de keuze van de medewerker om als ZZP'ers te werken, met name als de medewerker meer flexibiliteit wil en niet gebonden wil zijn aan een cao. Ook komt het voor dat een medewerker niet in loondienst kan komen doordat hij niet voldoet aan de christelijke identiteitseis die het Leger des Heils stelt aan zijn werknemers bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst.

Vanuit organisatiebelang vindt het Leger des Heils het hoge aantal ZZP'ers om verschillende redenen ongewenst. Met name met het oog op de continuïteit en kwaliteit van zorg en in het belang van de christelijke identiteit van onze organisatie, wil het Leger des Heils zoveel als mogelijk werknemers op basis van een arbeidsovereenkomst kunnen inzetten. Daar komt bij dat door ontwikkelingen in de jurisprudentie (waaronder het 'Deliveroo-arrest') het onderscheid tussen werknemers en ZZP'ers is verduidelijkt en aangescherpt. In dit verband was ook het door de belastingdienst aangekondigde einde van het zg.

'handhavingsmoratorium' per 1 januari 2025 aanleiding om het beleid ten aanzien van ZZP'ers te heroverwegen.

Een en ander heeft geresulteerd in het besluit om ZZP'ers nog slechts in uitzonderingsgevallen in te zetten. In een interne richtlijn van het Leger des Heils zijn de algemene randvoorwaarden verduidelijkt en de uitzonderingsgevallen gedefinieerd en geconcretiseerd (in specifieke functies). Ook zijn er nieuwe modelovereenkomsten opgesteld. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over mogelijkheden om personeel in loondienst flexibeler in te zetten (in het kader van de zg. ad hoc inzet). Het beoogde effect is om het aantal ZZP'ers sterk terug te dringen. Voor afdelingen waar dit leidt tot continuïteitsproblemen zullen plannen van aanpak worden opgesteld.

6.5.2 Beloningsbeleid

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden zeven cao's toegepast. Afhankelijk van het werkveld waar de medewerker werkzaam is, valt deze onder de werkingssfeer van een bepaalde cao.

Medewerkers op het Stichtingsbureau 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.

De hoge inflatie heeft in 2023 geleid tot cao-akkoorden met forse salarisverhogingen in de diverse sectoren waarin het Leger des Heils actief is. Zo stijgen de salarissen in het Sociaal Werk vanaf 1 juli 2023 in drie stappen met in totaal 15% per 1 juli 2024. Het Leger des Heils is overigens van mening dat medewerkers van onze organisatie het verdienen het om passend te worden beloond voor het werk dat vaak veel van hen vraagt. Tegelijkertijd ontstaat het spanningsveld met de financierbaarheid van de zorg, op zowel landelijk als gemeentelijk niveau. Dit vraagt in de komende periode alertheid in onze eigen organisatie en veel overleg met de zorgfinanciers.

In de toelichting bij de jaarrekening is de bezoldiging van de bestuurders (de leden van de Raad van Bestuur) en toezichthouders (de leden van de Raad van Toezicht) over 2024 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 W&G 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 in andere uitvoerende en ondersteunende functies. De officieren werken op basis van een gelofte en niet op basis van een arbeidsovereenkomst. Zij 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-officiërs wordt bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd een retraitselastage uitgekeerd. Daartoe heeft het Leger des Heils een retraitsfonds ingesteld.

6.5.3 Medewerkerstevredenheid

In april 2024 is in samenwerking met Motivaction een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. De resultaten hiervan zijn gedeeld en besproken met alle teams en op basis hiervan zijn verbeterplannen gemaakt voor de organisatie. De responserate over alle Stichtingen was 46%. Thema's die positief opvielen waren de waardering van de werkinhoud en de teamleiders. Zaken die aandacht vragen, zijn de werkdruk, veiligheid en de bekendheid met meldingsprocessen en vertrouwenspersonen. Hierop wordt actie ondernomen. Het gehele MTO wordt in 2026 herhaald. Wordt er ondertussen ook gewerkt aan manieren om doorlopend de tevredenheid van medewerkers te monitoren en kortere feedbackloops te organiseren.

6.6 Opvang vluchtelingen Oekraïne en ongedocumenteerden

Opvang vluchtelingen Oekraïne

In februari 2022 is Rusland Oekraïne binnengevallen en honderdduizenden Oekraïners zijn hun land ontvlucht. Veruit de meesten hebben elders in Europa onderdak gekregen. In 2024 zijn nog dagelijks Oekraïners naar Nederland gekomen en de Tijdelijke Beschermingsrichtlijn van de Europese Unie maakte dat ze ook onderdak moesten krijgen. De huisvesting van deze groep stond onder grote druk, omdat het aantal inmiddels tot boven de 120.000 was gekomen. Daarnaast waren bij de komst van de ontheemden in 2022 verschillende locaties voor een beperkte periode ingericht voor opvang, waardoor het voor sommige gemeenten een uitdaging was om in 2024 goede huisvesting te regelen.

Vanaf het begin van de Russische invasie in februari 2022 heeft het Leger des Heils zich ingezet om te helpen bij de opvang van Oekraïense ontheemden in Nederland. In de eerste maanden van 2024 werd nog gewerkt aan de afronding van het project RefugeeHomeNL (particuliere opvang van Oekraïners), en het hele jaar hebben we onze inzet bij de gemeentelijke opvang van Oekraïners (GOO) gecontinueerd.

In alle regio's, behalve Noordoost, zijn één of meer GOO-locaties waar het Leger des Heils het sociaal beheer en soms ook de begeleiding verzorgt. In 2024 zijn er 37 opvanglocaties geweest waar we hebben gewerkt. Gedurende het jaar zijn zeven locaties gesloten en vier locaties geopend. In de meeste gevallen zijn de bewoners van het ene pand naar het andere pand verhuisd binnen dezelfde gemeente.

Dagelijks hebben we rond de 5.000 ontheemden onderdak geboden. We werkten samen met 14 gemeenten, waaronder de G4 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht). In Nederland is de opvang van Oekraïners een verantwoordelijkheid van de gemeente. Omdat wij als Leger des Heils in verschillende gemeenten, verspreid over het land, werken én veel Oekraïners onderdak bieden, zijn we voor de ministeries, andere medeoverheden en kleinere ngo's een graag geziene gesprekspartner.

Dit jaar is de nadruk gelegd op integratie en begeleiding naar werk of dagbesteding, begeleiding van overlast gevende bewoners, hulp bij (alcohol)verslaving en ondersteuning bij opvoedingsvraagstukken. We hebben een aantal locaties gestart waar extra zorg en begeleiding wordt geboden (Almere en Rotterdam). Binnen de regio's is kennis en ervaring met andere doelgroepen gedeeld en is de samenwerking met Oekraïense psychologen op gang gekomen.

Gemiddeld zijn iedere twee maanden posters (Oekraïense en Nederlandse versie) naar alle locaties gestuurd ter inspiratie en bemoediging van zowel de medewerkers als de bewoners. Begin december zijn 3.000 in het Oekraïens vertaalde exemplaren van de kersteditie van de Strijdkreet verdeeld over de opvanglocaties en de buurthuis kamers.

