

Stichting Leger des Heils
Jeugdbescherming & Reclassering

Jaardocument 2017



Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
Postbus 3006
1300 EH Almere
036-5398250
www.legerdesheils.nl

INHOUDSOPGAVE

I. Voorwoord stichtingsdirectie	5
II. Maatschappelijk verslag	7
De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering in één oogopslag	8
1. Uitgangspunten verslaggeving	9
2. Profiel van de organisatie	10
2.1 Algemene identificatiegegevens	10
2.2 Structuur	10
2.3 Kerngegevens	13
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	13
2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel	14
3. Maatschappelijk ondernemen	17
3.1 Dialoog met stakeholders	17
3.2 Milieu en duurzaamheid	18
4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	19
4.1 Governance code	19
4.2 Toezichthoudend orgaan	20
4.2.1 Commissies en externe accountant	21
4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2017	22
4.3 Bestuur	25
4.4 Medezeggenschap	26
4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon	26
4.4.2 Ondernemingsraad	26
5. Beleid, inspanningen en prestaties	27
5.1 Omgevingsanalyse	27
5.2 Algemeen beleid verslagjaar	28
5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	29
5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	29
5.4.1 Uitkomsten cliënttevredenheidsmeting	29
5.4.2 Klachten	30
5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	31
5.5.1 Personeelsbeleid	31
5.5.2 Beloningsbeleid	33
5.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkertevredenheid	33
5.6 Financieel beleid	36
5.6.1 Hoofdlijnen financieel beleid	36
5.6.2 Sturing en beheersing	36
5.6.3 Interne beheersing	37
5.6.4 Risico's en onzekerheden	38
5.6.5 Gang van zaken tijdens boekjaar	40
5.6.6 Toekomstverwachtingen	41
5.6.7 Begroting 2018	42

III	Jaarrekening 2017	43
	Balans per 31 december 2017	44
	Resultatenrekening over 2017	45
	Kasstroomoverzicht over 2017	46
	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	47
	Toelichting op de balans	58
	Toelichting op de resultatenrekening	66
IV	Overige gegevens	71
	Resultaatbestemming	72
	Gebeurtenissen na balansdatum	72
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	73
V	Bijlagen	77
	Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2017	78
	Bijlage 2: Exploitatierekening per afdeling	79
	Bijlage 3: Productieoverzicht Ministerie van Veiligheid & Justitie	80
	Bijlage 4: Overzicht capaciteit en bezetting 2017 – afdeling Jeugdbescherming	81

I. VOORWOORD STICHTINGSDIRECTIE

Door internationale (politieke) instabiliteit (w.o. vluchtelingencrisis en terroristische aanslagen) is er een verandering in het maatschappelijk klimaat die wordt gekenmerkt door een gevoel van onveiligheid, individualisering en verminderde tolerantie. Als tegenhanger daarvan is ook een zoektocht zichtbaar naar geborgenheid, 'community', beleving en zingeving. Ook is er een groeiende belangstelling voor 'deeleconomie' en verduurzaming bij (jonge) mensen die een zinvolle maatschappelijke bijdrage willen leveren. Stichting Leger des Heils Jeugdzorg & Reclassering heeft ruim 600 medewerkers die een persoonlijke bijdrage willen leveren aan kwetsbare mensen in de samenleving. Het zijn bringers van hoop aan mensen zonder helper.

Het zorglandschap is na de transities complexer geworden. De landelijke overheid trekt zich terug en legt het vinden van een nieuw evenwicht neer op lokaal (gemeentelijk) niveau. Oude verbanden zijn verdwenen en nieuwe verbanden en partnerschappen op lokaal niveau (waaronder de samenwerking met de wijkteams) moeten nog groeien in een zich vormende participatiesamenleving. Het Leger des Heils ervaart erkenning bij gemeentelijke instanties om in partnerschap maatschappelijke problemen op te lossen met een praktische 'ga en doe' mentaliteit.

De stichting heeft in het verslagjaar aan 10.841 verschillende personen hulpverlening met een wettelijk toezichtmaatregel geboden vanuit kaders van Jeugdwet of Reclassering. Voor de Jeugdbescherming betekende dit een groei van 4% terwijl de reclasseringsactiviteiten stabiel waren.

De stichting heeft in 2017 een bewogen jaar gekend. De in 2016 ingezette organisatieverandering "Operatie Veerkracht" om de organisatie regionaal in te richten met clusters/regio's om aan te sluiten bij de decentrale zorgtransitie is niet goed verteerd. Daarnaast gaan de sectorbrede knelpunten in de Jeugdbescherming de stichting niet voorbij zoals bv tekort aan ervaren jeugdbeschermers, personeelsverloop onder jonge professionals, toenemend ziekteverzuim en een te hoge kostprijs versus afgesproken tarieven.

In het najaar van 2017 hebben directiewisselingen plaatsgevonden waar de Algemeen directeur van de stichting zijn vertrek aankondigde en daarop in december 2017 is vertrokken. In november is een Directeur Innovatie aangesteld die vervolgens in 2018 de ontstane vacature van Algemeen Directeur heeft ingevuld. In december is ook gestart met de werving van een Directeur Bedrijfsvoering, waardoor in april 2018 het gewenste systeem van een tweehoofdige directie is gerealiseerd.

Op pagina 8 van dit verslag worden de belangrijkste ontwikkelingen 'In één oogopslag' cijfermatig weergegeven. Het bedrijfsresultaat was sterk negatief (€2.673.000) door te sterk opgelopen personele kosten (+ €3,3 miljoen) ontstaan door 6,6% hogere salariskosten (meer en duurder personeel) en vooral door het inhuren van 43 externe medewerkers, personeel niet in loondienst. Deze zgn. PNIL kosten verdubbelden van €1,7 miljoen naar €3,4 miljoen. De krapte op de arbeidsmarkt in verschillende sectoren, maar met name in de Jeugdbescherming, maakt het vinden van ervaren medewerkers moeilijker. Hiermee houdt verband dat een toenemend aantal zorgprofessionals zich als ZZP'er direct of via een plaatsingsbureau aanbiedt. Dat zien we als een ongewenste ontwikkeling omdat de kostprijs toeneemt en de betrokkenheid vermindert. Het ziekteverzuim in 2017 onder medewerkers bedroeg 6,9% en was daarmee flink hoger dan het langjarig stichtingsgemiddelde van rond 6%. Na analyse van mogelijke oorzaken worden regionaal en landelijk aanvullende maatregelen getroffen. Het personeelsbestand bleef ondanks instroom-uitstroom van vooral jonge medewerkers per saldo stabiel met een gemiddelde leeftijd van 42,5 jaar en een gemiddeld dienstverband van 9,1 jaar. Het is tevredenstellend dat ondanks de grote (maatschappelijke) druk en specifieke werkomstandigheden van hulpverleners met een wettelijke toezichttaak de veiligheidsbeleving van de medewerkers nog steeds hoog is met 85% hoewel een lichte daling (min 2%) zichtbaar is ten opzichte van vorig jaar. De werkdrukscore uit de medewerkertevredenheidsonderzoek laat een stijging zien van 46% naar 49%. Het vinden van de juiste balans in de mix van de financiële bedrijfsvoering, ervaring, werkdruk en veiligheid voor medewerkers vormt momenteel de belangrijkste uitdaging voor het management.

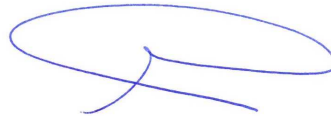
Het eigen vermogen van de stichting daalde door het sterk negatieve bedrijfsresultaat in 2017 en bleef positief (€286.000) door een kapitaalsstorting ad €1.750.000 vanuit beschikbare reserves door Stichting Leger des Heils. Deze bijdrage heeft een incidenteel karakter en de stichting dient in de toekomst vanuit haar eigen bedrijfsvoering voldoende middelen te genereren om tot structurele (bescheiden) vermogensgroei te komen.

De exploitatie over het jaar 2018 is naar verwachting ook negatief, hoewel al financiële verbeteringen zichtbaar zijn ten opzichte van het verslagjaar 2017. Het management en stichtingsdirectie zijn van mening dat de stichting in de toekomst voldoende financiële verbetering kan realiseren door inkomstenverhoging en kostenbeheersing. Het verwachte exploitatietekort in 2018 kan daarmee worden afgedekt door het aantrekken van overbruggingsfinanciering met terugbetalingsverplichting in de daarop volgende jaren.

We zijn dankbaar voor de steun van velen die ons werk mogelijk maken. Bovenal danken we God voor zijn leiding en liefde voor ieder mens, ongeacht problematiek of positie.



envoy drs. Cornel Vader
Voorzitter stichtingsdirectie



kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

In één oogopslag, Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering										
	2017		2016		2015		2014		2013	
De hulpvragers										
Totaal aantal hulpvragers (unieke personen) per jaar	10.841		10.620		10.117		10.199		10.294	
De hulpverleningscapaciteit (op 31 december)										
Aantal uren ambulante hulpverlening (in fte's van 36 uur/w eek)	350		323		280		285		307	
De organisatie										
Aantal vestigingen	16		15		16		16		16	
Aantal medewerkers op 1 januari	573		501		516		562		590	
Nieuw e medewerkers (incl. interne doorstroom)	99		128		51		65		74	
Vertrokken medewerkers	69		56		66		112		102	
Aantal medewerkers op 31 december	603		573		501		515		562	
Gemiddeld aantal arbeidsplaatsen (in fte's van 36 uur/w eek)	487		479		425		450		474	
- w aarvan leidinggevend	27		26		30		34		34	
- w aarvan staf / specialistisch	35		33		51		54		56	
- w aarvan uitvoerend zorg	340		359		282		296		317	
- w aarvan uitvoerend administratief / civiel	85		61		61		66		68	
Aantal vrijwilligers per 31 december	6		6		6		6		6	
Gemiddeld ziekteverzuim in %	6,9%		5,6%		6,1%		6,3%		5,8%	
Gemiddelde loonsom	65.830		63.031		62.948		61.760		58.527	
Bedrijfsopbrengsten (bedragen x EUR 1.000.000)										
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	Euro	in %	Euro	in %	Euro	in %	Euro	in %	Euro	in %
- subsidies	40,0	95%	18,3	44%	14,3	39%	-	0%	-	0%
- overige bedrijfsopbrengsten	0,6	1%	20,9	51%	19,8	54%	36,2	96%	37,6	98%
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	1,7	4%	2,0	5%	2,3	6%	1,6	4%	0,7	2%
	42,3	100%	41,2	100%	36,5	100%	37,8	100%	38,3	100%
Bedrijfslasten (bedragen x EUR 1.000.000)										
- personeelskosten	37,1	82%	33,7	82%	29,4	80%	30,7	80%	30,9	80%
- afschrijvingen op vaste activa	0,7	2%	0,7	2%	0,6	2%	0,6	2%	0,6	2%
- overige bedrijfskosten	7,2	16%	6,9	17%	6,9	19%	7,3	19%	6,9	18%
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	45,0	100%	41,2	100%	36,9	100%	38,6	100%	38,4	100%
BEDRIJFSRESULTAAT										
Financiële baten en lasten	-2,7		-0,0		-0,4		-0,8		-0,1	
RESULTAAT	-0,0		-0,0		-0,0		-		-	
	-2,7		-0,1		-0,5		-0,8		-0,1	

1. Uitgangspunten verslaggeving

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

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft te maken met meerdere (overheids)instanties, zoals gemeenten en het ministerie van Veiligheid & Justitie. Deze instanties hebben ieder hun specifieke eisen op het gebied van verantwoording en externe verslaggeving. Hierdoor is de verantwoording van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering in administratief- en verslaggevingstechnische zin complex.

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

Dit jaardocument is in maart 2018 opgesteld onder verantwoordelijkheid van de stichtingsdirectie van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering en betreft het gehele kalenderjaar (=boekjaar) 2017. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlage. De in het jaardocument opgenomen jaarrekening is opgesteld met in achtneming van BW Boek 2 titel 9 en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, met Richtlijn 655 in het bijzonder. De afwijking ten opzichte van RJ 640 is gebaseerd op praktische redenen gezien de concernrelaties met het Leger des Heils in Nederland.

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

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

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon:	Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
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:	63300664

Profilingsstatement Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp, toezicht en begeleiding verleent aan medemensen in het kader van jeugdbeschermings- of reclasseringsmaatregelen. Het werk van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering aan de samenleving deze waarden te realiseren.

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

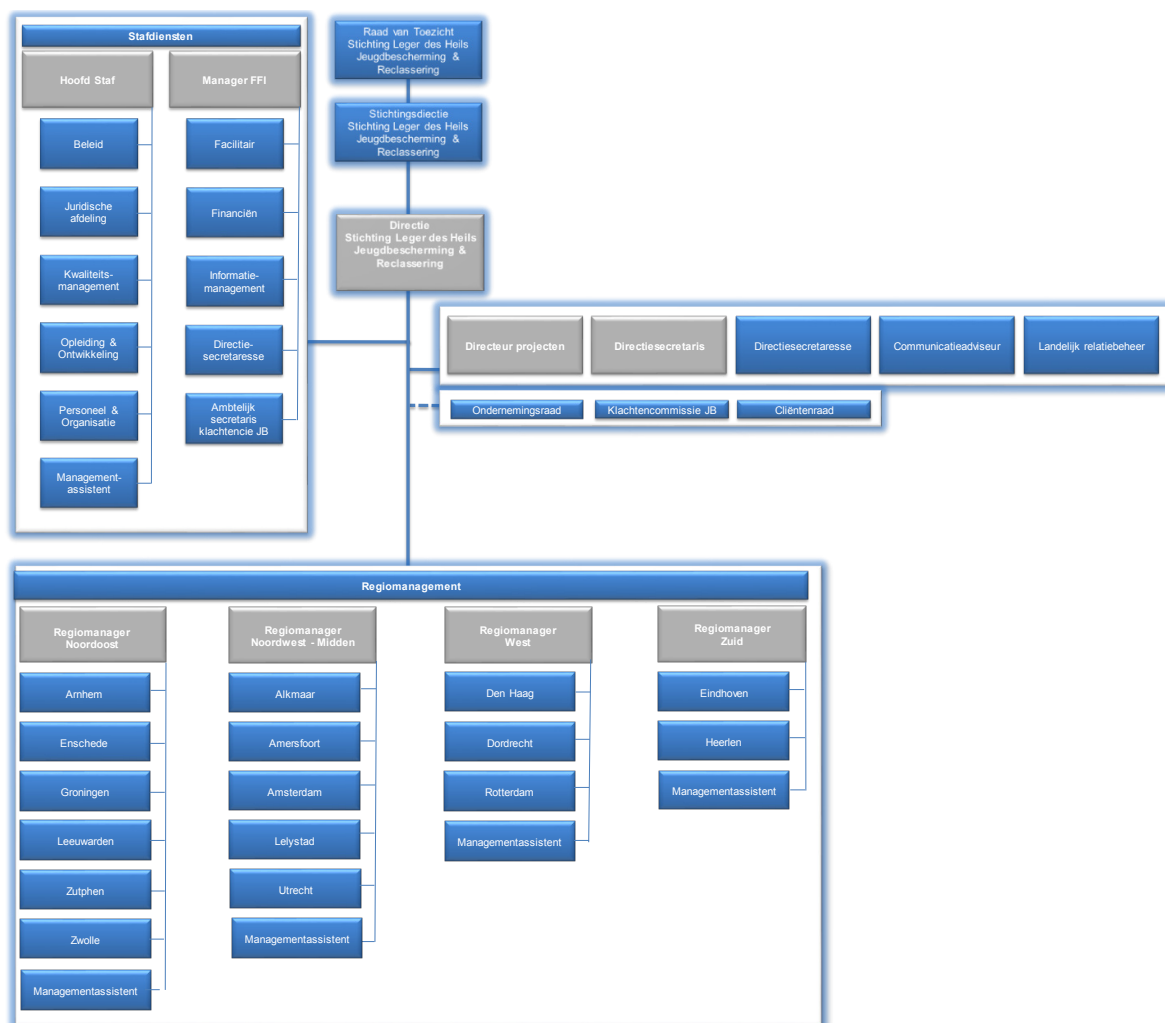
2.2 Structuur

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering werkt volgens het 'Raad van Toezicht-model'. De stichting heeft een stichtingsdirectie en een Raad van Toezicht. Zie ook hoofdstuk 4.

De statutaire stichtingsdirectie wordt ondersteund door het stichtingsbureau in Almere. De ondersteuning van het stichtingsbureau richt zich op de voorbereiding van strategie van de stichting en op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op de gebieden van hulp- en zorgverlening, kwaliteit, identiteit, personeel, organisatie, communicatie, informatiemanagement, financiën en accommodatie.

De stichting heeft een enkele werkeenheid en wordt geleid door een operationele directie. De directie van de werkeenheid rapporteert aan de stichtingsdirectie en bestaat uit een Algemeen Directeur en een Directeur Bedrijfsvoering en is verantwoordelijk voor zowel de inhoudelijke als de financiële bedrijfsvoering van de werkeenheid. De directie van de werkeenheid geeft leiding aan een managementteam en wordt ondersteund door het Centraal Bureau in Utrecht. De regiomanagers maken deel uit van het management team.

Organogram Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering



Verbonden partijen

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

De herstructurering in 1990 heeft sterk bijgedragen aan de effectiviteit, transparantie en accountability van het Leger des Heils in de Nederlandse samenleving, zowel bij overheden als in het publieke domein. De stichting functioneerde met gedecentraliseerde bevoegdheden in de (regionale) werkeenheden en kende het toezichthoudende bestuursmodel. Deze organisatievorm bleek effectief en de kwaliteit en omvang van de hulpverlening groeide van jaar tot jaar. In 2013 is de bestuurlijke overgang gerealiseerd naar het Raad van Toezicht model om nog beter aan te sluiten op nieuwe governance inzichten. De daarmee ontstane duidelijker afbakening tussen bestuur en toezicht wordt gewaardeerd en draagt bij aan verdere kwaliteitsverbetering van de organisatie als geheel.

In 2016 is een governancecommissie ingesteld (bestaande uit bestuurders en toezichthouders van de diverse juridische entiteiten van het Leger des Heils alsmede uit externe adviseurs) om de organisatorische en/of juridische structuur van de entiteiten binnen het Leger des Heils en hun onderlinge samenhang te optimaliseren. Deze commissie constateerde een tekort aan centrale sturing op de gezamenlijke missie en strategische koers van het Leger des Heils als geheel. Ook is de situatie ontstaan dat verschillende afdelingen binnen de onderscheiden entiteiten vergelijkbare en/of aanpalende backoffice activiteiten verrichten die elkaar (deels) overlappen.

