

Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg

Jaardocument 2017



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



INHOUDSOPGAVE

I. Voorwoord stichtingsdirectie	5
II. Maatschappelijk verslag	7
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in één oogopslag	8
1. Uitgangspunten verslaggeving	9
2. Profiel van de organisatie	10
2.1 Algemene identificatiegegevens	10
2.2 Structuur van het concern	10
2.3 Kerngegevens	14
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	14
2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel	14
3. Maatschappelijk ondernemen	20
3.1 Dialoog met stakeholders	20
3.2 Milieu en duurzaamheid	21
4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	23
4.1 Governance code	23
4.2 Toezichthoudend orgaan	24
4.2.1 Commissies en externe accountant	24
4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2017	26
4.3 Bestuur	29
4.4 Medezeggenschap	30
4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon	30
4.4.2 Ondernemingsraad	30
5. Beleid, inspanningen en prestaties	31
5.1 Omgevingsanalyse	31
5.2 Algemeen beleid verslagjaar	32
5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	35
5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	35
5.4.1 Uitkomsten cliënttevredenheidsmeting	35
5.4.2 Klachten	36
5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	37
5.5.1 Personeelsbeleid	34
5.5.2 Beloningsbeleid	39
5.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkertevredenheid	39
5.6 Financieel beleid	42
5.6.1 Hoofdpijnen financieel beleid	42
5.6.2 Sturing en beheersing	42
5.6.3 Interne beheersing	43
5.6.4 Risico's en onzekerheden	44
5.6.5 Financiering	47
5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar	47
5.6.7 Toekomstverwachtingen	48
5.6.8 Begroting 2018	50

III	Jaarrekening 2017	51
	Balans per 31 december 2017	52
	Resultatenrekening over 2017	53
	Kasstroomoverzicht over 2017	54
	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	55
	Toelichting op de balans	67
	Toelichting op de resultatenrekening	78
IV	Overige gegevens	85
	Resultaatbestemming	86
	Gebeurtenissen na balansdatum	86
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	87
V	Bijlagen	91
	Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2017	92

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 Welzijns- en Gezondheidszorg heeft duizenden medewerkers en vrijwilligers 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.

Daarmee zijn in 2017 tegen de verwachting de opbrengsten in 2017 toegenomen waarbij in de begroting 2017 eerst was uitgegaan van een daling ten opzichte van 2016. Ook het resultaat over het verslagjaar is beter dan begroot.

De hervormingen en transities in het zorg- en sociaal domein laten hun sporen na. De afbouw van intramurale bedden capaciteit in de GGZ, TBS-klinieken, gevangenissen, jeugdhulp en verkorting van de behandelduur doen een groot appél op de ambulante capaciteit door wijk- en jeugdteams. De stichting ziet een sterke toename van de ambulante hulpverlening, met name in de grote steden.

In het algemeen is de stichtingsdirectie tevreden met de behaalde resultaten van de stichting in 2017. Echter, een belangrijk aandachtspunt is het personeelsbeleid dat uitdagingen geeft. Bij de werving- en selectie wordt gezocht naar medewerkers met een meerwaarde. Niet alleen hun vakmatige competenties, maar ook hun betrokkenheid en inspiratie zijn van belang. De krapte op de arbeidsmarkt in verschillende sectoren maakt het vinden van extra 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.

De keuze destijds voor een relatief grote 'flexibele schil' aan medewerkers was noodzakelijk bij de decentralisatie. Inmiddels is voldoende ervaring opgedaan en wordt expliciet gestuurd op meer medewerkers met een vast contract.

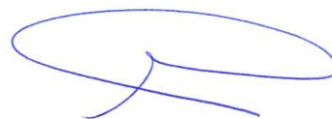
Het ziekteverzuim onder medewerkers is vanaf medio 2016 sterk toegenomen en creëert nadelige gevolgen op verschillende terreinen: toename van werkdruk, inhuur tijdelijke krachten, onrust op de afdelingen, kostenstijgingen. Na analyse van mogelijke oorzaken zijn in het verslagjaar regionaal en landelijk aanvullende maatregelen getroffen die (gedurende 2018) het ziekteverzuim zullen doen afnemen.