Opvang en begeleiding ongedocumenteerden

Ook in 2024 heeft het Leger des Heils opvang en begeleiding geboden aan mensen die geen verblijfsrecht hadden in Nederland; de zogeheten ongedocumenteerden.

In Amsterdam wordt vanuit de afdeling Recht in Zicht juridische bijstand verleend. In Utrecht, Almere, Rotterdam, Zwolle, Heerlen en Maastricht hebben we in totaal zo'n 75 bedden waar we deze doelgroep opvangen en begeleiden.

Er is veel onrust ontstaan toen het kabinet bekendmaakte dat de financiering van de opvang van uitgeprocedeerde asielzoekers (de zogenaamde Landelijke Vreemdelingenvoorziening) per 1 januari 2025 zou stoppen.

Op 9 september 2024 heeft het Leger des Heils een publiek statement gemaakt over het stopzetten van de opvang voor ongedocumenteerden. Dit is door verschillende media opgepakt en gedeeld.

Verschillende gemeenten hebben aangegeven door te gaan met opvang en begeleiding, ook als er geen Rijksfinanciering is. Zij worden gesteund in hun opvatting dat opvang nodig is door uitspraken van verschillende rechtbanken in zogeheten voorlopige voorzieningen: de minister moet voorlopig opvang blijven bieden. Kortom, het zal spannend worden hoe de opvang en begeleiding van deze doelgroep in 2025 bekostigd zal worden.

Wij willen als Leger des Heils onze ogen niet sluiten voor de nood van de kwetsbaren in deze doelgroep en nemen onze verantwoordelijkheid door in 2025 de opvang te continueren.

6.7 Financieel beleid

6.7.1 Hoofdpijnen financieel beleid

De hoofdpijnen van het financiële beleid zijn als volgt:

- De exploitatiekosten van (nieuw te starten) activiteiten van W&G 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.
- W&G 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, dan wel kenmerkend zijn voor niet-gesubsidieerde activiteiten welke de aanpak van het Leger des Heils met zich meebrengt.

6.7.2 Sturing en beheersing

W&G is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat binnen landelijke kaders regio's met een grote mate van bestuurlijk mandaat, op regionaal/lokaal niveau samenwerken met provincies, gemeenten, zorgkantoren en keten- en samenwerkingspartners ('eigenaarschap binnen kaders').

W&G 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.

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, 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 jaarlijks in een cyclisch proces plaats:

- In het meerjarenbeleidsplan van W&G worden de strategische richtingen en doelstellingen vastgelegd. Het meerjarenbeleid van W&G 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 zijn voorgelegd.
- Tijdens het boekjaar rapporteert de directie van een regio periodiek over de resultaten aan de Raad van Bestuur, die deze rapportages bespreekt en toelicht in de (Auditcommissie van de) Raad van Toezicht.
- Maandelijks wordt een KPI-rapportage opgesteld die wordt besproken in de Directieraad. Tevens wordt een actuele maand- c.q. kwartaalrapportage gemaakt die besproken wordt in de (Auditcommissie van de) Raad van Toezicht.

6.7.3 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 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 er beheersingsmaatregelen bestaan op verschillende niveaus:

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

Maatregelen van interne beheersing zijn geborgd in de administratieve organisatie zoals beschreven in het Kwaliteitshandboek van W&G.

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 ook 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 Beleid en Innovatie (B&I, voorheen O&O) is, in samenspel met de regio's, verantwoordelijk voor inhoudelijke verbeteringen en ontwikkelingen van beleid en kwaliteit van zorg. Daarbij zijn er specialisatienetwerken actief met expertise vanuit de regio die zich richten op kwaliteitsborging, ontwikkeling en innovatie binnen specifieke sectoren zoals verzorging- en verpleging, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en forensische zorg.

De stafafdeling Concern Controlling (Business en Productie Control) richt zich op het ontwikkelen en beheeren van voorwaardenscheppend beleid op financieel-economisch gebied. De afdeling Productie Control beheert o.a. de productieafspraken van zorgkantoren, verzekeraars, justitie en voert hiertoe administratieve taken en interne controles uit. Concern Control/Business Control 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.

Met de Stichting Leger des Heils Dienstverlening is er een samenwerkingsovereenkomst inzake de levering van een aantal diensten die in een Service Level Agreement (SLA) zijn vastgelegd. Dit betreft diensten van de volgende stafafdelingen:

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 fiscaal gebied.

De stafdienst Vastgoedbeheer, Inkoop & Facilitymanagement (VIF) richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op huisvestingsgebied en ondersteunt de regio's op het gebied van vastgoedstrategie, projectmanagement, inkoop en onderhoud van gebouwen. 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 informatiebehoeften, 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 stafdienst Corporate Communicatie (CC) richt zich onder meer op externe communicatie positionering, branding, marketing en woordvoering.

In 2022 is gestart met een kwartiermaker om de interne communicatieprocessen beter te stroomlijnen, met als doel om medewerkers en deelnemers goed mee te nemen in de vele ontwikkelingen en goede verbinding te leggen tussen de regio's en het Stichtingsbureau.

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 controleproces. In het najaar van 2024 is de reguliere interimcontrole 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.

6.7.4 Risicoprofiel

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.

Risicomanagement krijgt aandacht in het besef dat de organisatie van betekenis wil zijn voor kwetsbare doelgroepen die zich veelal aan de rand van de maatschappij bevinden. Dat impliceert een bijbehorend bovengemiddeld risicoprofiel en vraagt een relatief hogere risicobereidheid van de organisatie. Dit werkt door in de verschillende risicothema's. Jaarlijks wordt het strategisch risicoprofiel geëvalueerd en bijgesteld. In 2024 hebben we reputatie als afzonderlijk risicothema toegevoegd. Eerder zat het indirect in de afzonderlijke thema's verwerkt. Het restrisico hiervoor is laag ingeschat. In onderstaande tabel staat het risicoprofiel 2024 samengevat.

Tabel Risicoprofiel 2024

Risicothema	Risicoscore 2024	Risicoscore 2023
1. Reputatie	Laag	<i>Nieuw thema in 2024</i>
2. Veiligheid	Hoog	Hoog
3. ICT - security	Hoog	Hoog
4. ICT – overig	Midden	Midden
5. HRM	Hoog	Hoog
6. Kwaliteit van zorg	Hoog	Midden
7. Financiën	Midden	Midden
8. Identiteit	Laag	Midden
9. Integriteit	Laag	Midden
10. Programma aanbod	Midden	Midden
11. Compliance	Midden	Midden

6.7.5 Financiering

Een belangrijke voorwaarde voor het kunnen uitvoeren van investeringen is, naast een dekkende exploitatie, dat de financiering op lange termijn is gewaarborgd.

Met Stichting Leger des Heils Woonvermogen probeert het Leger des Heils impact-financiering binnen te halen van maatschappelijk betrokken particuliere partijen. Daarbij gaat het enerzijds om accommodaties voor intramurale voorzieningen en anderzijds om woningen die nodig zijn voor doorstroom van deelnemers en uitstroom naar zelfstandig wonen voor onze doelgroep. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan het oplossen van het woningtekort voor onze cliënten.