Hierdoor dreigt inefficiëntie en administratieve kwetsbaarheid te ontstaan. De governancecommissie adviseerde de afzonderlijke besturen en toezichthoudende organen om:

- de rol en taak van de Territoriale *Financiële* Raad te verbreden, en de (dan) Territoriale Raad aan te wijzen als het orgaan waarin strategisch beleid en richting en koers van het Leger des Heils als geheel dient te worden voorbereid en waarbinnen afstemming en draagvlak georganiseerd wordt;
- een 'One Army'-raamovereenkomst op te stellen tussen alle juridische entiteiten waarin de afspraken worden vastgelegd over de 'groepsaangelegenheden' van het Leger des Heils als geheel en waarin de taken en samenstelling van de Territoriale Raad worden opgenomen;
- elementen in de governancestructuur van Kerkgenootschap Leger des Heils, Stichting Leger des Heils, Stichting Leger des Heils Dienstverlening en Stichting Leger des Heils ReShare aan te passen zodanig dat functies van toezicht en bestuur zoveel mogelijk vergelijkbaar zijn;
- backoffice activiteiten die zich laten kwalificeren als beheerdiensten onder te brengen bij Stichting Leger des Heils Dienstverlening;
- de voorwaarden voor dienstverlening door Stichting Leger des Heils Dienstverlening aan de andere juridische entiteiten vast te leggen in dienstverleningsovereenkomsten;

In april 2017 hebben de bevoegde organen van de onderscheiden entiteiten van de Leger des Heils rechtspersonen voorgenomen besluiten genomen respectievelijk goedgekeurd om opvolging aan dit advies te geven.

Per 1 januari 2018 zijn een aantal werkzaamheden en bijbehorende functies op het Hoofdkwartier in Almere gecombineerd binnen Stichting Leger des Heils Dienstverlening (DV). Dit had tot gevolg dat medewerkers van de stafdiensten Bedrijfsvoering en Bestuurlijke Informatievoorziening en Administratieve Organisatie met het hierbij horende deel van de secretariële ondersteuning van Stichting Leger des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg (W&G) per 1 januari 2018 zijn overgeheveld naar DV. Hierop is het Stichtingsbureau van W&G opnieuw ingericht.

De stichtingsdirecties van beide stichtingen hebben over het voorgenomen besluit voor de reorganisatie positief advies ontvangen de Centrale Ondernemingsraad W&G, de Ondernemingsraad W&G Stichtingsbureau, Landelijke Cliëntenraad W&G en de Ondernemingsraad DV. Met het besluit is ook het beheer van 50|50 Hotel Congres Centrum Belmont en de sociale vakanties uitbesteed aan Stichting Leger des Heils Dienstverlening.

Naast de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bestaat het Leger des Heils in Nederland uit de volgende rechtspersonen:

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Majoor Bosshardtprijs voor een betere samenleving
- Scouting vereniging Leger des Heils

Bekostiging activiteiten

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verricht zijn activiteiten binnen de volgende publieke bekostigingssystemen:

Jeugdwet

De stichting heeft met gemeenten contracten afgesloten voor het uitvoeren van Jeugdbeschermings- en Jeugdreclasseringsactiviteiten.

Ministerie van Veiligheid en Justitie

De stichting is één van de drie erkende reclasseringsorganisaties die in Nederland reclasseringstaken uitvoeren. Deze taken omvatten het geven van advies, het uitvoeren van toezicht, het uitvoeren van gedragsinterventies en het uitvoeren van werkstraffen. Het reclasseringswerk wordt bekostigd door het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Private middelen

Hoewel de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering als uitgangspunt hanteert dat de activiteiten in beginsel structureel gedekt worden via regelingen van overheidswege, is dit niet in alle gevallen mogelijk. De exploitatietekorten die hierdoor worden veroorzaakt, worden uit private middelen bekostigd. Daartoe kan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering een beroep doen op een bijdrage van respectievelijk Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en Stichting Leger des Heils.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is ultimo 2017 vanuit 16 vestigingen verspreid over Nederland werkzaam.

Het onderdeel jeugdbescherming verleent hulp aan kinderen en hun gezinnen in een problematische opvoedingssituatie. Deze hulpverlening vindt plaats vanuit een justitieel kader.

De reclasseringsactiviteiten zijn er op gericht om justitiabelen te helpen bij hun terugkeer in de maatschappij. De cliënten die begeleiding krijgen van het onderdeel reclassering zijn veelal mensen met complexe problemen die hun mogelijkheden tot verbetering beïnvloeden en in negatieve zin versterken. Deze groep kent een hoog recidive ('veelplegers') en is door het ontbreken van een eigen netwerk langdurig aangewezen op professionele hulp en steun.

Indien nodig kan vanuit de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg hulp en zorg worden geboden op de terreinen van maatschappelijke opvang, ouderen- en gezondheidszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdhulp, verslavingszorg en preventie en maatschappelijk herstel.

Doelgroepen

Het Leger des Heils richt zich op de onderlaag van de onderkant van de Nederlandse samenleving. Deze kwetsbare mensen (volwassenen en kinderen) kampen (bijna altijd) met combinaties van problemen op meerdere van de volgende leefgebieden: dagbesteding/werk- zingeving - huisvesting - financiën (inkomen/schulden) - woonvaardigheden - relaties/sociale vaardigheden - verslaving - problemen met justitie - psychische gesteldheid - lichamelijke gesteldheid.

Het gaat (onder meer) om:

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

2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel

Cliënten

Door het onderdeel Jeugdbescherming zijn in 2017 totaal 3.545 pupillen begeleid (2016: 3.276 pupillen).

Door het onderdeel Reclassering zijn er in totaal 7.143 cliënten begeleid in 2017 (2016: 7.263). Reclassering kent een reeks aan producten waarbinnen cliënten begeleid worden. Het betreft Advies, Toezicht, Gedragsinterventies, Werkstraffen en Casemanagement.

Naast de reguliere reclasseringscliënten zijn er ook 153 cliënten (2016: 81) begeleid vanuit het project Prisonsgate Office. Het Prisonsgate Office spant zich in om mensen zo snel mogelijk nadat ze in detentie geraken perspectief te geven. De stichting werkt samen met penitentiaire inrichtingen, Veiligheidshuizen en Gemeenten aan het bieden van re-integratie trajecten. Binnen deze re-integratietrajecten is er aandacht voor wonen, werk (dagbesteding), vrije tijdsbesteding, herstel van relaties, opbouwen van een positief sociaal netwerk.

Capaciteit per 31 december

Begeleidingscapaciteit				
Ambulant (in arbeidsplaatsen van 36 uur per week per 31/12)	2017	2016	2015	2014
Jeugdbescherming	160	138	102	107
Reclassering	190	185	177	174

Opbrengsten

In 2017 zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2016 toegenomen met € 1,1 miljoen (2,6 %) tot € 42,3 miljoen. De groei heeft met name te maken met de stijging 7% (€ 1,3 miljoen) stijging van de opbrengsten binnen de Jeugdbescherming.

Productie

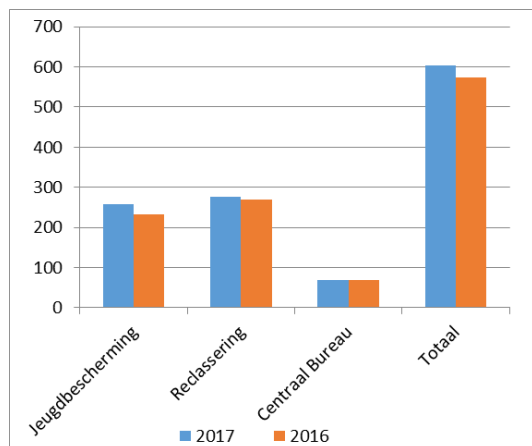
Vanuit Jeugdbescherming & Reclassering is de volgende productie geleverd:

Jeugdbescherming			
12-maandgemiddelden	2017	2016	%-groei
Aantal pupillen (gezins) voogdij/jeugdbescherming	2.631	2.529	4%
Reclassering			
Gerealiseerde productie in aantallen	2017	2016	%-groei
Advies	6.059	6.064	0%
Plaatsing forensische zorg	2.351	2.612	-10%
Toezicht	3.921	3.770	4%
Gedragsinterventies (onderaanneming RN)	502	350	43%
Werkstraffen	591	522	13%
Casemanagement	607	668	-9%
Totaal aantal prestaties	14.031	13.986	0%

Personeel

Het aantal medewerkers in dienst ultimo jaar is toegenomen van 573 medewerkers (480 FTE) in 2016 tot 603 (508 FTE) medewerkers in 2017. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de groei van het aantal maatregelen bij de Jeugdbescherming.

Medewerkers	2017	2016
Jeugdbescherming	257	233
Reclassering	276	270
Centraal Bureau	70	70
Totaal	603	573



Afbeelding; aantallen medewerkers in dienst 2017 t.o.v. 2016.

Het arbeidsverzuimpercentage in 2017 ligt gemiddeld op 6,9 %. Dit is een sterke stijging ten opzichte van 2016 (5,6%). Als streefwaarde is als norm 5% gesteld.

De meldingsfrequentie is in 2017 verder afgenomen naar het streefcijfer van 0,8. De duur van het arbeidsverzuim (langdurig verzuim) is echter sterk gestegen.

Ultimo 2017 ligt de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand evenals in 2016 rond de 42,5 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren van medewerkers ultimo 2017 ligt op 9,1 jaar.

In het volgende overzicht is de leeftijdsopbouw van de medewerkers per einde van het jaar weergegeven.

Aantal medewerkers per leeftijdsgroep (zonder officieren)

	Ultimo 2017	in %	Ultimo 2016	in %
15 t/m 24 jaar	27	4,5%	22	3,8%
25 t/m 44 jaar	314	52,1%	300	52,4%
45 t/m 64 jaar	246	40,8%	239	41,7%
>65 jaar	16	2,7%	12	2,1%
Totaal	603	100,0%	573	100,0%

Ultimo 2017 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de stichting 76% ten opzichte van 24%. Deze verhouding is de afgelopen jaren nauwelijks veranderd. De vrouw/man-verhouding binnen de leidinggevende functies is 44% ten opzichte van 56%.

In 2017 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de stichting ten opzichte van 2017 met 2,6% gestegen. De totale loonkosten (incl. Sociale lasten en pensioen premie) stegen 6,2% met name als gevolg van een 1,7% hogere formatieinzet (487 FTE in 2017 versus 479 FTE in 2016) en 4,5% hogere gemiddelde loonkosten (€ 65.830 in 2017 versus € 63.031 in 2016).

In 2016 en 2017 kende de organisatie een grote toename in het aantal vacatures ten opzichte van de twee jaren daarvoor, terwijl verhoudingsgewijs een sterke afname zichtbaar was in het aantal reacties op vacatures. Tevens nam het aantal open sollicitaties af. De krapte op de arbeidsmarkt nam in 2017 sterk toe, met name voor functies binnen de Jeugdbescherming. Jeugdbeschermers hebben door aanpassingen in de wet verantwoordelijkheden gekregen waarop zij als natuurlijk persoon op aangesproken kunnen worden. Dit, naast de verzwaring van de doelgroep en een hoge werkdruk, zorgt ervoor dat diverse collega's een carrièreswitch maken, bv door een overstap naar de wijkteams.

Dit fenomeen lijkt sector breed. Het verloop is groot binnen de Jeugdbescherming en vacatures zijn lastig in te vullen. Om de dienstverlening te waarborgen van de toegewezen trajecten is in 2017 op grote schaal PNIL ingezet.

De ingezet PNIL in 2017 ligt 76% hoger dan in 2016.

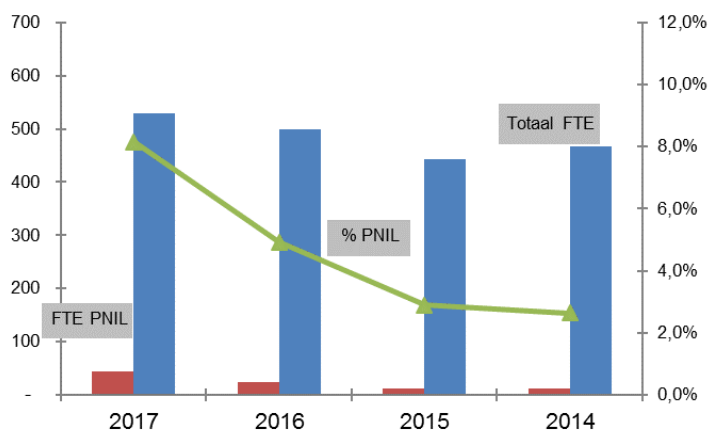
	2017	2016	2015	2014
Inzet van medewerkers in loondienst in FTE	487	474	430	455
Inzet van PNIL uitgedrukt in FTE	43	25	13	12
Totale ingezette FTE's (incl. PNIL)	530	499	443	468
Inzet van PNIL uitgedrukt in % van totale ingezette FTE's	8,2%	4,9%	2,9%	2,6%

Stijging van de PNIL kosten met € 1.7 miljoen zijn geheel toe te schrijven aan hogere inzet binnen uitvoerende begeleidingsfuncties.

Inzet van personeel niet in loondienst incl. externe adviseurs				
Het aantal FTEs van personeel niet in loondienst is berekend obv de gemiddelde loonkosten van een FTE in loondienst	2017	2016	2015*	2014
Uitvoerend Verpleegkundig, opvoedkundig, verzorgend en sociaal	31	12	4	6
(Para) Medisch, sociaal wetenschappelijk, behandelend	5	5	5	3
Subtotaal patiënt- cq cliëntgebonden functies	36	17	9	9
Uitvoerend terrein en gebouwgebonden*	3	4	3	2
Uitvoerend algemeen en administratief	2	1	1	1
(Interim) Leidinggevenden	2	2	0	0
Subtotaal overige functies	7	8	4	3
Totaal personeel niet in loondienst	43	25	13	12

*) aangevuld met externe schoonmaak- en beveiligingsdiensten

Inzet PNIL t.o.v. totale arbeidsplaatsen in FTE



3. Maatschappelijk Ondernemen

3.1 Dialoog met stakeholders

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering onderkent een aantal (groepen van) belanghebbenden. Het beleid voor de dialoog met hen is als volgt.

Individuele cliënten

De relatie met individuele cliënten wordt gelegd en onderhouden met hiervoor aangewezen medewerkers. De kaders van deze relatie worden bepaald door toepasselijke wet- en regelgeving en zijn grotendeels gebaseerd op rechtelijke uitspraken. De cliënt wordt betrokken bij het in kaart brengen van zijn of haar mogelijkheden en onmogelijkheden en bij het stellen van de doelen van de begeleiding. Op basis hiervan wordt een individueel plan van aanpak opgesteld. Dit plan vormt de basis voor de uitvoering van het toezicht, de begeleiding en de evaluatie hiervan. Evaluatie en bijstelling van het plan vindt in overleg met de cliënt plaats. Zonodig geeft de medewerker een toelichting. Tevens ontvangt de cliënt uitleg over regelingen en klachtrecht.

Medewerkers

Leidinggevenden bespreken met individuele medewerkers de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden en de omstandigheden waaronder dit gebeurt. Tijdens afdelingsoverleggen worden ontwikkelingen binnen de afdeling en/of de stichting besproken. Daarnaast is er een ondernemingsraad ingesteld. De directie voert periodiek overleg met deze raad.

Overheden en Financiers

Voor de Jeugdbescherming heeft de stichting te maken met een groot aantal jeugdzorgregio's en gemeenten die de activiteiten bekostigen. De contacten worden vooral onderhouden door de regiomanagers en relatiebeheerders.

Voor de Reclassering is het Ministerie van Veiligheid en Justitie ruimschoots de grootste subsidieverstrekker. De werkeenheidirectie en leden van het Managementteam onderhouden de contacten.

Toezichthouders

De stichting heeft te maken met een aantal toezichthoudende instanties. De werkeenheidirectie is verantwoordelijk voor het naleven van de desbetreffende wet- en regelgeving. Zo nodig meldt de werkeenheidirectie afwijkingen en/of incidenten rechtstreeks aan de betreffende instantie en de stichtingsdirectie. Indien een toezichthoudende instantie zelf afwijkingen constateert (bijvoorbeeld na inspectie/audit) wordt de stichtingsdirectie hiervan op de hoogte gesteld.

Leveranciers

Met een aantal leveranciers zijn, op basis van overeenkomsten, langdurige relaties (anders dan op incidentele basis) aangegaan. Voor zover dit gebeurt evalueert de daartoe aangewezen functionaris met de betreffende leverancier periodiek de prijs/kwaliteitverhouding. Op stichtingsniveau (centrale inkoop) wordt dit vanuit de stichtingsdirectie geïnitieerd.

Samenwerkingsrelaties

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft een samenwerkingsrelatie met: Jeugdzorg Nederland, Gecertificeerde Instellingen, Vereniging voor Landelijk Werkende Instellingen, Reclassering Nederland, Stichting Verslavingsreclassering GGZ. De werkeenheidirectie onderhoudt hiermee de relatie.

Verder participeren vertegenwoordigers van de stichting regionaal en lokaal in diverse wijkteams, ketenoverleggen, veiligheidshuizen, e.d.

3.2 Milieu en Duurzaamheid

In 2016 is het Leger des Heils lid geworden van het Milieu Platform Zorgsector met bijbehorende deelname aan de Milieuthermometer Zorg. De Milieuthermometer Zorg is een certificeerbaar milieumanagementsysteem dat een duurzame bedrijfsvoering stimuleert en borgt. Met het deelnemen aan de Milieuthermometer Zorg wordt voldaan aan de energie-audit van de richtlijn EED, de Energie Efficiency Directive. De EED moet er voor zorgen dat ook het Leger des Heils in 2020 20% minder energie verbruikt.

Het energieverbruik van de accommodaties die bij de stichting in gebruik zijn wordt centraal geadministreerd en gemonitord. Hierdoor is benchmarking mogelijk en worden op basis van deze informatie maatregelen genomen op locaties met bovengemiddeld verbruik. Maatregelen welke worden ingezet zijn onder andere: het aanbrengen van energiebesparende voorzieningen, het voorkomen van harmonische vervuiling, asymmetrische belasting, blindstromen en een onnodige hoge spanning in elektrische installaties en het aanbrengen van LED verlichting.

Het Leger des Heils in Nederland heeft een centraal inkoopbeleid. Leveranciers worden mede geselecteerd op basis van de mate waarin zij scoren op de terreinen: sociale voorwaarde, social return en duurzaamheid.

De Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) van TNO maakt de mate van sociaal ondernemen van een organisatie objectief zichtbaar. De PSO bestaat uit twee componenten: (1) een vrij toegankelijk meetinstrument dat objectief bepaalt in welke mate een organisatie sociaal onderneemt en (2) een, na certificeringsproces, uit te geven keurmerk. De PSO is wetenschappelijk onderbouwd en uitgegroeid tot landelijk erkende norm voor inclusief ondernemerschap en inclusieve werkgevers. De PSO weegt de mate waarin bedrijven sociaal inkopen of werk uitbesteden bij andere bedrijven met een PSO erkenning of SWbedrijven ook mee. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft sinds 2015 een Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) erkenning trede 1.

4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap

4.1 Governance code

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering conformeert zich onverplicht aan de eisen (volgens de WTZi) voor de bestuursstructuur, deze zijn:

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

De wettelijke transparantie-eisen van de WTZi voor andere onderdelen van het Leger des Heils in Nederland vormen samen met de Zorgbrede Governance Code.

De wettelijke transparantie-eisen van de WTZi vormen samen met de Zorgbrede Governance Code.