Ook vraagt de voorfinanciering van de zorg steeds meer aandacht. Inmiddels heeft de stichting een debiteurenpositie van zorgverzekeraars en gemeenten van ruim € 45 miljoen waar dit vroeger per saldo nihil was door het toen gehanteerde lumpsum systeem. De cashflow beheersing krijgt meer prioriteit en de stichting heeft additioneel financiering aangetrokken om het werkkapitaal te versterken.

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 Harm Slomp RA
Stichtingsdirecteur

II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

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

	2017	2016	2015 *	2014	2013
De hulpvragers:					
Unieke cliënten*	27.246	26.850	24.539	34.659	34.793
De hulpverleningscapaciteit (op 31 december)					
Aantal bedden intramurale voorzieningen	5.587	5.304	4.966	4.794	4.630
Aantal plaatsen dagopvang/buurtsteunpunten	2.986	2.670	2.383	2.421	2.070
Aantal plaatsen opvang voor vluchtelingen en ongedocumenteerden **)	86	1.050	1.050		
Ambulante hulpverlening (in arbeidsplaatsen van 36 uur/week)	1.187	1.091	926	1.207	1.203
De organisatie:					
Aantal werkeenheden op 31 december	11	11	11	12	12
Aantal vestigingen op 31 december	255	254	245	256	246
Aantal personeelsleden per 31 december	5.688	5.431	5.336	5.805	5.799
Bezette arbeidsplaatsen (gemiddeld, excl.stagiaires, in fte's van 36 uur/week)	3.992	3.797	3.643	4.103	4.068
Kosten en opbrengsten: (bedragen x € 1.000.000)					
Totale opbrengsten	340	327	300	328	317
Totale kosten	340	332	307	330	327
Exploitatieresultaat	0	-5	-7	-1	-10
Kapitaalstortingen vanuit Leger des Heils ontvangen giften, legaten, e.d.	6	6	6	8	10
Mutatie eigen vermogen	6	1	-1	7	-0

*) Vanaf 1 januari 2015 zijn de activiteiten van de Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering ondergebracht in een nieuwe stichting.

**) Op verzoek van aantal gemeenten zijn er tijdelijke voorzieningen voor noodopvang geopend in de periode september 2015 – april 2016.

1. Uitgangspunten verslaggeving

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

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

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

Dit jaardocument is in maart 2018 opgesteld onder verantwoordelijkheid van de stichtingsdirectie van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en betreft het gehele kalenderjaar (=boekjaar) 2017. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlagen. 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 Zorginstellingen in het bijzonder.

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

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is onderdeel van het Leger des Heils in Nederland. Ten behoeve van het publiek 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 de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Het (publieks) jaarverslag van het Leger des Heils in Nederland wordt breed verspreid en gepubliceerd op de website www.legerdesheils.nl.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

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

Profileringsstatement Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

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

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

2.2 Structuur van het concern

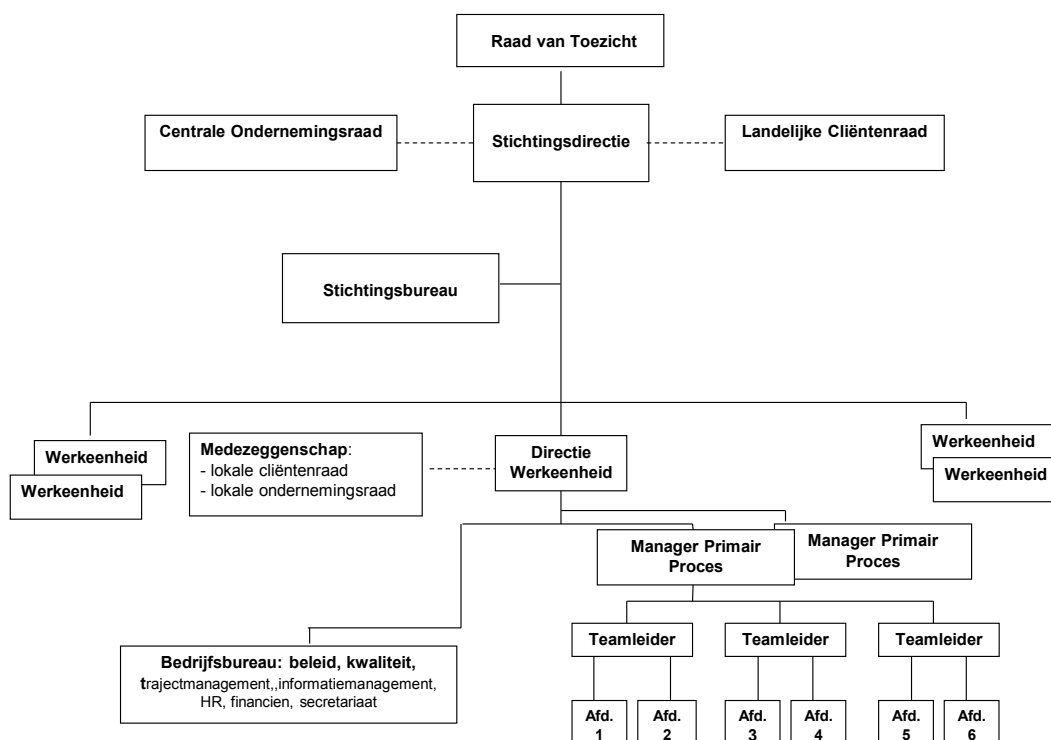
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg coördineert en geeft leiding aan elf werkeenheden die zich op georganiseerde basis met welzijnswerk en gezondheidszorg bezighouden. Deze werkeenheden bezitten geen zelfstandige rechtspersoonlijkheid.