Eind 2024 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg langlopende leningen uitstaan ter waarde van € 97,7 mln, waarvan € 24,9 mln intern geleend is bij Stichting Leger des Heils. Daarnaast is via Stichting Leger des Heils Woonvermogen een langlopende lening afgesloten bij diverse marktpartijen (particulieren en fondsen). Eind 2024 bedraagt het saldo van deze lening € 34 mln. De externe partijen zijn ING Bank N.V. en Rabobank. Beide banken hebben gezien hun credit rating (A+) een betrouwbare status. De rente is marktconform. Met uitzondering van Stichting Leger des Heils zijn hypothecaire zekerheden verstrekt aan de financiers.

Voor de financiering van werkkapitaal is een faciliteit beschikbaar van € 15 mln bij de ING Bank N.V. In 2024 is deze faciliteit niet nodig geweest.

6.7.6 Financiële gang van zaken tijdens boekjaar

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg sluit het jaar 2024 af met een financieel resultaat van € 5,5 mln, ofwel 0,9% van de opbrengsten. De opbrengsten groeiden ten opzichte van 2023 met 11,0%. Deze toename komt in hoofdzaak door tariefaanpassingen, organische groei en verleende zorg in bijzondere situaties, met name de opvang van gevluchte Oekraïners.

Onze medewerkers maken het Leger des Heils tot wie we zijn en wat we doen. Dat maakt tevens dat personeel het grootste aandeel heeft in de bedrijfskosten. In 2024 speelden de lastige arbeidsmarkt en de cao-verhogingen een grote rol in de personeelskosten. Dit uitte zich in een hogere salariskosten voor intern en extern personeel. Het blijkt niet altijd mogelijk om cao-verhogingen en een andere personeelsmix (intern/extern) gecompenseerd te krijgen door hogere tarieven. Kostenbewustzijn en afgestemde inzet van personeel blijven daarmee van belang.

In 2024 werden meer middelen vanuit het Leger des Heils ingezet voor de Leger des Heils-specifieke doelgroepen, de mensen in de marge. Vanuit de jaarlijkse bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving, respectievelijk de Stichting Leger des Heils is in 2024 € 16,5 mln aangewend. Deze aanwending wordt hierna per type project weergegeven.

Tabel: Aanwending van donaties, giften en nalatenschappen in 2024

Bedragen x € 1 mln

Aanwending	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Buurtsteunpunten	7,6	6,2
Voorlichting, educatie en beleidsontwikkeling	3,3	1,7
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrije tijd	1,9	1,9
Veldwerk	1,5	1,1
50 50 arbeids(re)integratie	0,7	0,3
Preventie en maatschappelijk herstel	0,4	0,3
Verpleging & verzorging	0,3	0,1
Maatschappelijke opvang	0,3	0,3
Jeugdhulp en gezinsondersteuning	0,2	-
Zorg voor ongedocumenteerden en asielzoekers	0,1	0,1
Verslavingszorg	0,1	0,1
Beschermd Wonen	0,1	-
Armoedebestrijding	-	0,1
Totaal	16,5	12,2

In het financieel resultaat 2024 is tevens een aantal eenmalige resultaten verwerkt. Deze omvatten in hoofdzaak vrijval van eerder gevormde voorzieningen en incidentele resultaten. De eenmalige baten en lasten omvatten € 3,4 mln. Het genormaliseerde resultaat komt daarmee uit op € 2,1 mln.

Berekend aanwezig weerstandsvermogen

Vanwege de risico's verbonden aan het uitvoeren van activiteiten van Stichting Leger des Heils 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 2024 bedraagt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen daarmee € 112,0 mln (2023: € 102,0 mln).

Het feitelijk aanwezige weerstandsvermogen steeg in 2024 met € 0,4 mln naar € 79,3 mln.

Binnen het Leger des Heils in Nederland was ultimo 2024, 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:

Tabel: Opbouw van het Weerstandsvermogen

Bedragen x € 1 mln

Weerstandsvermogen	Realisatie	Realisatie
	2024	2023
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	51,8	46,3
Stichting Leger des Heils	25,1	28,2
Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	2,4	4,4
Totaal	79,3	78,9

Op basis van de enkelvoudige balans komt de vermogensratio uit op 20,2% van het balanstotaal. Indien het vermogen dat aangehouden wordt bij de andere Stichtingen ook in ogenschouw wordt genomen, dan komt dit percentage uit op 28,0%. Indien het vermogen wordt uitgedrukt als een percentage van de opbrengsten dan komen de percentages respectievelijk uit op 8% en 13%.

6.7.7 Toekomstverwachtingen

De begroting 2025 heeft een exploitatieomvang van € 637,9 mln, een medewerkersbestand van 6.046 fte eigen medewerkers, een nettoresultaat van € 6,1 mln, met 1,0% rendement. Daarmee wordt het eigen vermogen van de organisatie versterkt. In de begroting zijn eveneens de donaties verwerkt die het Leger des Heils ontvangt vanuit de Nederlandse samenleving, waarmee activiteiten gefinancierd kunnen worden die anders niet bekostigd zouden kunnen worden.

In 2024 is de nieuwe regering in Nederland aangetreden, die de beleidskeuzes voor de Zorg en de verwachte gevolgen ervan voor de komende jaren uitwerkt. Wel is duidelijk dat veranderingen in de zorg nodig zijn om deze toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar te houden. Meer nadruk zal komen te liggen op passende zorg, preventie, de inzet van ICT en er zal naar verwachting een groter beroep gedaan worden op de maatschappij zelf om zorg te leveren. De financiering staat onder druk. Ook het werk van het Leger des Heils wordt geraakt door veranderingen in financieringsstromen. Binnen vrijwel alle werksoorten van het Leger kiezen we specifiek voor hulpverlening aan personen met een complexe hulpvraag. Kwetsbare mensen die meestal al vele andere hulpverlening en juridisch toezicht hebben ervaren. Dat maakt dat hulpverlening door het Leger des Heils toch beter en goedkoper zal zijn dan het alternatief van geen hulp krijgen met grote maatschappelijke kosten. Onze (gemeentelijke) opdrachtgevers beseffen dat.

Voortgaande groei in omzet is enerzijds een zegen en noodzakelijk om te kunnen investeren in de verdergaande professionalisering van de organisatie, alsook de duurzaamheid van onze infrastructuur. Anderzijds vraagt het beheersen van een groeiende organisatie om continu alert te zijn op onze focus op complexe zorg op plaatsen waar geen helper is. Ook het voortdurend borgen van een kwalitatief goede bezetting op sleutelposities is essentieel om flexibel te kunnen blijven inspelen op de markt.

De mogelijkheid om gericht investeringen te doen, stelt ons in staat om invulling te geven aan onze missie: om vanuit de liefde van God voor alle mensen, in het bijzonder om te zien naar kwetsbare mensen in onze samenleving die geen helper hebben. Hiervoor is een plan voor investeringen en onderhoud opgesteld, waar de investeringsbegroting 2025 onderdeel van uitmaakt. De netto-investeringsbegroting 2025 bedraagt € 31,5 mln (begroting 2024: € 40,8 mln). Deze begroting is voor een groot deel gerelateerd aan bouw en verbouw en bevat grotere vastgoedinvesteringen.

Het Leger des Heils is een organisatie met hoop in het DNA en dat maakt dat de ingezette koers met vertrouwen tegemoet wordt gezien.