Per 1 januari 2017 is de nieuwe Governancecode Zorg van kracht geworden als vervanger van de Zorgbrede Governancecode uit 2010 die door de stichting wordt gehanteerd. Zorgorganisaties, zoals de stichting, die zijn aangesloten bij brancheorganisaties in de Zorg verplichten zich vanuit dit lidmaatschap om de code te implementeren en na te leven. Met de komst van de nieuwe, verduidelijkte code kan de wijze waarop het bestuur en toezicht intern is geregeld beter getoetst worden. Voor zover zorgaanbieders hun statuten moeten wijzigen als gevolg van de code hebben zij daar twee jaar de tijd voor (tot 1 januari 2019).

In de vergadering van 1 februari 2017 is de RvT geïnformeerd over de invoering van de nieuwe Governancecode. Naar aanleiding daarvan is afgesproken om de wijzigingen ten opzichte van de Zorgbrede Governancecode nader te analyseren en te bespreken.

Samenvattend wordt op basis van deze analyse geconstateerd dat de stichting grotendeels voldoet aan de nieuwe Governancecode Zorg. Een aantal onderdelen van de code vraagt om een nadere invulling/uitwerking van de wijze waarop de stichting bestuur en toezicht intern heeft geregeld. In 2018 wordt nadere invulling gegeven aan de compliance van de aangepaste Code.

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

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

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

De Raad van Toezicht van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en gezondheidszorg bestaat statutair uit ten minste zeven en ten hoogste negen leden.

- De Territoriaal Commandant, de Chef-secretaris en de Financieel secretaris van het Leger des Heils in Nederland zijn in deze hoedanigheid respectievelijk voorzitter, vice-voorzitter en penningmeester van de Raad van Toezicht. De Territoriaal Commandant, de Chef-secretaris en de Financieel secretaris van het Leger des Heils in Nederland zijn benoemd door de Generaal van The Salvation Army.

- Twee leden worden benoemd op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad van de stichting.
- Een lid wordt benoemd op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad van de stichting.
- De overige leden worden op basis van deskundigheid en/of ervaring door de Raad van Toezicht benoemd.
- Met uitzondering van de voorzitter, vice-voorzitter en de penningmeester treden leden van de Raad van Toezicht na een zittingsduur van maximaal vier jaar af volgens een rooster, en zijn daarna éénmaal herbenoembaar voor een zittingsperiode van vier jaren.

Voorts is in de statuten van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering vastgelegd dat de Raad van Toezicht het aantal Stichtingsdirecteuren bepaalt. Stichtingsdirecteuren worden benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar. Aftredende Stichtingsdirecteuren zijn onbeperkt herbenoembaar voor een zittingsduur van telkens ten hoogste vier jaren. De Raad van Toezicht benoemt, schorst of ontslaat de Stichtingsdirecteuren en stelt hun arbeidsvoorwaarden vast. De Raad van Toezicht is bevoegd de stichtingsdirectie bindende richtlijnen en/of instructies te geven met betrekking tot het uitoefenen van haar taak.

De Raad van Toezicht wijst de voorzitter van de stichtingsdirectie aan. De stichtingsdirectie is verplicht regelmatig rekening en verantwoording af te leggen aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht kan reglementen vaststellen, welke geen bepalingen mogen bevatten welke in strijd zijn met de wet of met de statuten van de stichting. De volgende reglementen zijn vastgesteld:

- Reglement van de Raad van Toezicht en commissies van de Raad van Toezicht;
- Reglement stichtingsdirectie, en
- Informatieprotocol.

Ter uitvoering van de bepalingen in de Governancecode zorg inzake het voorkomen van belangenverstrengeling is:

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

4.2 Toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2017 uit:

		Rooster van aftreden:	
		Aftredend per:	Herbenoembaar:
• Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet	(voorzitter)	-	-
• Kolonel H. Andersen	(vicevoorzitter)	-	-
• Luitenant-kolonel J.A. den Hollander	(penningmeester)	-	-
• Mevrouw drs. M. Trompetter	(secretaris)	30 juni 2019	nee
• Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen		30 juni 2020	nee
• De heer drs. P.W.D. Venhoeven		1 april 2021	nee
• De heer mr. drs. A.J. Lock		9 januari 2018	ja

De heer drs. J. Wienen heeft zijn lidmaatschap van de Raad van Toezicht per 1 januari 2017 beëindigd in verband met een functiewisseling. De heer mr. D.J. Rutgers is op 7 december 2017 op eigen verzoek iets eerder afgetreden. De heer drs P.W.D. Venhoeven is in 2017 herbenoemd tot 1 april 2021. De heer Lock is in Januari 2018 herbenoemd tot Januari 2022. Op 31 december waren er twee vacatures, die in 2018 worden ingevuld.

4.2.1 Commissies en externe accountant

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

Lt.-kolonel J.A. den Hollander, mevrouw drs. M. Trompetter en de heer drs. P.W.D. Venhoeven hebben zitting in de Auditcommissie.

Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet, mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen en de heer mr. drs. A.J. Lock hebben zitting in de Selectie- en remuneratiecommissie. Gedurende 2017 heeft mevrouw drs. M. Trompetter voor een interim periode ook zitting gehad in de Selectie- en remuneratiecommissie. Kolonel H. Andersen, mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen en de heer mr. drs. A.J. Lock hebben zitting in de commissie Kwaliteit en Veiligheid.

Auditcommissie

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

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

Selectie- en remuneratiecommissie

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

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

De Selectie- en Remuneratiecommissie heeft binnen haar algemene taakopdracht in ieder geval de volgende verantwoordelijkheden:

- 1) Werving, selectie en benoeming van de leden van de Raad van Toezicht;
- 2) Werving, selectie en benoeming van leden van de stichtingsdirectie
- 3) Bezoldiging leden Raad van Toezicht
- 4) Bezoldiging leden van de stichtingsdirectie
- 5) Beoordeling Raad van Toezicht
- 6) Beoordeling stichtingsdirectie

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De Commissie van Kwaliteit en Veiligheid heeft tot taak het voorbereiden van besluitvorming en het adviseren van de Raad van Toezicht met betrekking tot:

- 1) de opzet en algemene werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen op het gebied van de (kwaliteit van de) zorg, cliëntveiligheid en imago- en marktrisico's, en de naleving van de relevante wet- en regelgeving dienaangaande;
- 2) het aanbieden van verantwoorde zorg door de Stichting door middel van systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de zorg;
- 3) het door de Stichting op te stellen verslag waarin verantwoording wordt afgelegd van het beleid ter uitvoering van de Kwaliteitswet zorginstellingen en daarop gebaseerde regelgeving en van de kwaliteit van de zorg die de Stichting in dat jaar hebben geleverd;
- 4) de wijze waarop de stichtingsdirectie omgaat met aanbevelingen en opmerkingen, klachten of meldingen van de Landelijke Cliëntenraad;
- 5) de rol en het functioneren van de interne en externe controle op het gebied van kwaliteit en veiligheid; (de resultaten van) cliënttevredenheidsonderzoek of medewerkerstevredenheidsonderzoek en de processen ten aanzien van de uitkomsten van individuele zorgplannen;
- 6) het functioneren en rapporteren van de klachtencommissie (tevens voor wat betreft klachten van werknemers of officieren) en de naleving van de klokkenluidersregeling;
- 7) de relatie met de Landelijke Cliëntenraad.

Externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering, waarbij de heer F.E. van Kommer RA optreedt als tekenend accountant.

4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2017

De Raad van Toezicht van deze stichting is samengesteld uit dezelfde leden als de Raad van Toezicht van de stichting Leger des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg (W&G). Veel regelingen van W&G zijn voor beide stichtingen van toepassing. Ook de werkzaamheden en activiteiten die de Raad van Toezicht voor beide stichtingen uitvoert, vinden niet altijd volledig gescheiden plaats (zoals bijv. een sessie in het kader van permanente educatie of overleg met de Centrale Ondernemingsraad). De Raad van Toezicht is in 2017 acht keer in een reguliere vergadering bijeengekomen. Deze vergaderingen zijn tevens bijgewoond door de stichtingsdirectie. In de april-vergadering heeft het jaarlijks overleg plaatsgevonden met de externe accountant en zijn de jaarrekening en het jaarverslag besproken en vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft de jaarlijkse zelfevaluatie in het verslagjaar gehouden onder begeleiding van een extern bureau. Daaruit bleek dat de vergaderingen van de Raad van Toezicht nog efficiënter kunnen worden georganiseerd en zijn er afspraken gemaakt om dit daadwerkelijk in de praktijk uit te voeren. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in het kader van de permanente educatie een bijeenkomst bijgewoond over de begeleiding van deelnemers van het Leger des Heils met een licht verstandelijke beperking en heeft zij aansluitend twee vestigingen bezocht.

Zoals gebruikelijk heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht twee vergaderingen bijgewoond van de Centrale Ondernemingsraad en twee vergaderingen van de Landelijke Cliëntenraad. Leden van de Raad van Toezicht hebben ook diverse werkbezoeken afgelegd om meer inzicht te krijgen in de dagelijkse werkzaamheden van het Leger des Heils. Ook hebben zij hiertoe met individuele cliënten en medewerkers gesproken.

Werkzaamheden

In 2016 heeft de Raad van Toezicht veel aandacht besteed aan het project 'Rise Up', dat als doel heeft de organisatorische en/of juridische structuur van de entiteiten binnen het Leger des Heils en hun onderlinge samenhang te optimaliseren. In 2017 heeft de Raad van Toezicht de laatste details over dit project besproken en heeft ze (onder voorwaarden) goedkeuring verleend aan deze transitie. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht veel aandacht besteed aan risicomanagement en is de Raad in het verslagjaar gestart met de werving & selectie van twee nieuwe RvT-leden. Sinds begin 2017 was er een vacature voor een RvT-lid op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad en vanaf eind 2017 kwam er ook een tweede zetel beschikbaar. Ook diende de Raad van Toezicht een nieuwe stichtingsdirecteur (bedrijfsvoering) aan te stellen, aangezien de voormalig stichtingsdirecteur leiding is gaan geven aan de Stichting LdH Dienstverlening. De nieuwe stichtingsdirecteur is medio 2017 gestart.

De Raad van Toezicht heeft in 2017 het volgende besproken en vastgesteld:

- Jaardocument 2017 inclusief jaarrekening en jaarverslag
- Klasse indeling WNT en bezoldiging Raad van Toezicht
- Herbenoeming van dhr. Venhoeven en dhr. Lock
- Benoeming dhr. Slomp tot stichtingsdirecteur

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- Gewijzigde klokkenluidersregeling
- Herzien informatieprotocol
- Herzien fraudeprotocol
- Exploitatiebegroting 2018
- Investeringsbegroting 2018
- Overheveling backoffice activiteiten van LJ&R naar Dienstverlening
- Vastgoedtransacties
- Meerjarenbeleidsplan

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de volgende onderwerpen besproken:

- Managementletters 2016 en 2017
- Risicomanagement
- Wijzigingen in de directie
- ICT-beleid
- Kwaliteit van reclasseringstoezicht en jeugdzorg
- Ziekteverzuim en inzet van PNIL

Auditcommissie

In 2017 is de Auditcommissie zeven maal bijeengekomen. Deze vergaderingen werden tevens bijgewoond door de stichtingsdirecteur en enkele stafleden van het stichtingsbureau. In de april-vergadering heeft de auditcommissie onder meer het jaardocument 2016 (inclusief de jaarrekening, het jaarverslag en het accountantsrapport) met de externe accountant besproken ter voorbereiding op de vaststelling in de Raad van Toezicht. Verder zijn in de vergaderingen onder meer de volgende zaken besproken:

- Managementletter 2017
- Financiële rapportages
- Exploitatiebegroting 2018
- Investeringsbegroting 2018
- Risicomanagement / ICT
- Ziekteverzuim en inzet van PNIL
- Fraudereglement
- Auditplan 2018

Eind 2017 werd aan de auditcommissie bekend dat de financiële ontwikkelingen bij de stichting LJ&R zeer zorgelijk waren. Van de stichtingsdirectie is daarop een duidelijke oorzaak analyse gevraagd en is tevens gevraagd verbetervoorstellen te doen op basis van mogelijke toekomstscenario's. Aangezien dit begin 2018 pas z'n beslag heeft gekregen, zal dit in het volgend jaardocument nader worden toelicht.

De auditcommissie heeft aan de gehele Raad van Toezicht over haar bevindingen gerapporteerd en heeft uiteindelijk moeten constateren dat de organisatie ten aanzien van de financiële beheersing niet in orde is. De Raad van Toezicht is hierover nadrukkelijk in gesprek met de stichtingsdirectie en zal de opvolging daarvan bijzondere aandacht geven in het komend jaar.

Selectie en Remuneratiecommissie

In 2017 is de Selectie- en Remuneratiecommissie diverse malen bijeengekomen en hebben enkele besprekingen telefonisch plaatsgevonden. De commissie heeft als één van haar vaste taken de ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken met de stichtingsdirectie voorbereid en gevoerd. Daarnaast heeft de commissie de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en de samenwerking met de stichtingsdirectie voorbereid, evenals de werving en selectie van een nieuwe stichtingsdirecteur en de werving en selectie van twee nieuwe Raad van Toezicht-leden. Eén vacature voor de Raad van Toezicht (opvolging van dhr. Wienen) zou op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad worden ingevuld. Twee beoogde kandidaten bleken echter niet beschikbaar waardoor er meer tijd nodig was om een lid te werven. Eind 2017 is een geschikte kandidaat gevonden en naar verwachting zal deze in april 2018 als lid toetreden.

De tweede vacature betrof de opvolging van dhr. Rutgers die op eigen verzoek zijn lidmaatschap iets eerder dan beoogd, heeft beëindigd. De vacature bestond per eind 2017 en hiervoor is een extern wervingsbureau ingeschakeld. Begin 2018 is er een geschikte kandidaat geselecteerd die naar verwachting ook in april 2018 zal starten. Over haar bevindingen rapporteerde de commissie aan de gehele Raad van Toezicht.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid is in het verslagjaar vijf maal bijeengekomen. De commissie heeft in het kader van haar taak om toezicht te houden op de kwaliteits- en veiligheidssystemen van zorg onder meer de volgende zaken besproken:

- Diverse kwaliteitsnota's
- Cliënttevredenheidsmetingen
- Keurmerk Instituut - Rapport Audit Jeugdbescherming/Jeugdreclassering
- Wachlijsten bij de jeugdbescherming
- Jaarrapport 2016 klachtencommissie
- Klachtenregeling en klachtenfunctionaris/vertrouwenspersoon voor medewerkers
- Analyse verzuim 2016
- Meerjarenbeleidsplan
- Kwaliteitskader voorkomen seksueel misbruik
- Consequenties Wet huis voor klokkenluiders
- Risicomanagement

Bezoldiging, belangenverstrengeling

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden voor de stichting geen afzonderlijke vergoeding. De vergoeding wordt geacht te zijn voldaan met de bezoldiging die de leden ontvangen op grond van de personele unie met de Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Per lid wordt die bezoldiging gebaseerd op de aanwezigheid bij vergaderingen en de inzet voor commissies. De bezoldiging blijft binnen de norm van de WNT. 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 Raad van Toezicht leden.

De Raad van Toezicht dankt alle medewerkers en vrijwilligers van de stichting voor hun bijzondere inzet.

Wij wensen u Gods zegen.

Almere, 25 april 2018

Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet (voorzitter)

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

4.3 Bestuur

In 2017 heeft er een directiewisseling plaats gevonden. De heer H.M. van Teijlingen heeft wegens het aanvaarden van de functie Stichtingsdirecteur van stichting Leger des Heils Dienstverlening zijn functie per 1 mei 2017 neergelegd. Kapitein H. Slomp RA is per 11 juni 2017 benoemd als nieuwe Stichtingsdirecteur van de stichting.

De stichtingsdirectie van de stichting, het bestuur in de zin van de wet, bestaat per 31 december 2017 uit twee leden:

- envoy drs. C. Vader (voorzitter)
- kapitein H. Slomp RA

Naast het voorzitterschap beheert de heer Vader op stichtingsniveau de volgende portefeuilles:

- het uitvoeren van de werkgeversfunctie;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Personeel & Organisatie;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Kwaliteit & Veiligheid;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Markt- en Productontwikkeling;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Public Affairs en Externe Communicatie.

De heer Slomp beheert op stichtingsniveau de volgende portefeuilles:

- het uitvoeren van de werkgeversfunctie;
- het dragen van directionele zorg op het deelgebied Financiën;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van Zorgcontractmanagement & Productie Control;
- het dragen van directionele zorg op het deelgebieden van Administratieve Organisatie, Interne Controle en Risicomanagement;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van Vastgoed, Facility Management, Inkoop & aanbesteding
- het dragen van directionele zorg op het deelgebied ICT

De stichtingsdirectie geeft leiding aan de directie van de werkeenheid. De werkeenheid directie is verantwoordelijk voor zowel de inhoudelijke als de financiële bedrijfsvoering van de werkeenheid. Tot 31 december 2017 was de heer Ir. P.G. Palsma Msc algemeen directeur van de werkeenheid, hij is in deze functie opgevolgd door de heer drs. H.M. Don. De positie van directeur bedrijfsvoering binnen de werkeenheid directie is per 1 april 2018 ingevuld door de heer A. Gibson.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Het doel van de WNT is het tegengaan van excessieve beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de (semi) publieke sector. In de WNT worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak, genormeerd en openbaar gemaakt. Jaarlijks worden de bezoldigingsnormen in een ministeriële regeling vastgesteld.

Voor onder meer zorginstellingen, onderwijsinstellingen, woningcorporaties en organisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking gelden in de WNT specifieke staffels. Deze zijn vastgesteld in ministeriële regelingen, de zogeheten sectorale bezoldigingsnorm.

Op 26 november 2015 is de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen door de minister van VWS vastgesteld. Deze regeling treedt in werking met ingang van 1 januari 2016. Net als in eerder jaren kent de regeling een klasseindeling welke is opgenomen in de bijlage van de regeling.

In de Raad van Toezicht vergadering van 22 november 2017 is vastgesteld dat de stichting is ingedeeld in klasse V. Voor de stichtingsdirectie geldt voor 2017 dan een bezoldigingsmaximum van € 181.000. Voor de Voorzitter van de Raad van Toezicht is dit € 27.150 en voor de leden van de Raad van Toezicht is dit € 18.100.

Voor het overzicht van bezoldiging van de stichtingsdirectie en leden van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2017. Uit dit overzicht blijkt dat de bezoldiging over 2017 van zowel de stichtingsdirectie als die van de leden van de Raad van Toezicht binnen gestelde normen valt.

4.4 Medezeggenschap

4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon

Cliëntenraad Jeugdbescherming

De Cliëntenraad is in 2017 negen keer voor een vergadering bijeengekomen, waaronder 2-maal in aanwezigheid van de directie van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Daarnaast heeft er in oktober een scholingsbijeenkomst plaatsgevonden. In december heeft een extra bijeenkomst plaats gevonden met de Cliëntenraad, de regiomanagers en de beleidsmedewerkers Jeugdbescherming ter voorbereiding op de cliëntparticipatie in de regio's.