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

De stichtingsdirectie wordt ondersteund door het stichtingsbureau. 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. Verder coördineert het stichtingsbureau productieafspraken die boven het niveau van één werkeenheden uitstijgen en voert administratieve taken en interne controles uit. Daarnaast wordt onder verantwoordelijkheid van de manager stafdienst risicobeheersing en interne controle, onder andere door het uitvoeren van periodieke audits bij de werkeenheden, de naleving en implementatie van de beleidskaders getoetst.

De werkeenheden van de stichting worden geleid door een directie bestaande uit algemeen directeur en directeur bedrijfsvoering. De directie van een werkeenheden is verantwoordelijk voor zowel de inhoudelijke als de financiële bedrijfsvoering van de werkeenheden. De directie van een werkeenheden geeft leiding aan een managementteam en wordt ondersteund door een bedrijfsbureau.

Organogram Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 2017



Verbonden partijen

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

Tot 1990 bestond het Leger des Heils in Nederland uit één rechtspersoon, namelijk Kerkgenootschap Leger des Heils. Op 27 december 1988 werden de diverse activiteiten, taken en bijbehorende middelen toegekend aan verschillende daartoe opgerichte rechtspersonen en het reeds bestaande Kerkgenootschap. Deze juridische structuur werd operationeel op 1 januari 1990.

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 is 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 DV.

Naast Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bestaat het Leger des Heils in Nederland uit de volgende rechtspersonen:

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

Bekostiging activiteiten

De stichting verricht zijn activiteiten binnen de volgende publieke bekostigingssystemen:

Wet Maatschappelijke Ondersteuning

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

Overige gemeentelijke subsidies

De stichting ontvangt voor specifieke activiteiten van diverse gemeenten subsidies.

Jeugdwet

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

Wet Langdurige Zorg

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

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

Zorgverzekeringswet

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

Forensische Zorg

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

Onverzekerden en ongedocumenteerden

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

Private middelen

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

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

Hoewel de stichting als uitgangspunt hanteert dat de activiteiten in beginsel structureel gedekt worden via regelingen van overheidswege, is dit niet in alle gevallen mogelijk. De stichting verricht dan ook tevens niet-geïndiceerde zorg respectievelijk niet-gesubsidieerde activiteiten.

De exploitatietekorten die hierdoor worden veroorzaakt, worden uit private middelen bekostigd. Daartoe ontvangt de stichting bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de Stichting Leger des Heils.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opereert vanuit 11 werkeenheden met in totaal 255 vestigingen in Nederland (vorig jaar 254).

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 dubbeldiagnose (LVB en verslaafd, LVB en psychiatrisch, LVB en veelpleger, LVB en dakloos, LVB en sterk gedragsgestoord);
- ex-gedetineerden/veelplegers zonder huisvesting/opvang/begeleiding, (ex)drugs- of alcoholverslaafden, ernstig zieke dak- en thuislozen;
- geïsoleerd levende zorgafhankelijke ouderen, zorgwekkende zorgmijders thuis of op straat, 'stille' of verscholen mensen die vereenzaamd leven, vluchtelingen, afgewezen asielzoekers zonder enige status en zonder aanspraak op hulp.