6.7.8 Begroting 2025

De exploitatiebegroting voor 2025 is als volgt:

W&G

Bedragen x € 1 mln

Resultatenrekening (verkort)	Begroting 2025	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Bedrijfsopbrengsten			
- Opbrengsten zorgprestaties, maatschappelijke ondersteuning en subsidies	589,1	585,8	526,3
- Overige bedrijfsopbrengsten	35,6	31,5	32,4
- Bijdragen Leger des Heils	13,1	16,5	12,2
Totaal	637,8	633,8	570,9
Bedrijfskosten			
- Personeelskosten	441,1	434,2	386,9
- Afschrijving op vaste activa	13,6	11,2	12,0
- Overige bedrijfskosten	173,2	180,6	165,9
Totaal	627,9	626,0	564,8
Bedrijfsresultaat	9,9	7,8	6,1
Financiële lasten	-3,8	-2,3	-3,0
Resultaat	6,1	5,5	3,1

Jaarrekening 2024

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

BALANS			
(na resultaatbestemming)		31 december 2024	31 december 2023
bedragen in €			
Actief			
<u>VASTE ACTIVA</u>			
Materiële vaste activa	1.		
- bedrijfsgebouwen en terreinen		103.344.710	97.797.714
- machines en installaties		29.682.151	26.933.553
- andere vaste bedrijfsmiddelen		12.169.750	11.791.810
- vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		6.521.066	7.972.386
Totaal materiële vaste activa		151.717.677	144.495.463
<u>VLOTTENDE ACTIVA</u>			
Vorraden	2.		
- gereed product en handelsgoederen		143.899	107.944
Totaal voorraden		143.899	107.944
Vorderingen	3.		
- op handelsdebiteuren		4.101.046	4.513.494
- op groepsmaatschappijen		15.734.303	38.108.253
- overige vorderingen		34.279.018	30.041.980
Totaal vorderingen		54.114.367	72.663.727
Liquide middelen	4.	49.929.090	27.150.188
Totaal		<u>255.905.033</u>	<u>244.417.322</u>

BALANS			
(na resultaatbestemming)		31 december 2024	31 december 2023
bedragen in €			
P a s s i e f			
<u>EIGEN VERMOGEN</u>	5.		
- wettelijke reserve		-	-
- bestemmingsfondsen		6.084.231	2.021.574
- overige reserve		45.757.879	44.283.302
Totaal eigen vermogen		51.842.110	46.304.876
<u>VOORZIENINGEN</u>	6.		
- overige voorzieningen		7.730.713	5.746.823
Totaal voorzieningen		7.730.713	5.746.823
<u>LANGLOPENDE SCHULDEN</u>	7.		
- schulden aan banken		35.424.462	38.875.095
- schulden aan groepsmaatschappijen		57.103.000	52.873.500
Totaal langlopende leningen		92.527.462	91.748.595
<u>KORTLOPENDE SCHULDEN</u>	8.		
- schulden aan banken		5.217.826	5.017.826
- schulden aan leveranciers en handelskredieten		12.483.486	17.372.529
- schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		174.694	79.767
- belastingen en premies sociale verzekeringen		22.437.884	21.192.398
- schulden ter zake pensioenen		8.957.942	7.590.211
- overige schulden		33.757.849	29.373.811
- overige passiva		20.775.067	19.990.486
Totaal kortlopende schulden		103.804.748	100.617.028
Totaal		<u>255.905.033</u>	<u>244.417.322</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

Winst- en verliesrekening				
bedragen in €		Realisatie 2024	Realisatie 2023	
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11.			
- zorgverzekeringswet		16.911.066	16.108.262	
- wet langdurige zorg		190.639.226	163.349.527	
- forensische zorg		32.117.496	30.254.106	
		239.667.788		209.711.895
Opbrengsten Jeugdwet	12.	59.688.883		58.667.961
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13.	281.716.573		255.273.208
Netto omzet		581.073.244		523.653.064
Overige bedrijfsopbrengsten	14.	52.734.987	47.197.801	
		52.734.987		47.197.801
Som der bedrijfsopbrengsten		633.808.231		570.850.866
BEDRIJFSLASTEN				
- kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15.	73.256.189	74.089.911	
- lonen en salarissen	16.	282.494.732	245.279.282	
- sociale lasten	16.	52.343.587	45.376.190	
- pensioenlasten	16.	26.132.376	22.128.180	
- afschrijvingen op vaste activa	17.	11.156.200	12.019.911	
- bijzondere waardevermindering van vaste activa	18.	-	905.860	
- overige bedrijfskosten	19.	180.593.159	164.978.892	
Som der Bedrijfslasten		625.976.243		564.778.226
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20.	1.130.397	786.247	
Rentelasten en soortgelijke kosten	20.	(3.425.151)	(3.820.088)	
		(2.294.754)		(3.033.841)
RESULTAAT		5.537.234		3.038.799
RESULTAATBESTEMMING				
Toevoeging/onttrekking aan de wettelijke reserve		-		(1.692.695)
Toevoeging/onttrekking aan bestemmingsfondsen				
- reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW		1.335.093	(1.036.898)	
- bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet		2.280.528	3.246.674	
- forensische zorg		447.036	(211.391)	
		4.062.657		1.998.385
Toevoeging/onttrekking aan de overige reserve		1.474.577		2.733.109
		5.537.234		3.038.799

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

KASSTROOMOVERZICHT				
bedragen in €		2024		2023
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Som der bedrijfsopbrengsten		633.808.231		570.850.866
Som der Bedrijfslasten		<u>625.976.243</u>		<u>564.778.226</u>
Bedrijfsresultaat		7.831.988		6.072.640
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en duurzame waardevermindering	17/18.	11.156.200		12.925.771
- mutaties voorzieningen	6.	<u>1.983.890</u>		<u>(1.764.510)</u>
		13.140.090		11.161.261
Veranderingen in vlottende middelen:				
- voorraden	2.	(35.955)		260.770
- handelsdebiteuren en overige vorderingen	3.	(3.824.590)		3.675.905
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	3.	22.373.951		(14.548.122)
- kortlopende schulden	8.	<u>2.987.719</u>		<u>12.953.102</u>
		21.501.125		2.341.655
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		42.473.203		19.575.556
Ontvangen interest		20. 1.130.397		786.247
Betaalde interest		20. <u>(3.425.151)</u>		<u>(3.820.088)</u>
		(2.294.754)		(3.033.841)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		40.178.449		16.541.715
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa		1. (19.522.529)		(34.172.372)
Desinvesteringen materiële vaste activa		1. <u>1.144.115</u>		<u>959.291</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		(18.378.414)		(33.213.081)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen		7. 6.000.000		-
Aflossing langlopende schulden		7. <u>(5.021.133)</u>		<u>(5.432.771)</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		978.867		(5.432.771)
Mutatie geldmiddelen		<u>22.778.902</u>		<u>(22.104.137)</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari		27.150.188		49.254.325
Stand geldmiddelen per 31 december		49.929.090		27.150.188
Mutatie geldmiddelen		<u>22.778.902</u>		<u>(22.104.137)</u>

Toelichting:

De stand geldmiddelen wordt gepresenteerd exclusief de direct opeisbare gelden in rekening-courant bij de interne bankier Stichting Leger des Heils ad € 15,7 miljoen vordering (ultimo 2023: € 38,1 miljoen vordering). Daarmee bedraagt het totaal beschikbare geldmiddelen € 65,7 miljoen (ultimo 2023: € 65,2 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. 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 nevengeschikt, 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.