In de vergadering zijn oa de volgende onderwerpen aan bod geweest: De zeer positief ervaren feedback en de opmerkingen van de CR op het meerjarenbeleid, hetgeen verwekt is in de definitieve versie, alsmede

- Opstelling van Huishoudelijk Reglement;
- Verkenning van 'inzet van ervaringsdeskundigheid binnen LJ&R;
- Advies van de CR 'Een goede Start' waarin de houding en bereikbaarheid van de jeugdbeschermer als twee belangrijke aspecten voor een goede start van een OTS zijn uitgewerkt.

Daarnaast is er voor de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering een Landelijke Cliëntenraad actief. Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de (aan werkeenheden verbonden) cliëntenraden. De Landelijke Cliëntenraad heeft de beschikking over kantoorruimte in het Nationaal Hoofdkwartier van het Leger des Heils in Almere. In 2017 vond er vijf keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de statutair directeur van de stichting. Eén van deze overlegvergaderingen werden bijgewoond door een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht.

Cliëntvertrouwenspersoon

Binnen de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een landelijk cliëntvertrouwenspersoon aangesteld. Cliënten van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering kunnen hier ook gebruik van maken.

Daarnaast hebben cliënten van de afdeling Jeugdbescherming toegang tot cliëntvertrouwenspersonen van het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ).

4.4.2 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft in 2017 18 maal onderling vergaderd en er vond 10 keer een overlegvergadering plaats met de algemeen directeur van de stichting. De Raad heeft in 2017 twee tweedaagse trainingen gevolgd met name gericht op ARBO en Financiën.

Daarnaast is er voor de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering een Centrale Ondernemingsraad actief. Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de (aan werkeenheden verbonden) ondernemingsraden. De Centrale Ondernemingsraad heeft de beschikking over kantoorruimte in het Nationaal Hoofdkwartier van het Leger des Heils in Almere.

De kosten van de ondernemingsraden binnen de stichting zijn in 2017 in totaal € 21.044. In 2017 hebben er zes overlegvergaderingen plaats gevonden tussen de Centrale Ondernemingsraad en de stichtingsdirectie. Bij twee vergaderingen was er een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht aanwezig conform artikel 24 van de wet op de Ondernemingsraden.

In de overlegvergaderingen met de COR zijn, naast besluitenlijsten van de directie, onder andere onderstaande onderwerpen besproken: Instemming op de klachtenregeling voor deelnemers; Instemming op de klokkenluidersregeling; Instemming aan aanpassingen in het rooster- en planningsbeleid; Instemming aan het beleid Verzuim welke wordt vervangen door de nota Gezondheidsmanagement; Instemming op de aanpassingen in de nota Wervings-, selectie- en benoemingsbeleid; Advies ten aanzien van Rise Up en de Governance structuur en advies op de

investeringsbegroting 2017. Daarnaast zijn een tweetal onderwerpen besproken betreffende de Concept Kadernota Integrale Veiligheid en het protocol Cameratoezicht. De Centrale Ondernemingsraad publiceert jaarlijks een verslag van zijn activiteiten. De Centrale Ondernemingsraad publiceert jaarlijks een verslag van zijn activiteiten.

5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Omgevingsanalyse

Gedreven vanuit zijn missie wil het Leger des Heils oplossingen aanreiken voor maatschappelijke noden van deze tijd en mensen praktische hulp en perspectief bieden voor een zinvol leven. Hiertoe worden sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen in kaart gebracht, waarbij er aandacht is voor mechanismen, structuren en systemen die mensen uitsluiten van de samenleving

Door internationale (politieke) instabiliteit (w.o. vluchtelingencrisis en terroristische aanslagen) is er een verandering in het maatschappelijk klimaat die wordt gekenmerkt door een gevoel van onveiligheid, individualisering en verminderde tolerantie. Als tegenhanger daarvan is ook een zoektocht zichtbaar naar geborgenheid, 'community', beleving en zingeving. Ook is er een groeiende belangstelling voor 'deeleconomie' en verduurzaming bij (jonge) mensen die een zinvolle maatschappelijke bijdrage willen leveren.

Het zorglandschap is na de transities complexer geworden. De landelijke overheid trekt zich terug en legt het vinden van een nieuw evenwicht neer op lokaal (gemeentelijk) niveau. Oude verbanden zijn verdwenen en nieuwe verbanden en partnerschappen op lokaal niveau (waaronder de samenwerking met de wijkteams) moeten nog groeien in een zich vormende participatiesamenleving.

De hervormingen en transities in het zorg- en sociaal domein laten hun sporen na. De afbouw van intramurale beddenscapaciteit in de GGZ, TBS-klinieken, gevangenissen, jeugdhulp en verkorting van de behandelduur gaan sneller dan de daarvoor benodigde opbouw van ambulante capaciteit en wat door de wijk- en jeugdteams kan worden opgevangen. Er is een groeiend tekort aan goedkope passende huisvesting. De opvang raakt verstopt. Sociale werkplekken verdwijnen, het aantal voorzieningen voor dagbesteding vermindert. De schuldhulpverlening schiet tekort bij een verdere toename van de schuldenproblematiek. De positie van de Openbare geestelijke gezondheidszorg (bemoeizorg) is vervaagd terwijl als gevolg van de ambulantisering meer kwetsbare mensen (met eenzaamheid, schulden, verward gedrag) in de wijk (begeleid) zelfstandig komen wonen. Er wordt daarbij een groter beroep gedaan op zelfredzaamheid en informele ondersteuning (vrijwillige inzet) vanuit de samenleving/eigen netwerken. De grenzen van zelfredzaamheid en van acceptatie in de samenleving komen in beeld.

Er is veel verkokering (politieregio, veiligheidsregio, jeugdregio, centrumgemeenten, arbeidsmarktregio) en onduidelijkheid over de bestuurlijke verantwoordelijkheid waardoor de gewenste integrale aanpak moeilijk tot stand komt. Op grensvlakken van de zorg doen zich nieuwe uitsluitingsmechanismen voor die, samen met een verschraving in de zorg, leidt tot nieuwe groepen uitvallers waarvan de groep 'verwarde mensen op straat' wellicht het meest symptomatisch is voor een nog niet sluitende zorg- en ondersteuningsstructuur op regionaal/lokaal niveau.

Langzamerhand ontstaat er meer erkenning dat er groepen in de samenleving onvoldoende worden bereikt en groeit de bereidheid om te zoeken naar maatwerk en toegangsdrempels op maat.¹

'Toegangsdrempels op maat zijn een voorwaarde voor het bereiken van de gewenste continuïteit van zorg en hulp in elke afzonderlijke situatie...en voor solidariteit in het stelsel als geheel... anders blijven zorg en hulp ontoegankelijk voor die mensen, die de ondersteuning het hardst nodig hebben of die er het moeilijkst om kunnen vragen' RVS Zorgagenda voor een gezonde samenleving, mei 2017.

De echte kanteling in de samenleving moet de komende jaren nog worden gemaakt waarbij niet de complexe systeemwereld maar de leefwereld van mensen en hun eigen kracht steeds meer leidend zal moeten zijn voor wat er nodig is en ook geboden wordt aan ondersteuning en zorg.

5.2 Algemeen beleid verslagjaar

Onderzoek & Ontwikkeling

De regionalisering van de Leger des Heils Reclassering en Jeugdbescherming en aansluiting op het sociaal domein zijn van belang om passende ondersteuning en perspectief te kunnen (blijven) bieden aan mensen aan de onderkant van de samenleving die zijn vastgelopen en kampen met complexe problemen.

Er zijn daarbij specifieke groepen die onze aandacht vragen, waaronder:

- Vluchtelingen. Zij hebben nu onze aandacht, maar hebben die in de toekomst zeker nodig. Er zijn getraumatiseerde mensen gekomen waarvan velen in Nederland zullen blijven en een bestaan gaan opbouwen. Onder hen ook minderjarige alleenstaande vluchtelingen die op verschillende terreinen ondersteuning nodig hebben (jeugdhulp, jeugdbescherming, jeugdreclassering, voorkomen mensenhandel). Het LdH kan, samen met betrokken partijen, bijdragen aan een meer humane manier van opvang en een eerste aanzet geven tot een betere en snellere integratie in de Nederlandse samenleving.
- Roma. In 2015 - 2016 heeft het Leger des Heils zijn Roma-aanpak (ihkv het Programma 'aanpak uitbuiting Roma kinderen' van het Ministerie van Justitie) doorontwikkeld en ook overdraagbaar aan derden beschikbaar gesteld. Vanuit de Leger des Heils Academie is een leertraject Roma-aanpak ontwikkeld ter ondersteuning van eigen medewerkers en andere relevante professionals om met deze aanpak te werken. De kennis en vaardigheden met betrekking tot de Roma-aanpak willen we breder inzetten.
- Slachtoffers mensenhandel. In alle regio's zijn aandachtfunctionarissen mensenhandel aangesteld en opgeleid. Op tal van plekken bieden we ondersteuning aan slachtoffers mensenhandel met inzet ook van ervaringsdeskundigen, zijn we vertegenwoordigd in strategische netwerken en proberen we in enkele regio's zorgcoördinatie op ons te nemen. Ook zijn we actief op aanpalende terreinen (inloophuizen, pastoraal werk en uitstapprogramma's voor sekswerkers). De samenwerking tussen Leger des Heils landen in Europa op het gebied van aanpak mensenhandel en Roma krijgt met het EU project 'Safe Havens' (2017-2018) een verdere impuls.

Algemene ontwikkelingen Reclassering

De reclassering van het Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering maakt deel uit van een efficiënte en effectieve strafrechtketen met partners die als een samenhangend geheel opereren en is binnen die keten een betrouwbare partner.

De reclassering draagt bij aan het vergroten van de maatschappelijke veiligheid, aan het terugdringen van recidive en aan het bevorderen van resocialisatie en rehabilitatie. Om deze rol en taakstelling goed te kunnen vervullen wordt ingezet op het verder professionaliseren van inhoudelijke- en logistieke werkprocessen, ketensamenwerking en de kwaliteit van dienstverlening.

Een aantal veranderingen in het strafproces hebben in 2017 een vervolg gekregen en geleid tot een grotere rol van de reclassering in de strafrechtketen en de verwachting is dat met de in gang gezette nieuwe ontwikkelingen die rol en taakstelling in belang zal toenemen.

"Ruim Baan" is een beweging waarbij het Openbaar Ministerie, de Dienst Justitiële Inrichtingen en de Reclassering daders van (veel voorkomende) criminaliteit binnen het construct van ZSM direct en zorgvuldig corrigeren en daarmee recht doen aan de belangen van de slachtoffers en de samenleving. Combinaties van straf en zorg met als leidende gedachte "licht waar het kan, zwaar als het moet".

Het project "Koers en Kansen" is in 2017 verder doorontwikkeld. De aansluiting met de decentralisatiebeweging, waarbij de reclassering kansen en uitdagingen ziet in zowel het domein van gemeentelijke veiligheid als het sociale zorgdomein, krijgt hier door meer concreet vorm. Veiligheidshuizen spelen daarin een belangrijke rol en dat vraagt om een actieve en gerichte participatie van de reclassering.

Algemene ontwikkelingen Jeugdbescherming

De organisatie heeft nog steeds te maken met de gevolgen van de decentralisatie. De contacten met de gemeenten lopen steeds soepeler waarbij zoveel als mogelijk gestreefd wordt om meerjarige contracten af te sluiten om de contractdruk en onzekerheid in de organisatie te reduceren. Contractafspraken kennen per gemeente andere (tariefs)afspraken. Eind 2017 heeft een landelijke tussentijdse evaluatie van de Jeugdwet plaats gevonden, waarbij het inkooptraject ook onder de loep genomen is. Dit sectorbreed onderzoek door Berenschot Consultants laat zien dat de stichting

gemiddeld lagere tarieven hanteert dan andere jeugdbeschermingsinstanties. Door de relatief lage tarieven is de stichting extra kwetsbaar. De verwachting is dat de evaluatie in 2018 en 2019 bijdraagt aan tariefsverbeteringen voor de stichting.

De transformatie binnen de jeugdbescherming blijft onverminderd doorgaan. Het methodisch werken waarbij de regie bij het gezin blijft, meer oplossingsgericht gewerkt wordt en meer aandacht voor SOS veiligheidsplannen en netwerkberaden een rol spelen wordt verder uitgebouwd. Ook de samenwerking met ketenpartners is intensiever via overleggen bij de bescherm tafels.

Beschikbare en benodigde jeugdhulp

Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft als gecertificeerde instelling de wettelijke plicht om bij de jeugdzorgregio's te melden wanneer geconstateerd wordt dat bepaalde jeugdhulp niet of in onvoldoende mate beschikbaar is. Hiertoe is LJ&R in 2016 gestart met een inventarisatie (per kwartaal) naar de beschikbaarheid van jeugdzorg in de jeugdzorgregio's waar zij Jeugdbescherming, Jeugdreclassering of drangzorg uitvoert. Opvallend is dat vanaf het eerste kwartaal van 2017 in diverse jeugdzorgregio's een gebrek aan pleegzorg- en gezinshuisplaatsen is geconstateerd. Verder zijn er per kwartaal in één tot enkele regio's zaken geconstateerd als toename wachtlijsten voor ambulante spoedhulp, het onvoldoende beschikbaar zijn van specifieke jeugdhulp en jeugdzorg +. Op basis van de verzamelde gegevens zijn geen algemene trends aan te geven.

5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft aan verschillende kwaliteitseisen te voldoen.

Voor uitvoering van jeugdbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering dient de organisatie te voldoen aan het 'Normenkader JB/JR' (versie 2.0). De jeugdbescherming en jeugdreclassering van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering zijn gecertificeerd. Het certificaat is geldig tot april 2020.

De reclassering van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is gecertificeerd op basis van het HKZ certificatieschema Reclassering 2015. Dit certificaat is geldig tot december 2018.

In oktober 2017 heeft de toetsing op basis van het gewijzigde certificatieschema plaatsgevonden, waardoor de overgang naar HKZ versie 2015 is gerealiseerd. Echter, omdat deze separate HKZ-accreditatie formeel nog niet is bevestigd door de Raad voor Accreditatie, mag het nieuwe certificaat nu slechts voor de duur van 1 jaar worden uitgegeven; vandaar de geldigheid van het certificaat tot december 2018. De volgende periodieke toetsing door DNV-GL vindt plaats in oktober 2018.

Interne audits

In het kader van risicomanagement worden regelmatig auditrondes georganiseerd binnen de stichting. Deze audits worden deels ontwikkeld en gecoördineerd door de stafdienst Risicobeheersing en Interne Controle in samenwerking met de kwaliteitsmanager van de werkeenheid. Daarnaast vinden op initiatief van de werkeenheid directie audits plaats en vinden in gezamenlijkheid met de andere twee reclasseringsorganisaties audits plaats op het primaire proces van de reclassering. De interne auditoren in de werkeenheid voeren de audits uit. Onderwerpen en inhoud van de door de stafdienst gecoördineerde audits worden besproken met de stichtingsdirectie.

5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

5.4.1 Cliënttevredenheid Jeugdbescherming

De cliënttevredenheid wordt gemeten middels een exit vragenlijst. Deze vragenlijsten krijgen jongeren vanaf 12 jaar en hun ouders of verzorgers bij afsluiting van de maatregel om hen in de gelegenheid te stellen de begeleiding van het Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering te beoordelen. In de vragenlijsten zijn stellingen en open vragen opgenomen en kan de cliënt een rapportcijfer geven. Intern wordt de voortgang hiervan gemonitord. In 2017 zijn te weinig gegevens retour ontvangen om hier een conclusie aan te kunnen verbinden.

Tweejaarlijks wordt landelijk een cliënttevredenheidstoets afgenomen. De laatste is eind 2014 afgenomen, waarbij de analyse in 2015 beschikbaar was. De planning om in 2017 opnieuw een C-toets af te nemen is niet gerealiseerd.

5.4.2 Klachten

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering werkt met twee onafhankelijke klachtencommissies. Eén voor de afdeling Jeugdbescherming en één voor de Reclassering. Deze laatste is een commissie ten behoeve van de drie reclasseringsorganisaties gezamenlijk..

Reclassering

Bij Klachtencommissie Reclassering zijn in 2017 in totaal 6 klachten ingediend van cliënten van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. De Klachtencommissie heeft vier klachten verwezen naar de desbetreffende reclasseringsunit voor bemiddeling. Bij één van deze vier heeft bemiddeling niet plaats gevonden omdat de cliënt niet meer bereikbaar was. Na bemiddeling zijn de drie klachten door klagers niet opnieuw ingediend bij de Klachtencommissie. Twee van de 6 klachten zijn, na het niet succesvol afronden van de bemiddeling, door de klachtencommissie in behandeling genomen. Echter beide indieners van de klachten hebben, ondanks een herhaald verzoek vanuit de Klachtencommissie, niet meer gereageerd.

Jeugdbescherming

Voor de jeugdbescherming komen gewoonlijk meer klachten binnen dan voor de Reclassering. In 2017 zijn voor de jeugdbescherming in totaal 170 klachten vanuit de verschillende locaties ontvangen. In 2016 waren dit er 152 (toename van 12%).

Bij jeugdbescherming wordt een groot deel van de klachten door bemiddeling opgelost. Doelstelling is om het aantal klachten per jaar met 10% te verminderen. In 2017 is deze doelstelling helaas niet gerealiseerd. De klachtencommissie van de Jeugdbescherming brengt elk jaar een apart jaarverslag uit.

Klachtencommissie Jeugdbescherming

In 2017 zijn 49 klachtbrieven binnengekomen tegen 41 in 2016 (toename 19.5%). Een klacht kan bestaan uit meerdere klachtonderdelen. 46 klachtzaken zijn door de klachtencommissie afgerond, hetgeen ongeveer gelijk is ten opzichte van 2016 toen sprake was van 45 afgeronde klachtzaken. Van de 46 afgeronde klachten waren 9 klachten in behandeling bij de klachtencommissie op 1 januari 2017, deze waren meegenomen uit 2016. Op 31 december 2017 waren nog 10 klachten "lopend". De gegevens hiervan zullen worden meegenomen in het jaarverslag van 2018. Twee klachten zijn niet in behandeling genomen. Beide klachten waren niet ontvankelijk. De totaalcijfers zijn in onderstaande tabel weergegeven.

STATUS KLACHTEN in 2017	Aantal klachtzaken
Lopende klachten per 1 januari 2017	9
Binnengekomen klachten in 2017	49
Afgeronde klachten in 2017	-46
Niet in behandeling genomen zaken	-2
Lopende klachten per 31 december 2017	10

De aanbevelingen van de klachtencommissie worden binnen betreffende vestiging opgepakt en binnen het centraal overleg besproken.

Incidentencommissie

Bij de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering functioneert een Incidentencommissie. Deze is 7 keer bij elkaar gekomen in 2017.

De rol van de incidentencommissie is:

- het achteraf toetsen/beoordelen of een incident correct - dat wil zeggen conform het Protocol Veilig Werken en overige van belang zijnde procedures - is afgehandeld;
- het analyseren van de incidenten op aard, ernst, wijze van voorbereiding, effecten voor cliënt of medewerker en genomen maatregelen; het doen van een schriftelijke mededeling van de toetsing en eventueel van aanbevelingen aan de betrokken manager ter voorkoming van herhaling van het incident;
- het analyseren van trends en daarop aanbevelingen doen aan directie en management om herhaling te voorkomen maar ook om zo nodig het leereffect voor de organisatie te vergroten.