De focus op de onderlaag van de onderkant van de samenleving heeft tot het inzicht geleid dat het al te zeer richten op verkokerde, sectorale eisen en voorschriften niet de oplossing brengt voor mensen die problemen hebben op meerdere gebieden.

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

2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel

Cliënten

Aantal cliënten dat door Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg werd geholpen:

Jaar	Aantal cliënttrajecten	Unieke cliënten
2014	57.764	34.659
2015*	40.907	24.539
2016	45.150	26.310
2017	46.670	27.246

*) Aantallen vanaf 1 januari 2015 zonder cliënten van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

Capaciteit per 31 december

	2017	2016	2015 *	2014
Intramuraal				
(aantal plaatsen per 31/12)				
Beschermd Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen **	1385	1373	1405	1341
Beschermd Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren **	348	306	279	306
Begeleid wonen	1425	1411	1029	979
Nachtopvang	469	412	410	423
24-uurszorg	575	441	441	369
Vrouwenopvang	107	107	106	87
Totaal Maatschappelijke Opvang	4309	4.050	3.670	3.505
Totaal Jeugdhulp	266	248	247	222
Ontwenningencentrum	61	59	59	56
Begeleid/Groepswonen	32	32	32	34
Totaal verslavingszorg	93	91	91	90
Forensische zorg voor jeugd en volwassenen	0	0	0	28
Totaal geestelijke gezondheidszorg	0	0	0	28
Woonvoorzieningen voor LVB	199	175	160	123
(Kinder)hospicezorg	20	20	20	20
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	501	498	499	506
Aanleunwoningen voor senioren	99	122	179	200
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	819	815	858	849
50 50 Hotel Belmont	100	100	100	100
Totale intramurale capaciteit	5.587	5.304	4.966	4.794
Opvang vluchtelingen en ongedocumenteerde ***	86	1.050	1.050	0
Dagopvang en arbeidsreïntegratie				
(aantal plaatsen per 31/12)				
Dagopvang dak- en thuislozen	395	395	540	487
Totaal Maatschappelijke opvang	395	395	540	487
Dagopvang voor ouderen	44	44	44	30
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	44	44	44	30
(Medisch)Kinderdagopvang	67	57	57	70
Totaal Jeugdzorg	67	57	57	70
50 50 Hotel Belmont, congrescentrum	350	350	350	350
50 50 arbeidsreïntegratie	1050	850	577	388
Bij Bosshardt buurtsteunpunten	1080	974	815	775
Totaal preventie en maatschappelijk herstel	2480	2174	1742	1513
Totale capaciteit dagopvang en arbeidsreïntegratie	2.986	2.670	2.383	2.100
Ambulant				
(in arbeidsplaatsen van 36 uur per week per 31/12)				
Totaal capaciteit ambulante hulpverlening	1.187	1.091	926	1.207

*) De hulpverleningscapaciteit vanaf boekjaar 2015 is exclusief de capaciteit van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

**) Vanwege de per 1 januari 2015 doorgevoerde stelselwijziging in de zorg zijn de RIBW GGZ plaatsen voor volwassenen en jongeren gecategoriseerd als beschermd wonen voorzieningen binnen de maatschappelijk opvang.

***) Het Leger des Heils heeft op verzoek van gemeenten tijdelijke voorzieningen voor noodopvang geopend in de periode september 2015 – april 2016.

Opbrengsten

In 2017 zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2016 gestegen met € 13,2 miljoen (+ 4%) tot € 340 miljoen. Behoudens de WLZ, waar met name aflopende GGZ-B indicaties zorgden voor een daling van de WLZ-productie, stegen de opbrengsten. Meer activiteiten in gemeenten en positieve (eenmalige) afrekeningen over voorgaande boekjaren zorgden voor een stijging van de opbrengsten WMO en Jeugdwet. De opbrengsten justitie stegen in 2017 in het segment beschermd wonen, terwijl de DBBC opbrengsten door de afbouw van de intramurale GGZ behandeling en de behandelstaf verder afnamen ten opzichte van 2016.