Schattingen

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- De waardering van de materiële vaste activa;
- De waardering van de vorderingen;
- De waardering van de voorzieningen.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), de relevante uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (onder andere RJ 655) uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (Wnt).

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Uit onze jaarrekening 2024, begroting 2025 en onze meerjarenbegroting (inclusief liquiditeitsprognose) blijkt dat de stichting voldoende solvabel en liquide is en blijft.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De vergelijkende cijfers zijn, waar nodig, geherrubiceerd om vergelijkbaarheid met 2024 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.

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.

De volgende juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland worden als met 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
- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- 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

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

- Ultimo 2024, en na verwerking van het resultaat over 2024, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reserves en fondsen in de balans van Stichting Leger des Heils voor de financiering van activiteiten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 25,1 miljoen (ultimo 2023: € 28,2 miljoen).
- In 2024 is door Stichting Leger des Heils een bijdrage aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 11 miljoen (2023: € 7,5 miljoen).
- Voorts is 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 2024 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg enkele langlopende leningen van Stichting Leger des Heils waarvan de schuldrest € 24,9 miljoen bedraagt (eind 2023: € 25,5 miljoen).
- In 2024 is door Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over deze leningen € 1,0 miljoen aan rente betaald aan Stichting Leger des Heils (2023: € 1,0 miljoen).
- Stichting Leger des Heils is eigenaar van een aantal accommodaties. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg huurt twee daarvan. Daarnaast pacht Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een perceel grond van Stichting Leger des Heils.
- In 2024 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,2 miljoen aan huur en pacht afgedragen aan Stichting Leger des Heils (2023: € 0,2 miljoen).

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

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

- Ultimo 2024, en na verwerking van het resultaat over 2024, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reserves en fondsen in de balans van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving voor de financiering van activiteiten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 2,4 miljoen (ultimo 2023: € 4,4 miljoen).
- In 2024 is door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een totale bijdrage aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 5,5 miljoen (2023: € 5,1 miljoen), in dit bedrag zijn geen investeringsbijdragen begrepen.

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

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

- In 2024 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 33,8 miljoen (2023: € 29,5 miljoen) aan ondersteunende diensten afgenomen van 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 2024 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0 aan vergoedingen ontvangen van Stichting Leger des Heils Reshare (2023: € 0,2 miljoen) voor de distributie en sortering van kleding.

Kerkgenootschap Leger des Heils

Het Kerkgenootschap Leger des Heils is een protestants-christelijke geloofsgemeenschap. Het Kerkgenootschap Leger des Heils telt 48 korpsen en vormt samen met het buurtwerkprogramma van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 'Geloven in de buurt'. Dit bestaat uit 108 buurthuis kamers, 107 winkels en 17 overige activiteiten zijnde; ontmoetingsbussen, pioniersplekken en buurttuinen. Kernfuncties zijn evangelisatie, geestelijke groei, verbondenheid en dienstverlening aan de naaste.

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

- In 2024 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur afgedragen aan Kerkgenootschap Leger des Heils (2023: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Woonvermogen

Stichting Leger des Heils Woonvermogen 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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft voor in totaal € 36 miljoen (2023: € 30 miljoen) langlopende leningen ontvangen van Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Ultimo 2024 is daarvan € 2 miljoen afgelost.

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, winst- en verliesrekening en het 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 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 leidt tot 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.

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 gebruikspatroon. 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 investeringsubsidies valt jaarlijks een gedeelte ten gunste van het bedrijfsresultaat vrij, in lijn met de afschrijvingstermijn van het gesubsidieerde actief. De vrijval wordt in de winst- en verliesrekening 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: 0-10%

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 Stichting Leger des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg door een externe vastgoedadviseur de onderhandse vrije verkoopwaarde van alle eigendomspannen 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 2025 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.

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-waardeverminderingsverlies 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 incourantheid 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 incourantheid van de voorraden.

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 winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake is van agio/disagio of transactiekosten dan is 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

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 beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Onder overige reserve is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen 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 2,0% (2023: 2,5%).

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 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 winst- en verliesrekening 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 winst- en verliesrekening 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.

Algemeen: opbrengsten uit zorgprestaties

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening, baten uit Jeugdwet en andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot de 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 vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de kosten van een actief worden systematisch in de winst- en verliesrekening 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 winst- en verliesrekening 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. uit fondsenwervende activiteiten) van Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving worden naar mate van besteding verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Personele kosten

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

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening 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 winst- en verliesrekening 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 winst- en verliesrekening 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 Pensioenfonds 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 pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden.

Volgens de afspraken tussen vakbonden en werkgeversorganisaties in het kader van de nieuwe pensioenregeling kan verhogen in 2025 pas vanaf een beleidsdekkingsgraad van 110% (2024: 105%) en hoger, en dan alleen geleidelijk. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 125% kan PFZW volledig indexeren. Het bestuur van PFZW heeft besloten de pensioenen in 2025 niet te verhogen en verwacht op 1 januari 2026 de nieuwe pensioenregeling in te voeren. Per december 2024 bedroeg de actuele dekkingsgraad 109,5%.

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.

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

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt:

	2024	2023
Boekwaarde per 1 januari	144.495.463	122.515.458
Bij: investeringen	19.522.529	34.172.372
Af: afschrijvingen	11.156.200	10.327.216
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	905.860
Af: desinvesteringen	1.144.115	959.291
Boekwaarde per 31 december	151.717.677	144.495.463

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 2024 getaxeerd op € 189,0 miljoen (per 31 december 2023: € 173,9 miljoen). De boekwaarde van de gebouwen in eigendom inclusief de ontvangen investeringssubsidie bedraagt € 100,7 miljoen (per 31 december 2023: € 92,4 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen in eigendom en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt derhalve € 88,3 miljoen (per 31 december 2023: € 81,5 miljoen).