In 2017 zijn in totaal 64 incidenten gemeld. Van de 64 incidenten waren er 14 (22%) MICC-meldingen (melding betreffende cliënt) en in 49 gevallen (76%) betrof het een MIM-melding (incident jegens medewerker) en er is één MOB-melding (melding ongevallen of beroepsziekten) (2%) gerapporteerd.

Tuchtrecht

In 2017 zijn 5 tuchtklachten ingediend, daarnaast zijn twee tuchtklachten in hoger beroep behandeld. Het merendeel van de klachten is ongegrond verklaard. In 2 klachtzaken is een maatregel opgelegd (één van deze zaken betrof een in 2016 ingediende klacht). In 2 klachtzaken is de procedure nog niet afgerond. In de zaken waarin een maatregel is opgelegd, is hoger beroep ingesteld, in de ene zaak door de klager, in de andere zaak door de beklaagde. In hoger beroep is in eerstgenoemde procedure de maatregel gehandhaafd, in het andere hoger beroep zijn de klachten alsnog ongegrond verklaard en is de maatregel ingetrokken.

5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

5.5.1 Personeelsbeleid

Personeelstekort Jeugdbeschermers

Het beroep van jeugdbeschermer staat onder druk door het vergrootglas van de maatschappij dat heeft geleid tot persoonlijke beroepsaansprakelijkheid van de jeugdbeschermer. Ook leidt de toename van het aantal 'vechtscheidingen' tot tijdrovender en complexer toezicht op de omstandigheden van kinderen met een wettelijk toezicht maatregel. We zien relatief grote uitstroom van nieuwe medewerkers met weinig ervaring en uitstroom van ervaren jeugdbeschermers die uitwijken naar vergelijkbare functies waar de beroepsaansprakelijkheid niet van toepassing is. Het gevolg is een toename van vacatures voor ervaren jeugdbeschermers. Dit is echter een sectorbreed verschijnsel waardoor met concurrentie tussen de verschillende jeugdbeschermingsinstanties waardoor het personeelstekort niet eenvoudig oplosbaar is. De stichting heeft in 2017 gekozen voor het aantrekken van personeel niet in loondienst om de tekorten in te vullen. Dat model is niet houdbaar en inmiddels verlaten. Nu wordt ingezet op het aantrekken en begeleiden van jonge medewerkers en het vinden van een goede balans tussen bedrijfsvoering, werkdruk en persoonlijke veiligheid.

Identiteit

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

In collegiale contacten kan persoonlijk geloof een bijdrage leveren aan een positieve houding in het tegemoet treden van vaak complexe problemen. Onderlinge verschillen in geloof worden gerespecteerd. De medewerkers van het Leger des Heils respecteren dat een cliënt een andere geloofsovertuiging en/of culturele achtergrond kan hebben. De medewerkers hebben een luisterend oor en treffen zo nodig regelingen om de cliënt, indien daar behoefte aan is, geestelijk bij te (laten) staan op een wijze die door de cliënt als passend wordt ervaren.

Arbeidsomstandigheden

W&G-paspoort

Medewerkers kunnen te maken krijgen met agressie van cliënten of aan verleidingen worden blootgesteld. Ook moet zoveel als mogelijk voorkomen worden dat medewerkers in situaties terechtkomen waarbij de omgang met collega's als onprettig of zelfs ongewenst wordt ervaren. Alle medewerkers van de stichting ontvangen het W&G-paspoort. Het W&G-paspoort is een soort 'identiteitsbewijs', waarin opgenomen zijn de kern van de doelstelling van de organisatie, de identiteit en uitgangspunten van de stichting en van de gedragsregels die hierop gebaseerd zijn. Het betreft onder andere gedragsregels betreffende de beroepshouding, gebruik van internet en e-mail, omgaan

met persoonsgegevens en omgangsvormen. Deze gedragscode geldt voor alle medewerkers, stagiaires en vrijwilligers.

Klokkenluidersregeling

De stichting beschikt over een klokkenluidersregeling welke in 2017 is aangepast aan nieuwe wet- en regelgeving. De klokkenluidersregeling van de stichting is gebaseerd op de voorbeeldprocedure die is uitgebracht door de Stichting van de Arbeid.

Seksuele Intimidatie, Agressie, Geweld en pesten (SIAG)

Om medewerkers te informeren over het SIAG beleid worden meerdere informatiekanalen gebruikt: het SIAG beleid maakt onderdeel uit van de Leger des Heils Experience Day voor nieuwe medewerkers en het SIAG beleid is digitaal beschikbaar. Medewerkers krijgen op deze manier bij de start van hun dienstverband informatie en het beleid is ten allen tijde beschikbaar. Bij aanvang van het dienstverband wordt benadrukt dat men recht heeft op een veilige werkplek en dat ongewenst gedrag niet door de werkgever wordt geaccepteerd.

Daarnaast staan in de Intercom de gegevens van de landelijke vertrouwenspersoon, en hebben aandachtfunctionarissen binnen de werkeenheid de mogelijkheid om het SIAG beleid op de agenda (van werkoverleggen) te zetten.

In het bespreekbaar maken van knelpunten ten aanzien van SIAG-onderwerpen is de lokale aandachtfunctionaris een belangrijke schakel. Voor aandachtfunctionarissen is eind oktober 2017 de jaarlijkse trainingsdag gehouden.

Daarnaast is voor medewerkers een landelijk vertrouwenspersoon beschikbaar. Iedere medewerker kan deze rechtstreeks benaderen. Medewerkers kunnen zich tevens richten tot de klachtencommissie SIAG.

Ontwikkeling en Ontplooiing medewerkers

In het beleid 'Ontwikkeling & Ontplooiing van medewerkers' is vastgelegd dat binnen het eerste jaar van het dienstverband (nadat de medewerker een beoordelingsgesprek heeft gehad waaruit het al dan niet verlengen van het contract of het al dan niet verkrijgen van een contract voor onbepaalde tijd voortvloeit) of uiterlijk aan het begin van het tweede dienstjaar het eerste ontwikkelingsgesprek dient plaats te vinden.

Daarna krijgt iedere medewerker minimaal één keer per jaar een ontwikkelingsgesprek met de leidinggevende aangeboden. Dit gesprek bestaat uit een evaluatiegesprek en een gesprek waarin de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker wordt besproken en vastgelegd in het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP).

De medewerkers van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering nemen deel aan de diverse deskundigheidsbevorderende activiteiten zoals:

- experimenterings/vakgroepoverleggen;
- toerustingsbijeenkomsten;
- bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers;
- trainingen, waaronder de trainingen van de Leger des Heils Academie.

Opleidingen Reclassering en Jeugdbescherming/Jeugdreclassering

Vanuit de 3 Reclasseringsorganisaties wordt het opleidingshuis van Reclassering gecoördineerd. Hier worden alle functiegerichte opleidingen voor reclasseringsswerkers georganiseerd. Daarnaast heeft Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering een Opleidingsplan Reclassering ontwikkeld om een extra impuls te geven aan de professionele ontwikkeling van onze reclasseringsswerkers.

Voor de functiescholing van Jeugdbescherming heeft Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering in samenwerking met bureau van Montfoort een functiescholing Jeugdbescherming ontwikkeld. Tevens is een Opleidingsplan Jeugdbescherming/Jeugdreclassering ontwikkeld, om vorm te kunnen geven aan de verdere professionele ontwikkeling van onze Jeugdbeschermers, mede in relatie tot de diverse eisen van de regionale opdrachtgevers.

Kwaliteitsregister Jeugd

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering werkt met geregistreerde Jeugdzorgwerkers (Stichting Kwaliteitsregister Jeugd). Binnen de professionele autonomie als jeugdzorgwerker valt ook de verantwoordelijkheid om de eigen punten voor scholing, vrije ruimte en

reflectie voor de herregistratie te realiseren. In totaal dient iedere geregistreerde medewerker in 5 jaar 30 punten te halen.

De Leger des Heils Academie biedt een aanbod aan trainingen en cursussen die het mogelijk maken om met interne trainingen en trainers de (een groot deel van de) vereiste punten te verzamelen.

5.5.2 Beloningsbeleid

Binnen de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering worden drie CAO's toegepast. Afhankelijk van het werkveld waar de medewerker werkzaam is, valt de medewerker onder de werkingsfeer van een bepaalde CAO. Directiefunctionarissen (inclusief de leden van de stichtingsdirectie), managementteamleden en medewerkers van ondersteunende diensten vallen onder de CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. Geen van de medewerkers (inclusief de leden van de stichtingsdirectie) verdient een salaris dat hoger ligt dan de maximale schaal van de betreffende CAO.

In de toelichting bij de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is de bezoldiging van de bestuurders (de leden van de stichtingsdirectie), toezichthouders (de leden van de Raad van Toezicht) en de werkeenhiddirectie over 2017 gespecificeerd weergegeven.

Gekoppeld aan de CAO nemen de werknemers deel aan pensioenregelingen van respectievelijk Pensioenfonds Zorg & Welzijn en ABP Pensionfonds.

Vrijwilligers ontvangen over het algemeen geen financiële vrijwilligersvergoeding. Onkosten worden over het algemeen wel vergoed. In een aantal gevallen wordt een vrijwilligersvergoeding verstrekt die past binnen de geldende fiscale regelgeving.

5.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkerstevredenheid

Jaarlijks wordt de tevredenheid van de medewerkers gemeten. De meting wordt gehouden onder alle medewerkers die zes maanden of langer in dienst zijn. In 2017 hebben 107 medewerkers de vragenlijst ingevuld (responspercentage 19%). Van de respondenten is 34% man en 66% vrouw.

Het Leger des Heils als werkgever wordt beoordeeld met een 6,4. De waarschijnlijkheid om de organisatie aan te bevelen als een plek om te werken krijgt gemiddeld een 6,5. Over de inhoud van het werk is men over het algemeen zeer tevreden: medewerkers halen plezier uit het werk, ervaren de inhoud van het werk als zinvol en voelen zich uitgedaagd in hun werkzaamheden. Minder tevreden zijn medewerkers van LJ&R over de werkdruk en de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie.

Arbeidsvoorwaarden

Het algemene beeld hierbij van 'redelijk tevreden', wordt aan de positieve kant nadrukkelijk gevoed door de tevredenheid met de mogelijkheid zelf werktijden te kunnen bepalen. Deze regelvrijheid (en het hiermee mede kunnen afstemmen van de privé-werk balans), die binnen de bedrijfsvoering mogelijk is en wordt toegepast, lijkt een essentiële drager te zijn met betrekking tot het welbevinden. Een redelijke tevredenheid wordt toegekend aan ondersteuning in het werk (vanuit de leidinggevende, praktische hulpmiddelen en fysieke werkomstandigheden).

Arbeidsomstandigheden

Over werksfeer en onderlinge samenwerking is men tevreden. De items veiligheid (veiligheidsgevoel en iemand in vertrouwen kunnen nemen) en leidinggeven (bereikbaarheid van leidinggevende) leiden tot tevredenheid. Aan de minzijde wordt het inspelen vanuit de organisatie op agressierisico's een lagere score toegekend.

Persoonlijke ontwikkeling

De gelegenheid om trainingen en opleidingen te volgen kent een stabiele, tamelijk positieve score. Qua doorstroom-, loopbaanmogelijkheden en het zelf sturing kunnen geven hieraan, wordt meer verwacht.

Organisatie

Er is sprake van een 'redelijk vertrouwen' in de werkgever. Een ruime meerderheid van LJ&R is trots om deel uit te maken van het Leger des Heils. Zij geven een redelijke tevredenheid aan over het geïnformeerd worden met betrekking tot ontwikkelingen van de werkgever en zijn, in ruime mate, tevreden over hun betrokkenheid bij ontwikkelingen binnen het team.

Identiteit

Over identiteit (is gerelateerd aan: cultuur, missie en visie) is alom tevredenheid. Geïnspireerd door het christelijk geloof geeft de ruime meerderheid aan een extra stap te willen doen voor de doelgroep waarvoor zij zich inzetten. Hoewel men niet altijd kans ziet in gesprek te zijn over geloof of levensbeschouwing met de cliënt, wordt de waardenclaim van het Leger des Heils (onvoorwaardelijk betrokken bij mensen zonder helper) als een rode draad in het werk ervaren.

Vraag	2017	2016	Vershil 2017-2016
Ik ben tevreden over de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de breedte van het Leger des Heils.	37	43	-6
Het werk binnen mijn team is goed georganiseerd.	50	53	-3
Ik krijg voldoende gelegenheid om opleidingen en trainingen te volgen.	62	61	1
De verwachtingen ten aanzien van wat ik moet doen zijn duidelijk.	77	71	6
Ik ben trots op het werk dat ik doe.	93	91	2
In het algemeen ben ik tevreden over mijn leidinggevende.	75	72	3
Ik ervaar voldoende veiligheid tijdens mijn werk.	85	87	-2
In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkdruk.	49	46	3
Ik ervaar de inhoud van mijn werk als zinvol.	95	94	1

Medewerkertevredenheidsonderzoek 2017

De enquête is gehouden in december 2017.

De weergegeven resultaten zijn gebaseerd op de rapportage van het MTO van L&R.



91% haalt plezier uit zijn of haar werk.



78% is er trots op deel uit te maken van het Leger des Heils.



53% ervaart de technische apparaten als een goede ondersteuning bij de uitvoering van het werk.



49% is in het algemeen tevreden over de werkdruk.



62% vindt dat hij/zij voldoende gelegenheid krijgt om opleidingen en trainingen te volgen.



85% ervaart voldoende veiligheid tijdens het werk.



58% vindt dat hij/zij voldoende geïnformeerd wordt over de ontwikkelingen binnen de organisatie.



88% ervaart een prettige sfeer binnen het team.



Bij 78% is de privé-werk verhouding goed in balans.

Het Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering wordt als werkgever beoordeeld met een:
(2015: 6,5)



5.6 Financieel beleid

5.6.1 Hoofddijnen financieel beleid

De hoofddijnen van het financiële beleid zijn als volgt:

- de exploitatiekosten van (nieuw te starten) activiteiten van de stichting dienen in beginsel structureel gedekt te worden uit overheidsmiddelen, via regelingen van overheidswege, of uit bijdragen van de hulpvrager(s);
- indien in (een afdeling van) een werkeenheid 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;
- de stichting kan besluiten een bijdrage in de exploitatiekosten van een activiteit te verstrekken. Dit vanuit een 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 projecten van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is dan ook dat deze bijdragen een incidenteel karakter hebben.

5.6.2 Sturing en beheersing

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat centraal bepaalde kaders veelal nader ingevuld worden op werkeenheidniveau. Ook binnen de werkeenheid worden taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

Met de gedecentraliseerde opzet behoudt de organisatie haar slagvaardigheid en creëert mogelijkheden voor regionale/lokale werkeenheden om, in relatieve autonomie, op regionale/lokaal niveau te signaleren en samen te werken met provincies, gemeenten, zorgkantoren en keten- en samenwerkingspartners.

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering kent een cyclus van ontmoeting- en overlegmomenten tussen de stichtingsdirectie (ondersteund door het stichtingsbureau) en de directie/managementteam (ondersteund door staffunctionarissen) van de werkeenheid. Jaarlijks, in het voor- en najaar, bespreekt de stichtingsdirectie met de directie van de werkeenheid de resultaten van de beleidsuitvoering respectievelijk de beleidsvoornemens van de betreffende werkeenheid.

Het vastleggen van de doelstellingen en het monitoren van prestaties vindt binnen de organisatie jaarlijks in een cyclisch proces plaats:

- In het meerjarenbeleidsplan van de stichting worden streefdoelen benoemd. Het beschrijft de strategische richtingen en kwaliteitsdoelstellingen. De werkeenheid vertaalt deze streefdoelen voor (afdelingen van) de werkeenheid. Het meerjarenbeleidsplan, het werkplan en de interne auditplanning van de werkeenheid worden vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de stichtingsdirectie.
- De directie van een werkeenheid draagt zorg voor de uitvoering van de plannen gedurende het lopende jaar.
- Tijdens het boekjaar rapporteert de directie van een werkeenheid periodiek over de resultaten over de verstreken periode aan de stafafdeling bedrijfsvoering van het stichtingsbureau.
- De stafdienst bedrijfsvoering van het stichtingsbureau monitort de kwaliteit van de informatievoorziening van de werkeenheid. De stafdienst analyseert de rapportages van de werkeenheden en confronteert deze met de informatie die de stafdienst separaat (los van de werkeenheden) uit de informatiesystemen genereert. Vervolgens vindt terugkoppeling plaats met de werkeenheid. Afhankelijk van de uitkomsten van de rapportage vindt overleg plaats tussen de stichtingsdirectie en de directie van de werkeenheid.

- Na afloop van het boekjaar wordt de jaarverantwoording (inhoudelijk en financieel) door de directie van de werkeenheden ter goedkeuring voorgelegd aan de stichtingsdirectie.
- De behaalde resultaten worden geëvalueerd.
- Gemaakte afspraken worden door de stichtingsdirectie bevestigd aan de directie van de werkeenheden.

5.6.3 Interne beheersing

De grenzen van de relatieve autonomie van de werkeenheden van de stichting worden bepaald door de Statuten van de stichting en de richtlijnen, processen, protocollen en procedures zoals vastgelegd in het kwaliteitshandboek.

Belangrijke uitgangspunten zijn:

- het kunnen dragen van de bestuurlijke verantwoording
- het stichtingsbureau is belast met concernzaken;
- een gedegen Planning & Control cyclus;
- toetsing van het management van werkeenheden vindt plaats vanuit de stichtingsdirectie en de Raad van Toezicht.

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

1. Primaire processen en systemen (decentraal en centraal),
2. Staffuncties (decentraal en centraal),
3. Interne audit functie (decentraal en centraal),
4. Externe auditors en toezichhoudende functies.

Maatregelen van interne beheersing worden geborgd in de administratieve organisatie van de stichting. Deze administratieve organisatie is ingebed in de het algemeen beheersingskader. De administratieve organisatie en interne beheersing is vastgelegd in het Kwaliteitshandboek van de stichting.

Het stichtingsbureau bestaat uit een stafdienst Strategie en Beleid, een Stafdienst Bedrijfsvoering, een stafdienst Bestuurlijke Informatievoorziening en Administratieve Organisatie en een stafdienst Risicobeheersing en Interne Controle.

De stafdienst Strategie en Beleid richt zich op de voorbereiding van strategie van de stichting en op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid aangaande het primaire proces.

De stafdienst bedrijfsvoering richt op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op de gebieden van personeel, organisatie, ICT, financiën en accommodatie. Verder coördineert de afdeling binnen de stichting de productieafspraken met zorgkantoren, -verzekeraars, Forensische Zorg en voert administratieve taken en interne controles uit. De stafdienst bedrijfsvoering genereert periodieke managementinformatie op stichtingsniveau ten behoeve van de stichtingsdirectie en vervult een initiërende en coördinerende rol bij de ontwikkeling en implementatie van beleid op dit gebied.

De stafafdeling Bestuurlijke Informatievoorziening en Administratieve Organisatie is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en beheren van de procesarchitectuur, de vertaling van beleid in organisatiestructuur en processen en het bewaken van de onderlinge samenhang hierbinnen. Deze afdeling is ook verantwoordelijk voor de oplevering van strategische prestatie-indicatoren en het centrale kwaliteitshandboek, inclusief het monitoren van de toepassing daarvan. Daarnaast is de afdeling 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 risicobeheersing en interne controle is verantwoordelijk de naleving en implementatie van beleidskaders te toetsen. Hiertoe voert deze dienst periodiek interne audits bij werkeenheden uit alsmede specifiek gerichte onderzoeken en activiteiten. Daarnaast voert deze afdeling risicoanalyse uit en brengt daarbij beheersingsmaatregelen in kaart.

De externe accountant controleert de jaarrekening en geeft verklaringen af bij productie-verantwoordelingen.

In 2017 heeft er een EPQ (Engagement Performance Quality) sessie plaats gevonden waarbij het controleproces met de externe accountant en interne stakeholders is doorgenomen. Tijdens deze sessie is uitdrukkelijk gekeken naar de "Push Left" methode hetgeen inhoudt zoveel mogelijk controles vroeg in het proces uit te voeren om vervolgens hieruit te leren en processen gedurende het jaar verder te optimaliseren.

In het najaar van 2017 is de reguliere interim controle uit hoofde van de jaarrekeningcontrole uitgevoerd, uitmondend in een management-letter met samenvattend oordeel over de interne beheersing.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is HKZ gecertificeerd voor de reclasseringsactiviteiten. Interne audits in het kader van de HKZ-certificering worden in de werkeenheden verricht door interne auditteams onder leiding van de kwaliteitsmanager van de werkeenheden. In opdracht van Stichtings-directie verrichtte extern bureau DNV-GL in 2017 de vereiste onafhankelijke audit voor het HKZ-certificaat. De jeugdbescherming en jeugdreclassering van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is geaudit op het 'Normenkader JB/JR' (versie 2.0).

5.6.4 Risico's en onzekerheden

Het Leger des Heils past integraal risicomanagement toe. Op gestructureerde wijze worden risico's in kaart gebracht en periodiek geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten daarvan worden passende maatregelen genomen om de belangrijkste risico's die realisatie van de doelstellingen bedreigen te beheersen.

Risicomanagement wordt binnen het Leger des Heils toegepast op drie niveaus: strategisch-tactisch niveau, procesniveau en individueel casusniveau. In het kader van dit jaarverslag wordt hoofdzakelijk ingegaan op de belangrijkste risico's op strategisch-tactische niveau.

De stichting onderkent de volgende belangrijke risico's:

ICT

Digitalisering, robotisering, het omgaan met grote stromen informatie en het delen van informatie blijven hand over hand toenemen. De organisatie beschikt daarvoor over een geheel nieuw ICT (applicatie)landschap. Nieuwe (deels zelfontwikkelde) ICT oplossingen geven versterking van de interne beheersing (centrale workflows, meer centraal inzicht mogelijk, functiescheidingen in systemen etc) en mogelijkheid voor data- en procesanalyse.

De vernieuwde omgeving is echter niet statisch, als gevolg van snel op elkaar volgende externe ontwikkelingen blijft de vraag naar en inzet van ICT groeien, zowel qua aard als qua omvang. Zo stijgt onder meer de vraag om communicatie met cliënten, familie, ketenpartners directer en toegankelijker te maken. Risicoaspect hierbij is het spanningsveld tussen de snelheid van externe ontwikkelingen en het aanpassingsvermogen van de interne (ICT) organisatie en applicaties met als bijkomend aspect om kennis, zowel inhoudelijk als technisch, voldoende te borgen.

De organisatie heeft daarom besloten de ICT strategie te verschuiven van zelfbouw naar het kopen van best-in-class oplossingen (bijv. facturatie module). Voor de Jeugdbescherming wordt binnen de sector een specifieke oplossing voor het primaire proces ontwikkeld (WIJZ). De Stichting betaald (via de koepel) mee aan deze ontwikkeling. Na grondig testwerk en een pilot zal in 2018 worden besloten over de implementatie hiervan binnen de organisatie en zal voor de Jeugdbeschermingsactiviteiten Clever worden vervangen door WIJZ. Bij het nemen van een besluiten voor best-in-class oplossingen spelen belangrijke factoren als een goede kosten-baten afweging en een 'lock-in' risico mee.

De belangrijkste maatregelen om ICT risico's te beheersen zijn:

- Instelling coördinerend ICT overleg
- Project Informatie Veiligheid
- Toerusting medewerkers
- Verbetering autorisatiesysteem
- Project ISO 27001 (certificeringstraject, ISO standaard voor informatiebeveiliging)
- Project WIJZ

Veiligheid

Deelnemers en medewerkers

Het Leger des Heils heeft te maken met een complexer wordende doelgroep. Zo neemt het aantal verwarde mensen toe, wat de kans op ernstige (agressie) incidenten verhoogt. Incidenten hebben veelal betrekking op agressie of seksueel grensoverschrijdend gedrag van deelnemers. Beheersing van deze risico's wordt o.a. bevorderd door training en toerusting van medewerkers en de implementatie van de nieuwe klachten en meldingenmodule in Clever. In 2017 is integraal veiligheidsbeleid geformuleerd.

Gebouwen

Binnen de stichtingen is er breed aandacht voor veiligheid binnen accommodaties. Per kwartaal worden de belangrijkste veiligheidsaspecten gemonitord. In 2017 is een accommodatie audit programma ontwikkeld voor een cyclus van drie jaar op basis van drie pijlers: veiligheid, duurzaamheid en gastvrijheid.

Gegevensverwerking

De risico's op het gebied van bescherming van persoonsgegevens nemen toe. Enerzijds wordt intensiever gebruik gemaakt van gegevens en informatie, o.a. vanwege de decentralisatie in de zorg. Anderzijds wordt regelgeving op het gebied van privacy strikter. In 2017 is beleidsherziening op het gebied van omgang met persoonsgegevens voorbereid en is een project gestart dat gericht is op het verder aanscherpen van privacy beleid en procedures conform de nieuwste wet- en regelgeving.

Positionering in decentrale omgeving

Positionering vraagt voortdurende aandacht om aansluiting te houden bij behoeften die gemeenten hebben. Bij de jaarlijkse inkooptrajecten is het van belang alert te blijven ten aanzien van de uitvoering van de inkoopvoorwaarden zoals verwoord in de contracten.

In de Jeugdbescherming is tot op heden nog nauwelijks maatwerk mogelijk voor de kwetsbare doelgroepen aan de onderkant van de maatschappij. Er worden generieke beleidsregels opgesteld waardoor er geen ruimte is voor maatwerk en differentiatie. Dat brengt verhoging van risico's op het gebied van kwaliteit, innovatie en financiering van zorg met zich mee. In 2017 is er intern een kostprijsonderzoek gedaan door Bureau Berenschot waarmee aan de gemeenten (opdrachtgevers) beter inzichtelijk is gemaakt wat de kosten zijn van de verschillende jeugdbeschermingsmaatregelen. De belangrijkste maatregelen om deze risico's te beheersen zijn politieke en beleidsmatige dialoog en beïnvloeding, zowel op landelijk als regionaal niveau. Het gevolg hiervan is een landelijk kostprijsonderzoek en een landelijke subsidieregeling van de Vereniging Nederlandse Gemeenten en het Ministerie voor Justitie en Veiligheid.

In de huidige, krappe arbeidsmarkt wordt het steeds moeilijker om medewerkers met de juiste deskundigheid en ervaring aan te trekken en te behouden. Tegelijk verandert de rol van de zorgprofessional en vraagt de steeds complexer wordende doelgroep specifieke deskundigheid van medewerkers. Het arbeidsverzuim binnen de organisatie is relatief hoog en risico's liggen met name bij het langdurig verzuim als gevolg van psychische oorzaken.

Door middel van een gericht management development programma wil de organisatie 'high potentials' de mogelijkheid bieden zich verder te ontwikkelen. Naast een verbetering van de arbeidsmarktcommunicatie en de invoering van gezondheidsmanagement worden andere beheersmaatregelen genomen zoals de ontwikkeling van strategische personeelsplanning, intensivering van de HR gesprekscyclus, training binnen de Leger des Heils Academie en samenwerking met externe opleidingsinstituten.

Financiën

Het Leger des Heils streeft naar een duurzame financieel gezonde bedrijfsvoering in een veranderende omgeving. Wijzigende regelgeving, de vele verschillende (strengere) contractuele voorwaarden van financiers ten aanzien van facturering van geleverde zorg en wegvallende bevoorschotting hebben impact op de financiële bedrijfsvoering. Vanwege de complexe doelgroep waar het Leger des Heils mee werkt, leiden bezuinigingen op tarieven tot een situatie waarin de benodigde zorg niet meer kostendekkend kan worden geleverd.

Het financiële risico dat de stichting loopt:

- productieplafonds (wel zorg leveren maar niet vergoed krijgen door strikte hantering);
- tariefdruk (tarieven niet passend voor de complexe doelgroep van het Leger de Heils);
- contracten met specifieke risico's (arrangementen, verlaging indicaties);
- extra overheadkosten vanwege administratie, verantwoording en innovatie;
- financiering van Jeugdbeschermingactiviteiten verschuift van voorfinanciering naar facturatie achteraf.

De belangrijkste maatregelen om dit risico te beheersen zijn:

- Aanstellen productiecontroller(s) op werkeenheid niveau;
- Aantonen van de noodzaak voor hogere tarieven;
- Voortdurend gesprek met financiers waarbij het niet alleen gaat over tarieven en facturatie, gemeenten worden ook geholpen hun eigen zaken op orde te brengen;
- Inzet van landelijke verkoopteams met brede en diepe deskundigheid;
- Strakke richtlijnen op gebied van investeringen;
- Strakkere sturing op liquiditeiten;
- Versterken van het werkkapitaal en het eigen vermogen.

Kwaliteit zorg

De primaire algemene kwaliteitsdoelstelling van de stichting is het bieden van passende, effectieve en veilige hulp en zorg aan kwetsbare mensen tegen de laagst mogelijke kostprijs. Strategie, meerjarenbeleid en de uitwerking daarvan in werkplannen bepalen specifieke doelstellingen.

Voor goede zorg is samenwerking met ketenpartners regelmatig gewenst. Samenwerking met andere organisaties brengt risico's met zich mee op het gebied van kwaliteit als sprake is van verschillen in visie en aanpak, onduidelijke rolverdeling en onvolledige informatie uitwisseling.

Toenemende complexiteit van doelgroepen (m.b.t. bijvoorbeeld vluchtelingen en Roma) vraagt om voortdurende ontwikkeling van specifieke kennis en deskundigheid. Deze risico's worden beheerst door medewerkers voortdurend te trainen en ondersteunen in zowel de algemene Leger des Heils aanpak als gespecialiseerde methodieken. Kwaliteit van zorg is onderwerp van zowel interne auditing als externe certificering.

Compliance

Door decentralisatie van de zorg en de sterke toename van het aantal financiers, is de administratieve lastendruk in de afgelopen jaren sterk toegenomen. Dat brengt een verhoogd risico van niet voldoen aan regelgeving en voorwaarden met zich mee. Daarnaast leidt verzwaring van landelijke of Europese wetgeving, zoals op het gebied van privacy, tot aanvullende risico's.

Compliance risico's worden o.a. beheerst door monitoring door productie controllers, standaardisering, versterking van interne auditing en de projectmatige voorbereiding op nieuwe wet- en regelgeving. Parallel daaraan wordt gepleit voor vermindering van regeldruk.

5.6.5 Gang van zaken tijdens boekjaar

De gevolgen van de decentralisatie van zorg naar gemeenten, hebben i.c.m. de kanteling van de organisatie (van een landelijke sectorale sturing naar een regionale integrale sturing om lokale wendbaarheid en flexibiliteit te vergoten) en de krapte op de arbeidsmarkt (Jeugdbeschermers) het resultaat in 2017 sterk beïnvloed.

De opbrengsten van de Jeugdbescherming groeiden met 7%. De organisatie was echter niet in staat om goede kwantitatieve sturing te geven aan deze groei.

Het exploitatietekort over 2017 is volledig toe te rekenen aan een significante kostenoverschrijding bij het onderdeel Jeugdbescherming van de stichting. Gedurende een deel van het jaar 2017 was sprake van onbalans tussen productiegroei en toename van personele kosten, zowel kosten van eigen medewerkers als kosten van Personeel niet in loondienst (PNIL).

Naast een hoog ziekteverzuim was er een hoog verloop binnen de functie van Jeugdbeschermers en nieuwe medewerkers zijn/waren op de krappe arbeidsmarkt slecht aan te trekken. De combinatie van deze effecten zorgt voor flink hogere personeelskosten. Ten einde de toegewezen JB-maatregelen te kunnen begeleiden werd er in 2017 veel PNIL ingezet. Het vertrek van ervaren jeugdbeschermers, het moeten inwerken van minder ervaren (interne en externe) nieuwe medewerkers, alsook de ervaren hoge werkdruk door complexere casuïstiek zorgde voor een negatief effect op de productiviteit.

Voor 2018 ligt voor de nieuwe directie de uitdaging om het arbeidsverzuim te verminderen, nieuwe Jeugdbeschermers aan te trekken, de productiviteit te vergroten en mede naar aanleiding van de uitkomsten uit het kostprijs-onderzoek dat is uitgevoerd door Berenschot in gesprek te gaan met marktpartijen om de (te) lage tarieven naar een aanvaardbaar niveau te krijgen. Meerdere gemeenten hebben aangegeven dat de nieuwe kostprijs als richtlijn gehanteerd zal gaan worden.

Omvang weerstandsvermogen en beschikbaarheid werkkapitaalfinanciering

Vanwege de risico's verbonden aan het uitvoeren van activiteiten van de stichting 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 stichting kan voor de benodigde liquiditeiten een beroep doen op Stichting Leger des Heils voor het beschikbaar stellen van rekening-courant krediet. Stichting Leger des Heils heeft voldoende effecten en liquiditeiten beschikbaar om te voorzien in de liquiditeitsbehoefte van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

Stichting Leger des Heils heeft een letter of support afgegeven aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

Uit 2017 bedraagt het eigen vermogen €0,3 miljoen, na een €1,9 miljoen kapitaalstorting. De gewenste omvang van het weerstandsvermogen is circa €7 miljoen. Het knelpunt van een laag weerstandsvermogen is eerder onder de aandacht gebracht van het Ministerie van Veiligheid & Justitie, waarbij aangegeven is dat de tarieven voor die activiteiten nauwelijks dekkend zijn en derhalve verhoogd zouden moeten worden. De tarieven (en het verlies op de) Jeugdbescherming zijn zeker ontoereikend en worden met gemeenten besproken.

5.6.6 Toekomstverwachting

Voor wat betreft de Jeugdbescherming staat de nieuwe directie in 2018 voor de uitdaging om de productiviteit te vergroten en weer op een zodanig peil te brengen dat er sprake is van een gezonde exploitatie. Hiertoe zal het arbeidsverzuim aangepakt worden, nieuwe Jeugdbeschermers aangetrokken worden en een actief beleid gevoerd worden om deze nieuwe medewerkers te behouden. Bovendien zal mede naar aanleiding van de uitkomsten uit het kostprijs-onderzoek dat is uitgevoerd door Bureau Berenschot in gesprek gegaan worden met opdrachtgevers om de (te) lage tarieven naar een aanvaardbaar kostendekkend niveau te krijgen. Meerdere gemeenten hebben reeds aangegeven dat de nieuwe kostprijs als richtlijn gehanteerd zal gaan worden.

In het 1^e kwartaal van 2018 is hiervoor een Herstelplan opgesteld en is de uitvoering hiervan direct ter hand genomen.

Het herstelplan bevat maatregelen om de centrale organisatie te stroomlijnen en overheadkosten te reduceren, de personele capaciteit effectiever in te zetten en het ziekteverzuim te verminderen door een betere balans tussen werkdruk, veiligheid en productiviteit. De Jeugdbeschermingsactiviteiten welke de stichting, als gecertificeerde instelling jeugdbescherming, biedt worden uitgevoerd op basis van gerechtelijke uitspraken. Hierdoor is de productieopbrengst afhankelijk van het aantal uitgesproken en aan de stichting toegekende maatregelen, en in mindere mate van productievolumes die zijn gecontracteerd bij gemeenten. Maatregelen hebben doorgaans een looptijd van meerdere jaren. Naar verwachting zal het totaal aantal maatregelen licht stijgen ten opzichte van 2017.

De exploitatie zal, ondanks de ingezette maatregelen van het herstelplan, naar verwachting ook in 2018 sterk negatief zijn waarna bovengenoemde ontwikkelingen bijdragen aan een kostendekkende exploitatie in daaropvolgende jaren. De stichting heeft overbruggingsfinanciering met achtergesteld karakter aangetrokken om het weerstandsvermogen positief te houden.

Ten aanzien van de Reclassering kan gesteld worden dat deze in een redelijk overzichtelijke en stabiele markt opereert. Het Ministerie van Veiligheid & Justitie stelt als opdrachtgever voor de reclasseringsactiviteiten jaarlijks een productiekader op, die vervat zijn in de zogenaamde Kaderbrief.. De definitieve kaderbrief 2018 is eind 2017 ontvangen en het hierin opgenomen productiekader inclusief financiering vormt de basis voor de begroting. In deze kaderbrief zijn ook de inhoudelijke ontwikkelingen en vernieuwingen opgenomen (zie paragraaf over de Ontwikkelingen Reclassering). Dit betekent dat de Stichting nauw betrokken is bij de totstandkoming van deze ontwikkelingen en hier ook actief in participeert.