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

2. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
Gereed product en handelsgoederen	143.899	107.944
Totaal voorraden	143.899	107.944

Toelichting:

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

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

3. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
Handelsdebiteuren	4.101.046	4.513.494
Groepsmaatschappijen		
- Rekening-courant Stichting Leger des Heils	15.734.303	38.108.253
Overige vorderingen		
- Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	21.805.102	18.475.533
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ	6.131.047	5.458.572
- Personeel	544.468	588.308
- Overige	5.798.401	5.519.567
Totaal vorderingen	54.114.367	72.663.727

Toelichting:

De rekening-courant met Stichting Leger des Heils is ultimo 2024 aanzienlijk gedaald doordat er in 2024 minder geld is ondergebracht bij Stichting Leger des Heils dan in 2023. Stichting Leger des Heils gebruikt deze gelden om in deposito's onder te brengen. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ontvangt maandelijks 2,0% (2023: 1,5%) rente over het gemiddelde rekening-courantsaldo. Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2024 ten bedrage van € 3,6 miljoen (per 31 december 2023: € 3,9 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2024 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 5,3 miljoen (per 31 december 2023: € 5,2 miljoen). Op de vorderingen op cliënten is per 31 december 2024 ten bedrage van € 5,0 miljoen (per 31 december 2023: € 4,8 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Dit laat onverlet dat Stichting Welzijns- en Gezondheidszorg haar rechten op deze gelden zal uitoefenen. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

Onder de overige vorderingen is begrepen € 6.131.047 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging:	31-dec-24	31-dec-23
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6.131.047	5.458.572

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

	t/m 2022	2023	2024	Totaal
Saldo per 1 januari	765.000	4.693.572	-	5.458.572
Financieringsverschil boekjaar			6.131.047	6.131.047
Correcties voorgaande jaren		279.142		279.142
Betalingen/ontvangsten	-765.000	(4.972.714)		(5.737.714)
Subtotaal mutatie boekjaar	(765.000)	(4.693.572)	6.131.047	672.475
Saldo per 31 december	-	-	6.131.047	6.131.047
Stadium vaststelling (*)	c	c	b	
Waarvan gepresenteerd als:				
- een financieringstekort (vordering):	-	-	6.131.047	6.131.047
- een financieringsoverschot (schuld):	-	-	-	-

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2024	2023
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	190.360.084	162.444.811
Af: Vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	184.229.037	157.751.239
Financieringstekort/-overschot	6.131.047	4.693.572

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
Bankrekeningen	49.812.665	27.038.051
Kassen	142.739	222.056
Betalingen onderweg en kruisposten	(26.314)	(109.919)
Totaal liquide middelen	<u>49.929.090</u>	<u>27.150.188</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bood, tot het moment van invoering van de basisbankrekening, geldbeheer aan haar deelnemers. Voor deze dienst heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een ontheffing van De Nederlandse Bank. Na de invoering van de basisbankrekening is deze dienstverlening gestopt en zijn uitstaande saldi actief afgebouwd.

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 afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Dit bedrag neemt jaarlijks af tot en met 2037 (met het aflosschema van tegoeden). Ultimo 2024 is er een bankgarantie afgegeven van € 1,2 miljoen.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
Bestemmingsfondsen	6.084.231	2.021.574
Overige reserve	45.757.879	44.283.302
Totaal eigen vermogen	51.842.110	46.304.876

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
Reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW	(13.964.906)	1.335.093	-	(12.629.813)
WMO en Jeugdwet	17.940.468	2.280.528	-	20.220.996
Forensische zorg	(1.953.988)	447.036	-	(1.506.952)
Totaal bestemmingsfondsen	2.021.574	4.062.657	-	6.084.231

Toelichting:

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.

Overige reserve

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
Overige reserve	44.283.302	1.474.577	-	45.757.879
Totaal overige reserve	44.283.302	1.474.577	-	45.757.879

6. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-24
Overige voorzieningen					
- Voorziening jubileumuitkeringen	683.295	51.434	33.983	-	700.746
- Voorziening langdurig zieken	3.108.021	2.951.483	2.599.595	-	3.459.909
- Voorziening activiteiten	1.955.507	2.086.673	472.122	-	3.570.058
Totaal voorzieningen	5.746.823	5.089.590	3.105.700	-	7.730.713

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

	31-dec-24
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	5.249.261
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr. < 5jr.)	1.950.707
Langlopend deel van de voorzieningen (> 5 jr.)	530.745

Toelichting:

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 2,0% (2023: 2,5%) .

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 tijdswaarde van de voorziening langdurig zieken in geld is niet materieel.

Voorziening activiteiten:

Deze voorziening bestaat met name uit voorzieningen voor verlieslatende contracten ad € 1,4 miljoen (31 december 2023: € 1,0 miljoen), een voorziening voor verlofsparen ad € 0,5 miljoen (31 december 2023: € 0,2 miljoen) en een voorziening voor reorganisatiekosten/afvloeiingsregelingen ad € 1,2 miljoen (31 december 2023: € 0,3 miljoen). De tijdswaarde van de voorziening activiteiten in geld is niet materieel.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

7. Langlopende schulden

Het verloop is als volgt:

	2024	2023
Stand per 1 januari	96.766.421	102.313.764
Bij: nieuwe leningen	6.000.000	-
Af: aflossingen	5.021.133	5.547.343
Stand per 31 december	<u>97.745.288</u>	<u>96.766.421</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	5.217.826	5.017.826
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>92.527.462</u>	<u>91.748.595</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.)	5.217.826	5.017.826
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr. < 5 jr.)	49.866.065	46.126.107
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 5 jr.)	42.661.397	45.622.488

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar 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 2024: € 56,0 miljoen (per 31 december 2023: € 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 medeschuldenaarschap 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 2024: € 14,2 miljoen (per 31 december 2023: € 14,2 miljoen), daarnaast zijn aan de Coöperatieve Rabobank U.A. de inventaris en de huurpenningen met betrekking tot de door deze bank gefinancierde gebouwen verpand.

Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van Stichting Leger des Heils Woonvermogen bedraagt per 31 december 2024 € 57 miljoen (per 31 december 2023: € 45 miljoen). Daarnaast zijn aan Stichting Leger des Heils Woonvermogen de roerende zaken en huurpenningen met betrekking tot de door de stichting gefinancierde gebouwen verpand.

De reële waarde van de leningen is berekend met peildatum 31 december 2024 en bedraagt € 98,2 miljoen. De reële waarde is berekend door het contant maken van de kasstromen per lening (rente en aflossing) tegen de gewogen gemiddelde rentevoet per 31 december 2024 ad 3,39%. Na afloop van de rentevaste periode is aangenomen dat het rentepercentage voor de resterende duur van de lening gelijk blijft.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

8. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
Schulden aan banken (aflossingsverplichting)	5.217.826	5.017.826
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	12.483.486	17.372.529
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
- Schulden aan Leger des Heils entiteiten	174.694	79.767
Belastingen en premies sociale verzekeringen	22.437.884	21.192.398
Schulden terzake pensioenen	8.957.942	7.590.211
Overige schulden		
- Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	14.341.636	11.646.418
- Nog te betalen salarissen	1.719.663	1.601.741
- Gelden cliënten	589.398	598.031
- Vakantiegeld	1.832.179	1.726.349
- Vakantiedagen	15.274.973	13.801.272
Overige passiva		
- Loopbaanbudget	7.150.259	6.177.005
- Overlopende passiva	13.624.808	13.813.481
Totaal kortlopende schulden	103.804.748	100.617.028

Toelichting:

De personeelgerelateerde schulden zijn met name gestegen door de in de CAO overeengekomen loonstijgingen. De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

9. 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 en kasstroomrisico 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 contractueel 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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

10. 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	20.618.723	45.595.068	25.702.743
Leaseverplichtingen	1.792.073	4.253.103	320.524
Onderhoudscontracten	4.782.050	318.506	-
Erfpachtverplichtingen	59.729	16.636	24.977

Toelichting:

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is onderdeel van de fiscale eenheid voor omzetbelasting van het Leger des Heils in Nederland. Daarnaast behoren de volgende Leger des Heils entiteiten ook tot de fiscale eenheid: Kerkgenootschap Leger des Heils; Stichting Leger des Heils; Stichting Leger des Heils Fondsenwerving; Stichting Leger des Heils Dienstverlening; Stichting Leger des Heils ReShare en Stichting Leger des Heils Jeugbescherming & Reclassering. Dit houdt in dat iedere entiteit hoofdelijk aansprakelijk is voor de belastingschulden van de fiscale eenheid.