5.6.7 Begroting 2018

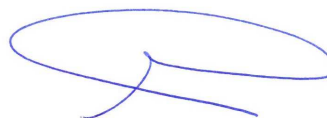
De exploitatiebegroting voor 2018 is aangepast op basis van de maatregelen volgens het herstelplan en is als volgt:

Begroting 2018			
	Begroting 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Bedrijfsopbrengsten:			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	20.976.810	19.553.035	18.277.982
- subsidies	20.625.520	21.036.274	20.860.030
- overige bedrijfsopbrengsten	1.866.104	1.707.949	2.074.131
<u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u>	43.468.435	42.297.258	41.212.143
Bedrijfslasten:			
- personeelskosten	37.233.785	37.096.794	33.702.452
- afschrijvingen op vaste activa	640.673	710.991	678.403
- overige bedrijfskosten	7.049.982	7.163.088	6.867.016
<u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u>	44.924.440	44.970.874	41.247.871
<u>BEDRIJFSRESULTAAT</u>	-1.456.005	-2.673.616	-35.728
Financiële baten en lasten	-39.676	(35.664)	-40.842
<u>RESULTAAT</u>	-1.495.681	-2.709.280	-76.570

Almere, 25 april 2018



envoy drs. C. Vader
Stichtingsdirecteur, voorzitter



kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

III. JAARREKENING 2017

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

BALANS PER 31 DECEMBER 2017				
(na resultaatbestemming)		31 december 2017		31 december 2016
Actief				
<u>VASTE ACTIVA</u>				
Materiële vaste activa	1.	<u>2.609.646</u>	2.609.646	<u>2.711.024</u> 2.711.024
<u>VLOTTENDE ACTIVA</u>				
Debiteuren en overige vorderingen	2.	8.005.895		5.386.717
Liquide middelen	3.	<u>1.690.063</u>	9.695.958	<u>822.126</u> 6.208.843
Totaal			<u>12.305.604</u>	<u>8.919.867</u>
Passief				
<u>EIGEN VERMOGEN</u>				
Bestemmingsfondsen	4.	(1.463.243)		1.126.709
Algemene reserve en bestemmingsreserves		<u>1.750.000</u>		-
Totaal eigen vermogen			286.757	1.126.709
<u>VOORZIENINGEN</u>	5.		378.353	516.590
<u>LANGLOPENDE SCHULDEN</u>	6.		860.000	884.000
<u>KORTLOPENDE SCHULDEN</u>				
Overige kortlopende schulden	7.	<u>10.780.494</u>	10.780.494	<u>6.392.568</u> 6.392.568
Totaal			<u>12.305.604</u>	<u>8.919.867</u>

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

RESULTATENREKENING OVER 2017			
	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Bedrijfsopbrengsten:			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning 10.	19.553.035	18.774.849	18.277.982
- subsidies (excursief Wmo en Jeugdzorg) 11.	21.036.274	20.457.052	20.910.030
- overige bedrijfsopbrengsten 12.	1.707.949	2.160.531	2.024.131
<u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u>	42.297.258	41.392.432	41.212.143
Bedrijfslasten:			
- personeelskosten 13.	37.096.794	33.880.883	33.702.452
- afschrijvingen op vaste activa 14.	710.992	685.893	678.403
- overige bedrijfskosten 15.	7.163.088	6.539.721	6.867.016
<u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u>	44.970.874	41.106.497	41.247.871
<u>BEDRIJFSRESULTAAT</u>	(2.673.616)	285.935	(35.728)
Financiële baten en lasten (per saldo een last) 16.	(35.664)	(39.988)	(40.842)
<u>RESULTAAT</u>	(2.709.280)	245.947	(76.570)
<u>RESULTAATBESTEMMING</u>			
Toevoeging/Onttrekking aan bestemmingsfondsen	(2.589.952)	245.947	(5.937)
Toevoeging/Onttrekking aan de algemene reserve en bestemmingsreserves	(119.328)	-	(70.633)
<u>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</u>	(2.709.280)	245.947	(76.570)

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2017		
	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	(2.673.616)	(35.729)
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	710.992	678.403
- mutaties voorzieningen	<u>(138.238)</u>	<u>(339.991)</u>
	572.754	338.412
Veranderingen in vlottende middelen:		
- vorderingen	(2.619.178)	(2.119.272)
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	3.318.044	2.735.726
- kortlopende schulden	<u>1.069.882</u>	<u>(127.244)</u>
	1.768.748	489.210
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	(332.114)	791.893
Betaalde interest	<u>(35.664)</u>	<u>(40.842)</u>
	(35.664)	(40.842)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	(367.778)	751.052
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings materiële vaste activa	<u>(609.613)</u>	<u>(560.167)</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	(609.613)	(560.167)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	(24.000)	(24.000)
Kapitaalstorting	<u>1.869.328</u>	<u>70.633</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	1.845.328	46.633
Mutatie geldmiddelen	<u>867.937</u>	<u>237.518</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	822.126	584.608
Stand geldmiddelen per 31 december	<u>1.690.063</u>	<u>822.126</u>
Mutatie geldmiddelen	867.937	237.518

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is statutair gevestigd te Amsterdam. Conform het gestelde in de statuten van de stichting wordt een jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering worden tevens opgenomen in de samengevoegde jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland. Deze samengevoegde jaarrekening wordt opgesteld volgens de Richtlijnen Verslaggeving Fondsenverwervende Instellingen, zoals deze zijn uitgebracht door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655 en titel 9 BW2.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. In Hoofdstuk 5.6.6. van het maatschappelijk verslag wordt de toekomstverwachting van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering nader beschreven.

Het eigen vermogen en werkkapitaal van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering daalde door het sterk negatieve bedrijfsresultaat in 2017 en het eigen vermogen bleef positief (€286.000) door een kapitaalsstorting ad €1.750.000 vanuit beschikbare reserves door Stichting Leger des Heils. Deze bijdrage heeft een incidenteel karakter en de stichting dient in de toekomst vanuit haar eigen bedrijfsvoering voldoende middelen te genereren om tot structurele (bescheiden) vermogensgroei te komen.

De exploitatie over het jaar 2018 is naar verwachting ook negatief. De herziene begroting gaat uit van een exploitatiekort van €1,5 miljoen als gevolg van een herstelplan met ingezette verbetertrajecten die geleidelijk aan in 2018 effectief worden waarna voor 2019 een minimaal break-even resultaat wordt verwacht. In het voorjaar van 2018 wordt een sectorbreed onderzoek in de Jeugdbescherming afgerond door Berenschot Consultants. De verwachting is dat de onderzoeksuitkomsten voor Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering positief uitwerken naar tariefsverhogingen in de verschillende contracten met (gemeentelijke) opdrachtgevers.

Het management en stichtingsdirectie zijn van mening dat Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering in de toekomst voldoende financiële verbetering kan realiseren door inkomstenverhoging en kostenbeheersing. Het verwachte exploitatiekort in 2018 kan daarmee worden afgedekt door het aantrekken van overbruggingsfinanciering vanuit andere Leger des Heils entiteiten met terugbetalingsverplichting in de daarop volgende jaren.

Het liquiditeiten- en vermogensbeheer van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering vindt plaats door Stichting Leger des Heils die binnen het Leger des Heils in Nederland verantwoordelijk is voor het liquiditeiten- en vermogensbeheer van de entiteiten van het Leger des Heils. Stichting Leger des Heils heeft een letter of support afgegeven aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering kan voor de benodigde liquiditeiten een beroep doen op Stichting Leger des Heils voor het beschikbaar stellen van rekening-courant krediet. Stichting Leger des Heils heeft voldoende effecten en liquiditeiten beschikbaar om te voorzien in de liquiditeitsbehoefte van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Op Leger des Heils niveau is er voldoende weerstandsvermogen beschikbaar en een positieve kasstroomprognose is afgegeven.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondsslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzicht van voorgaand jaar. De in de resultatenrekening vermelde begrotingsbedragen zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting. De vergelijkende cijfers voor 2016 zijn niet aangepast.

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 rechtspersonen

De volgende juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland worden als met de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verbonden partijen aangemerkt:

- Stichting Leger des Heils Welzijns en Gezondheidszorg
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Majoor Bosshardtprijs voor een betere samenleving
- Scouting Vereniging Leger des Heils

Stichting Leger des Heils Welzijns en Gezondheidszorg

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bestaat uit elf werkeenheden en meer dan 250 vestigingen. De stichting is verantwoordelijk voor de professionele gezondheidszorg en het welzijnswerk van het Leger des Heils in Nederland.

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft een langlopende leningen verstrekt aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering waarvan de schuldrest ultimo 2017 € 0,9 miljoen bedraagt (2016: € 0,9 miljoen).
- In 2017 heeft Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering over deze leningen € 0,1 miljoen aan rente en € 0,1 miljoen aan aflossing betaald.

Stichting Leger des Heils

De Stichting Leger des Heils houdt (gevoed door inkomsten vanuit legaten, giften en rente) algemene en specifieke reservefondsen aan voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils wordt verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalsorting) in de algemene reserve.

- In 2017 is door de Stichting Leger des Heils een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verstrekt van € 1,8 miljoen.
- Voorts is de Stichting Leger des Heils verantwoordelijk voor het beheer van de financiën en de verdeling van de centrale inkomsten over de andere stichtingen en het kerkgenootschap. De financiële transacties verlopen via de rekening-courant met de stichting. De rente over het saldo van deze rekening-courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werft fondsen voor (o.a) de activiteiten van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving wordt verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalsorting) in de algemene reserve. 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.

- In 2017 is door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verstrekt van € 0,1 miljoen (2016: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

De Stichting Leger des Heils Dienstverlening verricht tegen kostprijs diensten en uitvoerende werkzaamheden op contractbasis (onder andere) ten behoeve van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Deze diensten en werkzaamheden bestaan voornamelijk uit huur, externe communicatie en overige ondersteunende diensten.

Stichting Leger des Heils ReShare

Stichting Leger des Heils Reshare zamelt kleding in welke deels wordt gedistribueert en gesorteerd door cliënten van onder andere Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

Kerkgenootschap Leger des Heils

Het Kerkgenootschap Leger des Heils is een protestants-christelijke geloofsgemeenschap.

Stichting Majoor Bosshardtprijs

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

Scouting Vereniging Leger des Heils

Het doel van de vereniging is bijdragen in de ontwikkeling van jonge mensen gebaseerd op de bijbel en 'de wet en beloft' 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. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

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

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich 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 winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Materiële vaste activa

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

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

De afschrijvingstermijnen van de vaste activa van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur, welke gezien de aard van de activiteiten van de stichting nauw samenhangt met de bekostiging door overheden en bepalingen van toezichthoudende instanties. De gehanteerde afschrijvingstermijnen en voorschriften kunnen hierdoor per pand verschillen. In beginsel wordt op gebouwen afgeschreven over een economische levensduur van 40 jaar.

Bij de waardering van de (materiële) vaste activa en huurverplichtingen is rekening gehouden met de hiervoor genoemde vastgoedrisico's. Jaarlijks wordt in opdracht van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering door een externe vastgoedadviseur de onderhandse vrije verkoopwaarde van alle eigendomspanden van de stichting bepaald. Deze vrije verkoopwaarde wordt als directe opbrengstwaarde afgezet tegen de boekwaarde per pand. Voor een aantal eigendomspanden vindt dekking van een tekort plaats door financiële middelen van Stichting Leger des Heils of Stichting Leger des Heils Fondsenwerving, waardoor het impairmentrisico wordt gemitigeerd. 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 2018 en de verwachte toekomstige bezetting van de locatie.

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

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

Groot onderhoud:

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. De voorziening voor groot onderhoud is opgenomen onder de voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening.

Financiële instrumenten

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

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 vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan 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 de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde of de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Om de lasten van groot onderhoud gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren wordt voor de uitgaven van groot onderhoud aan materiële vaste activa van de stichting een voorziening gevormd.

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.

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als 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.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten 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.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

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

De beloningen van het personeel worden als last in de 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.

Pensioenen

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering 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 Jeugdbescherming & Reclassering. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn en Stichting Pensioenfonds ABP. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering 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. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2017 bedroeg de dekkingsgraad van bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn 101,1% en van Stichting Pensioenfonds ABP 104,4%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%. Het pensioenfonds verwachten volgens het herstelplan hieraan te gaan voldoen en voorzien geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering 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 Jeugdbescherming & Reclassering heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Operationele leasing

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering 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.

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.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep 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 groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Uitgangspunten sociaal domein Wmo/Jeugdwet

Bij het bepalen van de Wmo en de Jeugdwet opbrengsten zijn de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen.

Als gevolg van de decentralisatie die in 2015 heeft plaatsgevonden, is er voor 2017 nog steeds sprake van een bepaalde mate van omzet onzekerheden. Overeenkomstig de landelijke en gemeentelijke uitingen blijft continuïteit van zorgverlening voorop staan. Dit heeft nog steeds gevolgen die leiden tot beperkte inherente onzekerheden en geringe schattingsrisico's in de omzet. Deze zijn naar beste weten geschat door de directie en verwerkt in de jaarrekening. Maar net als in 2016 kunnen ze leiden tot enige nagekomen effecten in volgend jaar. Hieraan ligt een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per gemeente andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, zelfindicatie door medewerkers en buurtteams, gebrek aan retourinformatie van declaratieverkeer en omzetplafonds).

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft een verantwoording opgesteld ten behoeve van de gemeenten op basis van het ISD protocol. De directie heeft de mogelijke effecten van de afwikkeling en verantwoording van gemeenten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening en wijst op het resterende risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2018 of later.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

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

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 Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
Bedrijfsgebouwen en terreinen	2.347.041	2.674.113
Machines en installaties	38.595	46.615
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.628.667	1.394.953
Totaal materiële vaste activa	4.014.303	4.115.681

Aanschafwaarde	9.736.059	9.126.446
Cumulatieve afschrijvingen	5.721.756	5.010.765
	4.014.303	4.115.681

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

	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	4.115.681	4.233.917
Bij: investeringen	609.613	560.167
Af: afschrijvingen	710.991	678.403
Boekwaarde per 31 december	4.014.303	4.115.681

Investeringsubsidies	1.404.657	1.404.657
Boekwaarde na aftrek van investeringsubsidies	2.609.646	2.711.024

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

	2017	2016
Saldo per 1 januari	1.404.657	1.404.657
Bij: investeringsubsidies ontvangen in verslagjaar	-	-
Af: amortisatie van investeringsubsidies	-	-
Saldo per 31 december	1.404.657	1.404.657

Toelichting:

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2017 getaxeerd op € 4,6 miljoen (per 31 december 2016: € 4,3 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 4,1 miljoen (per 31 december 2016: € 3,8 miljoen).

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

2. Debiteuren en overige vorderingen*De specificatie is als volgt:*

	31-dec-17	31-dec-16
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	7.553.118	4.941.901
- Leger des Heils entiteiten	-	34.940
- Personeel	6.443	7.745
- Overige	446.334	402.131
Totaal vorderingen en overlopende activa	8.005.895	5.386.717

Toelichting:

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Er is geen voorziening opgenomen voor oninbaarheid van debiteuren.

3. Liquide middelen*De specificatie is als volgt:*

	31-dec-17	31-dec-16
Bankrekeningen	1.628.965	661.244
Kassen	12.512	7.106
Kwaliteitsbankrekening cliënten	44.701	154.689
Betalingen onderweg en kruisposten	3.885	(913)
Totaal liquide middelen	1.690.063	822.126

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

PASSIVA**4. Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-17	31-dec-16
Bestemmingsfondsen	(1.463.243)	1.126.709
Algemene reserve en bestemmingsreserves	1.750.000	-
Totaal eigen vermogen	286.757	1.126.709

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-17	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-17
Bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet	(473.155)	(2.677.838)	-	(3.150.993)
Risicoreserve Rijkssubsidies	1.599.864	87.886	-	1.687.750
Totaal bestemmingsfondsen	1.126.709	(2.589.952)	-	(1.463.243)

Algemene reserve en bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-17	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-17
Algemene reserve	-	(119.328)	1.869.328	1.750.000
Totaal algemene reserve en bestemmingsreserves	-	(119.328)	1.869.328	1.750.000

Toelichting:**Stichting Leger des Heils**

De Stichting Leger des Heils houdt algemene en specifieke reserves aan voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. De bijdrage van Stichting Leger des Heils voor 2017 aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bedraagt € 1,8 miljoen (2016: € 0) en is verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werft fondsen voor (o.a) de activiteiten van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. De bijdrage voor 2017 van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving bedraagt in totaal € 0,1 miljoen (2016: 0,1 miljoen). Deze bijdrage is verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve.

5. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-17	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-17
Voorziening groot onderhoud	154.239	89.072	107.524	-	135.787
Voorziening jubileumuitkeringen	297.145	-	41.602	46.812	208.731
Voorziening langdurig zieken	65.206	-	31.370	-	33.835
Totaal voorzieningen	516.590	89.072	180.496	46.812	378.353

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

	31-dec-17
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	155.708
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	222.645
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	208.731

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud:

Ter gelijkmatige verdeling van de kosten van onderhoud gebouwen, installaties en terreinen worden ieder jaar normbedragen als kosten in de resultatenrekening genomen. De werkelijke kosten in een boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. In 2017 is de staat van onderhoud van eigendomspanden van de stichting geïnspecteerd en op basis hiervan een meerjaren onderhoudsplan opgesteld. In dit meerjaren onderhoudsplan is een kostenraming opgenomen van het te verrichten groot onderhoud over de periode 2018-2037.

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband. De voorziening is voor het totale personeelsbestand van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclustering ingeschat, rekening houdend met blijfkans, het uitkeringspercentage van het salaris, verwachte salarisverhogingen en een disconteringsvoet van 2,6%.

Voorziening langdurig zieken:

In de situatie van langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid wordt voor de op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden een voorziening getroffen. 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 langer dan vier maanden 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 tot de periodekosten gerekend.

6. Langlopende schulden*De specificatie is als volgt:*

	31-dec-17	31-dec-16
Overige langlopende schulden	860.000	884.000
Totaal langlopende schulden	<u>860.000</u>	<u>884.000</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2017	2016
Stand per 1 januari	908.000	932.000
Af: aflossingen	24.000	24.000
Stand per 31 december	<u>884.000</u>	<u>908.000</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	24.000	24.000
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>860.000</u>	<u>884.000</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	24.000	24.000
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	860.000	884.000
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	764.000	788.000

Toelichting:

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

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

	31-dec-17	31-dec-16
Crediteuren	1.146.829	1.059.107
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	1.452.570	1.092.367
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	24.000	24.000
Belastingen en sociale premies	1.740.085	1.609.852
Schulden terzake pensioenen	174	40.311
Nog te betalen salarissen	182.848	136.581
Vakantiegeld	1.054.934	1.001.091
Vakantiedagen	1.164.237	1.074.771
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	3.331.393	13.349
Gelden cliënten	44.776	154.764
Overige schulden:		
- Leger des Heils entiteiten	30.921	-
- Personeel	296.708	18.666
- Financieringskosten	4.277	5.101
Overlopende passiva	306.742	162.608
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	<u>10.780.494</u>	<u>6.392.568</u>

8. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering 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 Jeugdbescherming & Reclassering 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 Jeugdbescherming & Reclassering 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 gerelateerde baten worden gerealiseerd bij gecontracteerde gemeente en het ministerie. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering 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.

9. 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	1.080.813	1.440.845	-

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2017				
- aanschafwaarde	5.357.628	198.073	3.570.761	9.126.462
- cumulatieve afschrijvingen	2.683.515	151.458	2.175.808	5.010.781
Boekwaarde per 1 januari 2017	<u>2.674.113</u>	<u>46.615</u>	<u>1.394.953</u>	<u>4.115.681</u>
Mutaties in het boekjaar				
- investeringen	7.102	-	602.511	609.613
- afschrijvingen	334.174	8.020	368.797	710.991
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(327.072)</u>	<u>(8.020)</u>	<u>233.714</u>	<u>(101.378)</u>
Stand per 31 december 2017				
- aanschafwaarde	5.364.730	198.073	4.173.272	9.736.075
- cumulatieve afschrijvingen	3.017.689	159.478	2.544.605	5.721.772
Boekwaarde per 31 december 2017	<u>2.347.041</u>	<u>38.595</u>	<u>1.628.667</u>	<u>4.014.303</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-5%	5-10%	10-33,3%	

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

Overzicht langlopende schulden ultimo 2017

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente	Rente herzieningsdatum	Effectieve rente	Restschuld 31 december 2016	Nieuwe leningen in 2017	Aflossing 2017	Restschuld 31 december 2017	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflossingswijze	Aflossing 2018
		€			%			€	€	€	€	€			€
Stichting LdH W&G	1-dec-16	500.000	10	Hypothecair	2,55%	1-dec-26	2,57%	500.000	0	0	500.000	500.000	9	Afl. vrij	0
Stichting LdH W&G	1-jan-15	486.000	25	Hypothecair	5,22%	31-okt-33	5,32%	408.000	0	24.000	384.000	264.000	16	Lineair / jaar	24.000
Totaal								908.000	0	24.000	884.000	764.000			24.000

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

10. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Opbrengsten Jeugdbescherming	19.553.035	18.774.849	18.277.982
Totaal	<u>19.553.035</u>	<u>18.774.849</u>	<u>18.277.982</u>

11. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Veiligheid en Justitie	20.430.623	19.832.053	19.985.875
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	605.651	374.999	474.155
Overige subsidies	-	250.000	450.000
Totaal	<u>21.036.274</u>	<u>20.457.052</u>	<u>20.910.030</u>

12. Overige bedrijfsopbrengsten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Overige opbrengsten:			
- Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	876.038	1.200.000	744.729
- Diensten	831.911	960.531	1.279.402
Totaal	<u>1.707.949</u>	<u>2.160.531</u>	<u>2.024.131</u>

LASTEN

13. Personeelskosten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Lonen en salarissen	25.678.129	24.822.648	24.104.459
Sociale lasten	3.503.750	3.576.801	3.498.253
Pensioenpremies	2.877.206	2.574.598	2.589.313
	<u>32.059.085</u>	<u>30.974.047</u>	<u>30.192.025</u>
Kosten Stichtingsbureau W&G	629.123	629.123	563.941
Kosten woon-werk verkeer	439.103	341.766	402.967
Deskundigheidsbevordering	745.231	622.398	606.911
Arbo gerelateerde kosten	116.195	148.124	125.670
Wervingskosten	26.762	51.942	42.993
Andere personeelskosten	(335.902)	821.071	39.344
Subtotaal	<u>33.679.596</u>	<u>33.588.471</u>	<u>31.973.851</u>
Personeel niet in loondienst	3.417.198	292.412	1.728.601
Totaal	<u>37.096.794</u>	<u>33.880.883</u>	<u>33.702.452</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	487	459	479
Gemiddeld loonkosten	65.830	67.450	63.031

Toelichting:

Alle werknemers van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering zijn werkzaam in Nederland

14. Afschrijvingen op vaste activa

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Afschrijvingen:			
- materiële vaste activa	710.992	685.893	678.403
Totaal afschrijvingen	<u>710.992</u>	<u>685.893</u>	<u>678.403</u>

15. Overige bedrijfskosten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
<i>Huisvestingskosten:</i>			
Huur en erfpacht	1.368.979	1.435.477	1.538.096
Energie en water	132.854	228.312	196.720
Onderhoud	233.411	141.233	178.961
Belastingen en heffingen	40.286	51.643	40.686
Verzekeringen	92.919	90.338	81.330
Schoonmaakkosten	323.233	333.960	336.910
Beveiliging	33.985	34.649	42.031
Overige huisvestingskosten	(220.342)	(288.571)	(327.758)
Totaal huisvestingskosten	<u>2.005.325</u>	<u>2.027.041</u>	<u>2.086.976</u>
<i>Organisatiekosten:</i>			
Dienstreizen	1.756.285	1.321.852	1.366.003
Kosten ondernemingsraad	21.044	26.126	26.876
Kosten cliëntenraden	35.827	50.051	48.057
Bijdragen koepelorganisaties	81.731	87.658	82.400
Accountantskosten	104.385	100.000	88.693
Advieskosten	268.451	294.237	426.182
Kosten hard- en software	1.639.071	1.389.033	1.682.487
Telefoon en datalijnen	315.550	337.179	376.516
Overige organisatiekosten	304.979	367.466	140.571
Totaal organisatiekosten	<u>4.527.325</u>	<u>3.973.602</u>	<u>4.237.785</u>
<i>Verzorgings- en activiteitskosten:</i>			
Overige verzorgings-/activiteitskosten	630.439	539.077	542.255
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	<u>630.439</u>	<u>539.077</u>	<u>542.255</u>
Totaal overige bedrijfskosten	<u>7.163.088</u>	<u>6.539.721</u>	<u>6.867.016</u>

16. Financiële baten en lasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Rentelasten	(35.664)	(39.988)	(40.842)
Totaal financiële baten en lasten	<u>(35.664)</u>	<u>(39.988)</u>	<u>(40.842)</u>

17. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Op grond van de WNT mag in 2017 het inkomen van topfunctionarissen in de (semi) publieke sector maximaal € 181.000 zijn inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever. Voor o.a. zorginstellingen gelden in 2017 andere, sectorale normen. De sectorale norm voor zorginstellingen ligt vast in de 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp' van 26 november 2015 en kent een klasseindeling. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is organisatorisch verbonden met Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Voor de toepassing van de klassenindeling zijn de criteria gehanteerd als ware het één rechtspersoon. Het toegestane bezoldigingsmaximum wordt vastgesteld op basis van de karakteristieken van een rechtspersoon of instelling (of een groep van rechtspersonen of instellingen) waaraan de topfunctionaris leiding geeft. Uitgangspunt is dat voor grotere, complexere rechtspersonen of instellingen een zwaarder functieprofiel vereist is dan voor kleinere, eenvoudige rechtspersonen of instellingen. Bij een hogere functiezwaarte is een hogere bezoldiging passend. Op basis van de voorgeschreven karakteristieken heeft de Raad van Toezicht een totaalscore vastgesteld van 12 punten. De Stichtingsdirectie en Raad van Toezicht vallen hiermee in 'klasse V' wat neerkomt op een bezoldigingsmaximum van € 181.000.

Karakteristieken	Score
Complexiteit, kennisintensiteit	3
Complexiteit, aantal taken	1
Aantal relevante financieringsbronnen	3
Omzet	5
Totaalscore	12

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor topfunctionarissen is berekend naar rato van de omvang (en voor leidinggevende topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt in 2017 voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum.

Toelichting bepaling topfunctionarissen

Voor de definitie van de topfunctionarissen op grond van de WNT heeft Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering beoordeeld of naast de leden van de Raad van Toezicht en de Stichtingsdirectie andere medewerkers als topfunctionaris aangemerkt dienen te worden. Topfunctionaris als bedoeld in de Wet Normering Topinkomens (WNT) bij Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering zijn de leden van de Raad van Toezicht, de Stichtingsdirectie en de werkeenhiddirectie van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering. De Raad van Toezicht houdt als hoogste orgaan toezicht op de stichting. De Stichtingsdirectie en de werkeenhiddirectie van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering, als hoogste ondergeschikte, geven dagelijks leiding aan de rechtspersoon.

De overige leidinggevenden van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering hebben zeer beperkte bevoegdheden en acteren strikt binnen de kaders van hogere echelons waardoor zij niet kwalificeren als topfunctionaris voor de WNT.

Bezoldiging topfunctionarissen

In artikel 2.1 lid 5 WNT is het volgende bepaald: 'Een topfunctionaris die tevens werkzaam is bij een gelieerde rechtspersoon of bij een rechtspersoon als bedoeld in artikel 1.3, eerste lid, onderdeel b, de betreffende verantwoordelijke en de verantwoordelijke van de gelieerde rechtspersoon of de rechtspersoon, bedoeld in artikel 1.3, eerste lid, onderdeel b, komen geen bezoldiging overeen voor zover de som van de bezoldigingen meer bedraagt dan de maximale bezoldiging'

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

Leidinggevende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	Envoy drs. C. Vader	Kapitein H. Slomp RA	Dhr. H.M. van Teijlingen	Dhr. P.G. Palsma
Funcatiegegevens	Voorzitter Stichtingsdirectie	Lid Stichtingsdirectie	Lid Stichtingsdirectie	Directeur LJ&R
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	11/6 - 31/12	1/1 - 30/04	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	136.515	17.988	35.544	92.508
Beloningen betaalbaar op termijn	11.629	4.825	3.835	9.972
<i>Subtotaal</i>	<i>148.144</i>	<i>22.813</i>	<i>39.379</i>	<i>102.480</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	101.058	60.333	181.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Totale bezoldiging	148.144	22.813	39.379	102.480
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegeestaan	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	N.v.t	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor 2016 in fte	1,0	N.v.t	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	134.988	0	106.288	91.470
Beloningen betaalbaar op termijn	11.969	0	11.723	9.809
Totale bezoldiging 2016	146.957	0	118.011	101.279

Toezichthoudende topfunctionarissenToeichting toezichtouders:

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

bedragen x € 1	Commissioner drs. J.C.I.J. van Vliet	Kolonel H. Andersen	Lt.-kolonel J. den Hollander	Majoor S.R. Evans	Mevrouw drs. M. Trompeter
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	539	539	539	N.v.t.	9.903
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.150	18.100	18.100	N.v.t.	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	539	539	539	N.v.t.	9.903
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016					
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	14/11 - 31/12	1/1 - 14/11	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	539	539	67	472	10.742
Totale bezoldiging 2016	539	539	67	472	10.742

bedragen x € 1	De heer mr. D.J. Rutgers	De heer drs. J. Wienen	De heer drs. P.W.D. Venhoeven RA	Mevrouw M.F.D. Walling- Huijsen	De heer mr. drs. A.J. Lock
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 7/12	N.v.t.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	2.763	N.v.t.	4.096	1.859	539
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.100	N.v.t.	18.100	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	2.763	N.v.t.	4.096	5.123	2.777
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016					
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	14/11 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.382	539	4.607	5.209	3.947
Totale bezoldiging 2016	3.382	539	4.607	5.209	3.947

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2017 hebben geen uitkeringen plaatsgevonden aan uit dienst getreden topfunctionarissen.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2017 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2017 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

<u>18. Honoraria accountant</u>	<u>Realisatie 2017</u>	<u>Realisatie 2016</u>
De honoraria van de accountant over 2017 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	104.385	80.979
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	-	7.714
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal Honoraria accountant	<u>104.385</u>	<u>88.693</u>

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2017, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

III. OVERIGE GEGEVENS

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De stichtingsdirectie van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft de jaarrekening 2017 vastgesteld in de vergadering van 25 april 2018.

De raad van toezicht van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft de jaarrekening 2017 vastgesteld in de vergadering van 25 april 2018.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling als opgenomen in de resultatenrekening 2017 van de jaarrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na de balansdatum geen bijzondere gebeurtenissen voorgedaan die belangrijke financiële gevolgen hebben voor de rechtspersoon.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Stichtingsdirectie:

Envoy drs. C. Vader
Stichtingsdirecteur, voorzitter

Kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

Raad van Toezicht:

Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet
Voorzitter Raad van Toezicht

Kolonel H. Andersen
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

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

Mevrouw drs. M. Trompetter
Secretaris Raad van Toezicht

Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen
Lid Raad van Toezicht

De heer drs. P.W.D. Venhoeven RA
Lid Raad van Toezicht

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



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie en de raad van toezicht van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 Zorginstellingen en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde opbrengsten en kosten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen, in overeenstemming met de relevante wet- en regelgeving, waaronder de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek' (versie februari 2017).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering te Amsterdam ('de stichting') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de resultatenrekening over 2017; 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 Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 Zorginstellingen, de specifieke wet- en regelgeving Reclassering uit de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek' 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, de specifieke wet- en regelgeving Reclassering uit de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek' en de Regeling Controleprotocol WNT 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

6WV5RRJ62JD6-971715088-491

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,
3508 AB Utrecht
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, www.pwc.nl

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



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 Jeugdbescherming & Reclassering 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).

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- voorwoord stichtingsdirectie;
- bestuursverslag (maatschappelijk verslag);
- overige gegevens, zijnde de subsecties resultaatbestemming en gebeurtenissen na balansdatum;
- bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

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 Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 Zorginstellingen.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 Zorginstellingen, de specifieke wet- en regelgeving Reclassering uit de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek' en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie 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 directie afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie 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.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

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

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

Utrecht, 26 april 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door F.E. van Kommer RA



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

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, de specifieke wet- en regelgeving Reclassering uit de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek', de Regeling Controleprotocol WNT 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. 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 directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen

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

IV. BIJLAGEN

Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2017**Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet**

Geen externe nevenfuncties

Kolonel H. Andersen

Geen externe nevenfuncties

Luitenant Kolonel J.A. den Hollander

1. Bestuurslid Missie Nederland

De heer mr. drs. A.J. Lock

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

Mevrouw drs. M. Trompetter

1. Organisatieadviseur, Corona Consultancy
2. Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Coöperatie Rabobank U.A.
3. Vicevoorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis Rijnstate, Arnhem

Dhr. drs. P.W.D. Venhoeven

1. Voorzitter Raad van Bestuur Alexander Monro Borstkankerziekenhuis
2. Lid Raad van Toezicht en Voorzitter AC van Stichting GGZ InGeest
3. Bestuurslid en penningmeester Stichting HIV-Monitoring
4. Lid Raad van Ideeën Prinses Margriet Fonds

Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen

1. Directeur/eigenaar bureau Met Waarden Helen, De Zilk
2. Lid Raad van Toezicht Gemiva-SVG
3. Voorzitter Commissie Ethiek jeugdzorg CNV Zorg & Welzijn
4. Coördinator Filosofisch Café Haarlem

Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

Exploitatierkening per afdeling

Bijlage 2

Afdelingen:	Bedrijfs-bureau	Jeugd- bescherming	Reclassering	Totaal
Bedrijfsopbrengsten:				
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning:				
Opbrengsten Jeugdbescherming	-	19.553.035	-	19.553.035
Totaal zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning:	-	19.553.035	-	19.553.035
Subsidies:				
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VenJ	411.888	-	20.018.735	20.430.623
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	-	168.865	436.786	605.651
Totaal Subsidies	411.888	168.865	20.455.521	21.036.274
Overige bedrijfsopbrengsten:				
- Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	-	-	876.038	876.038
- Diensten	(353.677)	-	1.185.588	831.911
Totaal Overige bedrijfsopbrengsten	(353.677)	-	2.061.626	1.707.949
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	58.211	19.721.900	22.517.147	42.297.258
Bedrijfslasten:				
Lonen en salarissen	3.532.254	10.249.023	11.756.596	25.537.873
Sociale lasten	421.072	1.535.078	1.526.087	3.482.237
Pensioenpremies	403.466	920.758	1.540.828	2.865.052
Kosten Stichtingsbureau W&G	81.094	246.640	299.859	627.593
Deskundigheidsbevordering	276.335	228.538	224.501	729.374
Andere personeelskosten	(6.508)	327.890	289.988	611.370
Personeel niet in loondienst	421.001	2.367.298	626.461	3.414.760
Totaal Personeelskosten	5.128.714	15.875.225	16.264.320	37.268.260
Afschrijvingen op vaste activa	186.050	236.704	288.164	710.918
Huur en erfpacht	562.624	638.444	171.911	1.372.979
Energie en water:	68.704	29.765	34.385	132.854
Onderhoud	56.379	25.197	151.835	233.411
Belastingen en heffingen	12.666	8.358	19.262	40.286
Verzekeringen	5.991	48.979	37.948	92.919
Schoonmaakkosten	86.125	130.444	106.664	323.233
Beveiliging	7.426	12.791	13.769	33.985
Overige huisvestingskosten	(473.644)	(81.965)	298.231	(257.378)
Totaal huisvestingskosten	326.271	812.013	834.005	1.972.289
Dienstreizen	189.513	919.928	551.566	1.661.008
Kosten ondernemingsraad	10.243	4.860	5.910	21.013
Kosten cliëntenraden	31.427	1.980	2.408	35.815
Bijdrage koepelorganisaties	4.976	72.173	361	77.509
Accountantskosten	104.385	-	-	104.385
Advieskosten	175.663	67.397	25.391	268.451
Kosten hard- en software	239.535	600.140	784.857	1.624.531
Telefoon en datalijnen	53.402	124.726	132.427	310.556
Overige organisatiekosten	(6.428.438)	3.064.971	3.649.248	285.781
Totaal organisatiekosten	(5.619.294)	4.856.175	5.152.168	4.389.049
Overige verzorgings-/activiteitskosten	806	619.620	9.932	630.358
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	806	619.620	9.932	630.358
Totaal overige bedrijfskosten	(5.292.217)	6.287.808	5.996.105	6.991.696
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	22.545	22.399.737	22.548.589	44.970.871
Financiële baten en lasten	(35.664)	-	-	(35.664)
RESULTAAT	-	(2.677.838)	(31.443)	(2.709.280)

Productieoverzicht Ministerie van Veiligheid & Justitie

Bijlage 3

Product	Vastgesteld kader productie aantallen	subsidie-verlening	geplande productie-uren	Prijs per eenheid product	Aantal ge-realiseerde producten	Aantal toegestane productie-uren	subsidiebel
Advies							
Totaal beschikbaar voor advisering	58.400	4.975.158	58.400	85,19	58.400	58.400	4.975.158
Plaatsing in Fomesische zorg	1.185	403.909	4.741	341	2.325	9.404	792.267
Toezicht							
Niveau 1	1.266	2.772.392	32.543	2.190	607	15.709	1.330.075
Niveau 2	2.339	8.109.319	95.189	3.467	2.783	114.123	9.648.384
Niveau 3	347	3.308.729	36.804	9.542	310	32.903	2.958.020
Toezicht EC	148	252.167	2.960	1.704	196	3.920	333.984
Totaal toezicht	4.100	14.442.607	167.496		3.896	166.655	14.270.462
Werkstraffen							
Totaal werkstraffen	829	891.612	10.004	1.076	589	7.133	633.764
Justitieel Case management (JCM)	277	141.588	1.662	511	607	3.642	310.262
Totaal productie		20.854.874	242.303		65.870	245.234	20.981.913

Aansluiting Jaarrekening:

Subsidie 2017 volgens bovenstaande berekening

20.981.913

Overproductie

-127.039

Bijdrage 3RO dossiers

-371.941

Subsidie VHH en ZSM naar RN

-52.310

Per saldo verantwoord als Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Veiligheid en Justitie

20.430.623

Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering
te Almere

Overzicht capaciteit en bezetting 2017 - afdeling Jeugdbescherming

Bijlage 4

Justitiële jeugdbescherming (gemeente subsidie)

Capaciteit per 31 december:

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
Voogdij	836	809
Voorlopige Voogdij	12	5
Onder Toezicht Stelling korter dan 1 jaar	609	550
Onder Toezicht Stelling langer dan 1 jaar	914	946
Voorlopige Onder Toezicht Stelling	12	5
Jeugdreclassering regulier	125	129
Jeugdreclassering samenloop	33	30
Intensieve Traject Begeleiding harde kern	2	2
Intensieve Traject Begeleiding criem	2	2
Drang	116	156
	<u>2.661</u>	<u>2.634</u>

12-maands-gemiddelden:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Voogdij	832	770
Voorlopige Voogdij	12	12
Onder Toezicht Stelling korter dan 1 jaar	596	537
Onder Toezicht Stelling langer dan 1 jaar	894	928
Voorlopige Onder Toezicht Stelling	13	5
Jeugdreclassering regulier	127	139
Jeugdreclassering samenloop	36	30
Intensieve Traject Begeleiding harde kern	2	2
Intensieve Traject Begeleiding criem	2	1
Drang	153	135
	<u>2.667</u>	<u>2.559</u>