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 2024 werd geen gebruik gemaakt van dit krediet.

Standby overeenkomst

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Dienstverlening hebben een standby overeenkomst gesloten inzake financiering van technische infrastructuur en zelfontwikkelde software Clever. Het vermogensbeslag vanwege investering door Stichting Leger des Heils Dienstverlening in deze activa dient Stichting Leger des Heils Dienstverlening niet te belemmeren in haar verdere bedrijfsvoering. Partijen kunnen wanneer het continuïteitsbeginsel van Stichting Leger des Heils Dienstverlening in het geding is of de kwaliteit van dienstverlening door Stichting Leger des Heils Dienstverlening ontoereikend is of dreigt te worden, over en weer direct eisen dat Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg de software tegen boekwaarde overneemt, waarbij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan Stichting Leger des Heils Dienstverlening interne of externe financiering verstrekt. De totale boekwaarde ultimo 2024 van Clevercomponenten is circa € 1,3 miljoen euro.

Materiële controle

Na afloop van het boekjaar 2022 is een materiële controle over het boekjaar 2021 afgerond door een zorgfinancier, waarin opmerkingen over de vastlegging van problematiek van deelnemers worden gemaakt, die zouden kunnen leiden tot een terugbetaling. Daarnaast loopt met dezelfde zorgfinancier een discussie over de tarieven van voorgaande boekjaren. In 2023 heeft nader overleg plaatsgevonden met de zorgfinancier. De geschillen zijn voorgelegd bij de arbitragecommissie. De verwachting is dat in 2025 een uitspraak zal volgen. De inschatting van de raad van bestuur is dat uitkomsten van de materiële controle en de tarievendiscussie geen materiële impact op de jaarcijfers 2024 (en eerder) zal hebben.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) CAO's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel CAO's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	214.827.346	57.142.974	54.470.275	7.972.386	334.412.981
- cumulatieve afschrijvingen	97.477.775	30.209.421	42.678.465	-	170.365.661
Boekwaarde per 1 januari 2024	117.349.571	26.933.553	11.791.810	7.972.386	164.047.320
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	-	-	-	22.358.878	22.358.878
- gereed gekomen projecten	14.762.014	6.118.559	2.929.625	(23.810.198)	-
- afschrijvingen	7.392.944	2.994.898	2.416.426	-	12.804.268
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	1.392.449	813.728	8.420.882	-	10.627.059
cumulatieve afschrijvingen	758.656	438.665	8.285.623	-	9.482.944
per saldo	633.793	375.063	135.259	-	1.144.115
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	6.735.277	2.748.598	377.940	(1.451.320)	8.410.495
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	228.196.911	62.447.805	48.979.018	6.521.066	346.144.800
- cumulatieve afschrijvingen	104.112.063	32.765.654	36.809.268	-	173.686.985
Boekwaarde per 31 december 2024	124.084.848	29.682.151	12.169.750	6.521.066	172.457.815
- investeringssubsidie per 1 januari 2024	(19.551.857)	-	-	-	(19.551.857)
- ontvangen subsidies	(2.836.349)	-	-	-	(2.836.349)
- amortisatie subsidies	1.648.068	-	-	-	1.648.068
- investeringssubsidie per 31 december 2024	(20.740.138)	-	-	-	(20.740.138)
Boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies	103.344.710	29.682.151	12.169.750	6.521.066	151.717.677
Afschrijvingspercentage	0-10%	5-10%	10-33,3%	-	-

Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente	Rentevaste periode	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren	Aflossing 2025
		€			%		€	€	€	€	€		€
ING Bank N.V.	10-4-96 t/m 1-3-19	70.662.721	10-40	Hypothecair	1,46-5,22%	1-1-2025 t/m 31-10-33	36.919.421	-	3.078.633	33.840.788	9.719.397	2-22	3.025.326
Stichting Leger des Heils	31-12-01 t/m 1-10-18	31.410.000	5-20	Achtergest./onderh.	2,5-5%	1-3-23 t/m 20-12-31	25.494.000	-	570.500	24.923.500	2.321.000	3-14	520.500
Woonvermogen	15-12-20 t/m 1-4-24	36.000.000	10-20	Hypothecair	1,9%-3,5%	31-12-30 t/m 1-4-34	29.000.000	6.000.000	1.000.000	34.000.000	27.500.000	6-19	1.300.000
Rabobank	10-4-2007	11.150.000	30	Hypothecair	4,71%	10-4-37	5.353.000	-	372.000	4.981.000	3.121.000	13	372.000
		149.222.721					96.766.421	6.000.000	5.021.133	97.745.288	42.661.397		5.217.826
Schulden aan kredietinstellingen							42.272.421	-	3.450.633	38.821.788	12.840.397		3.397.326
Schulden aan Leger des Heils entiteiten							54.494.000	6.000.000	1.570.500	58.923.500	29.821.000		1.820.500
							96.766.421	6.000.000	5.021.133	97.745.288	42.661.397		5.217.826

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 WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Zorgverzekeringswet	16.911.066	16.108.262
Wet langdurige zorg	190.639.226	163.349.527
Forensische zorg	32.117.496	30.254.106
Totaal	<u>239.667.788</u>	<u>209.711.895</u>

Toelichting:

De opbrengsten uit Wet langdurige zorg (WLZ) zijn met name gestegen door toename van cliënten, de doorlopende transitie van GGZ zorg naar de WLZ en de jaarlijkse indexatie van de tarieven.

12. Opbrengsten Jeugdwet

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Opbrengsten Jeugdwet	59.688.883	58.667.961
Totaal	<u>59.688.883</u>	<u>58.667.961</u>

13. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Wet maatschappelijke ondersteuning	268.550.699	244.195.883
Onderaanneming Wet maatschappelijke ondersteuning	13.165.874	11.077.326
Totaal	<u>281.716.573</u>	<u>255.273.209</u>

Toelichting:

In 2024 is binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning € 29,1 miljoen (2023: € 28,1 miljoen) aan baten verantwoord voor het verlenen van opvang aan Oekraïense vluchtelingen.

14. Overige bedrijfsopbrengsten

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
- overige subsidies	4.740.194	2.956.583
- eigen bijdrage en huur cliënten	18.190.367	17.674.569
- omzet 50 50 Arbeidsparticipatie en -re-integratie	10.480.758	12.495.435
- overige diensten	3.145.265	2.282.237
- boekresultaat	(345.856)	(850.143)
Subtotaal overige bedrijfsopbrengsten	<u>36.210.728</u>	<u>34.558.681</u>
Bijdragen Stichting Leger des Heils	10.344.986	7.535.130
Bijdragen Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	5.605.749	5.103.990
Bijdragen Stichting Leger des Heils Kerkgenootschap	573.524	-
Totaal	<u>52.734.987</u>	<u>47.197.801</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

LASTEN

15. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Personeel niet in loondienst	59.841.212	61.082.627
Kosten uitbesteding aan onderaanneming	12.115.448	11.726.768
Honorarium officieren	1.299.529	1.280.516
Totaal	<u>73.256.189</u>	<u>74.089.911</u>

16. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Lonen en salarissen	282.494.732	245.279.282
Sociale lasten	52.343.587	45.376.190
Pensioenlasten	26.132.376	22.128.180
Totaal	<u>360.970.695</u>	<u>312.783.652</u>

Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	4.964	4.758
Gemiddelde loonkosten:	72.718	65.738

Toelichting:

De gemiddelde loonkosten in relatie tot 2023 zijn met name gestegen door de in de CAO overeengekomen loonstijging.
Er zijn geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

17. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	-	1.692.695
- materiële vaste activa	12.804.268	12.099.521
Amortisatie van investeringssubsidies	(1.648.068)	(1.772.305)
Totaal	<u>11.156.200</u>	<u>12.019.911</u>

18. Bijzondere waardevermindering van vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Bijzondere waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	-	905.860
Totaal	<u>-</u>	<u>905.860</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

19. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	34.884.151	30.178.284
Algemene kosten	63.780.044	57.747.357
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	16.220.984	17.636.370
Onderhoud en energiekosten	25.674.247	23.585.249
Huur en leasing	35.135.516	34.864.700
Dotatie en vrijval voorzieningen	4.898.217	966.932
Totaal	<u>180.593.159</u>	<u>164.978.892</u>

Toelichting:

De overige bedrijfskosten zijn met name gestegen door meer zorgverlening, en door de hoge inflatie en de daaropvolgende indexatie van tarieven.

20. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.130.397	786.247
Rentelasten en soortgelijke kosten	(3.425.151)	(3.820.088)
Totaal	<u>(2.294.754)</u>	<u>(3.033.841)</u>

Toelichting:

De rentebaten en soortgelijke opbrengsten zijn gestegen doordat op de stand van de rekening-courantverhouding met Stichting Leger des Heils een hogere rente is vergoed.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

21. Bezoldiging

In dit hoofdstuk is de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht opgenomen. De bezoldiging zoals hieronder opgenomen betreft de daadwerkelijke bezoldiging die het lid als natuurlijke persoon binnen de Leger des Heils groep heeft ontvangen. De vermelding van de bezoldiging in dit hoofdstuk ziet niet toe op de WNT-verantwoording. De WNT-verantwoording is opgenomen in hoofdstuk 22.

21.1 Bezoldiging Raad van Bestuur

bedragen x € 1	Kapitein H. Slomp RA	Ir. A.G.C. van de Haar	Mevrouw H.F. Bloemdal MMI
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking binnen Leger des Heils?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Bruto jaarloon	27.330	147.624	147.624
Vakantiegeld	3.354	11.810	11.810
Eindejaarsuitkering	3.921	13.233	13.233
Jaarinkomen	34.605	172.667	172.667
Belaste vergoedingen/bijtellings	4.689	7.886	7.862
Werkgeversbijdrage pensioen	4.707	15.736	15.736
Overige beloningen op termijn	0	713	713
Totale bezoldiging 2024	44.001	197.002	196.978
Totale bezoldiging 2023	46.829	178.110	171.851

21.2 Bezoldiging Raad van Toezicht

bedragen x € 1	Commissioner B.S. Gundersen	Kolonel D. Evans	De heer drs. L. Strijker	Mevrouw prof. Dr. W. den Ouden	De heer drs. W.J. Adema RA MBA
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 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging 2024	0	0	0	12.815	8.155
Bezoldiging 2023	0	0	nvt	11.600	4.000

bedragen x € 1	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw F.C. Azimullah	De heer ir. H. Broeders	Mevrouw drs. W.L. Postma	L.t.-kolonel J.A. den Hollander
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Voormalig lid Raad van Toezicht	voormalig lid Raad van Toezicht (Penningmeester)
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt	1/1 - 30/09
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 29/11	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging 2024	8.155	8.155	8.155	nvt	0
Bezoldiging 2023	8.000	8.167	8.000	4.400	0

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

22. WNT-verantwoording 2024

De inhoudelijke WNT verantwoording 2024 t.a.v. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is opgenomen in de jaarrekening 2024 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Voor de jaarrekening 2024 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is door de externe onafhankelijke accountant een goedkeurende controleverklaring afgegeven met een benadrukkingsparagraaf t.a.v. de WNT.

Toelichting

Op 1 november 2022 heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) verduidelijkt dat in de WNT-verantwoording de WNT-gegevens per topfunctionaris per dienstverband dienen te worden uitgesplitst. Dit houdt in dat topfunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering op basis van 'niet in dienstbetrekking' moeten worden verantwoord. Dit heeft gevolgen voor de WNT-verantwoording bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

De WNT geeft de mogelijkheid om de individuele WNT-verantwoordingen in één jaarrekening binnen de groep op te nemen. Er is voor gekozen om de WNT-verantwoording in de jaarrekening 2024 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering op te nemen. Derhalve wordt verwezen naar de jaarrekening 2024 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Volledigheidshalve merken wij op dat deze jaarrekening door de externe onafhankelijke accountant is voorzien van een controleverklaring met beperking vanwege de groepsproblematiek WNT.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

23. Honoraria	Realisatie 2024	Realisatie 2023
De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:		
Controle van de jaarrekening	335.775	317.625
Overige controlewerkzaamheden (w.o. WMO, Jeugwet en nacalculaties)	339.768	292.699
Fiscale advisering	-	-
Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u>675.543</u>	<u>610.324</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 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

24. Gebeurtenissen na balansdatum

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

25. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 23 april 2025.

De Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 23 april 2025.

26. Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling zoals opgenomen in de winst- en verliesrekening.

27. 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: 23 april 2025

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: 23 april 2025

Commissioner B.S. Gundersen
Voorzitter Raad van Toezicht

Kolonel D. Evans
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

Drs. L. Strijker
Penningmeester Raad van Toezicht

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

De heer mr. drs. J.M. de Vries
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 winst- en verliesrekening, 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 2024

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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening 2024 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg te Almere (statutair gevestigd in Amsterdam) gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2024;
- de resultatenrekening over 2024; 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 openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2024 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).

Benadrukking van oordeel met beperking aangaande WNT-gegevens

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel '22. WNT-verantwoording 2024' in de toelichting op pagina 84 van de jaarrekening, waarin is omschreven dat de WNT-gegevens van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn opgenomen in de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Hierin is tevens toegelicht dat in de controleverklaring bij de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering een oordeel met beperking met betrekking tot de WNT-gegevens van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is opgenomen. Tevens zijn de omstandigheden die hebben geleid tot dit oordeel met beperking in deze toelichting uiteengezet. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 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 opgenomen andere informatie

Het jaardocument omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaardocument anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag (zoals opgenomen in het voorwoord raad van bestuur en het maatschappelijk verslag), op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het verslag van de raad van toezicht en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG 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 openbare jaarverantwoording WMG 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 bestuursverslag (zoals opgenomen in het voorwoord raad van bestuur en het maatschappelijk verslag) in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de raad van toezicht.

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 openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; 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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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, 15 mei 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2024 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 2024, 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 gerede 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.