Productie

Intramuraal

Evenals vorig jaar is de capaciteit (met name in de Maatschappelijke opvang) gestegen. De beschikbare capaciteit wordt nagenoeg geheel ingezet. Verspreid over de onderscheiden werkvelden is de bezetting van de gemiddelde intramurale capaciteit gedurende een jaar, gemeten in verblijfsdagen, als volgt:

	2017				2016			Verschil 2017 vs 2016	
	Gemiddelde capaciteit	Capaciteit 365 dgn	Bezettings dagen	Bezetting in %	Gemiddelde capaciteit	Bezettings dagen	Bezetting in %	Bezettings dagen	Bezetting in %
Beschermde Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.395	510.743	513.546	100,5%	1.339	488.806	99,8%	21.937	0,8%
Beschermde Wonen voorzieningen voor zw erfjongeren	348	127.020	127.259	100,2%	306	111.814	99,8%	15.206	0,4%
Begeleid Wonen	1.425	520.125	520.125	100,0%	1.411	516.426	100,0%	3.699	0,0%
Nachtopvang	482	165.017	162.007	98,2%	412	152.558	101,2%	12.459	-3,0%
24-uurszorg	575	192.087	196.239	102,2%	441	165.948	102,8%	26.139	-0,7%
Vrouw enopvang	107	39.055	45.422	116,3%	107	47.013	120,0%	-7.958	-3,7%
Maatschappelijke opvang	4.332	1.554.047	1.564.598	100,7%	4.016	1.482.565	100,9%	71.482	-0,2%
Jeugdhulp	266	97.090	81.668	84,1%	248	83.793	92,3%	13.297	-8,2%
Ontw enningscentrum	61	22.265	20.537	92,2%	59	19.642	91,0%	2.623	1,3%
Begeleid/Groepsw onen	32	11.680	11.221	96,1%	32	11.544	98,6%	136	-2,5%
Forensische GGZ	0	0	0		0	0		0	0,0%
Geestelijke Gezondheidszorg incl. Verslavingszorg	93	33.945	31.758	93,6%	91	31.186	93,6%	2.759	-0,1%
Woonvoorzieningen voor LVB	199	67.703	74.898	110,6%	175	64.271	100,3%	3.432	10,3%
(Kinder)hospicezorg	20	7.300	5.432	74,4%	20	6.099	83,3%	1.201	-8,9%
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	515	187.303	180.336	96,3%	498	177.214	97,2%	10.089	-0,9%
Aanleunw oningen voor senioren	99	36.135	36.135	100,0%	122	44.652	100,0%	-8.517	0,0%
Ouderen- en gezondheidszorg	833	298.441	296.801	99,5%	815	292.236	98,0%	6.205	1,5%
Totale intramuraal*	5.524	1.983.523	1.974.825	99,6%	5.170	1.889.780	99,9%	93.743	-0,3%

* Exclusief 50|50 Hotel Belmont en Noodopvangvoorzieningen vluchtelingen/ongedocumenteerden

Tijdelijke noodopvang vluchtelingen en ongedocumenteerden

Op verzoek van een aantal gemeenten heeft het Leger des Heils gedurende een korte periode (tot dat zij in het voorjaar van 2016 overgedragen aan het COA) drie noodopvanglocaties (1.050 plaatsen) ingericht en beheerd. In 2017 zijn op verzoek van een aantal gemeenten nog op drie (kleinere) locaties een meer structurele opvang, met een capaciteit van 86 plaatsen, voor deze doelgroep open.

Dagopvang en arbeidsreïntegratie

De stichting beschikt over een aantal plaatsen dagopvang, Bij Bosshardt, arbeidsreïntegratie en sociale vakanties. In de dagopvangvoorzieningen kunnen bezoekers gebruik maken van de inloopfunctie. Bij Bosshardt is een ontmoetingsplek in de buurt. Een buurtcentrum waar iedereen welkom is, iedere bezoeker is deelnemer.

Deelnemers vanuit zowel intramurale- als extramurale afdelingen maken gebruik van de 50|50 arbeidsreïntegratieplaatsen. Ook worden werkgestraften geplaatst bij 50|50 work centers en worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit gemeenten geplaatst bij 50|50.

Sociale vakanties worden in Belmont georganiseerd voor mensen die zelf niet in staat zijn om op vakantie te gaan.

Zorg zonder verblijf

De stichting biedt aan mensen die (nog) zelfstandig wonen extramurale zorg, hulp en/of ondersteuning. Het Leger des Heils werkt samen met haar cliënten, binnen een zeer groot pallet aan producten zoveel als mogelijk, naar het 'herstel van het gewone leven' in een zelfstandige setting (Extramuralisatie). Door de decentralisatie van zorg naar gemeenten is er een grote diversiteit aan (lokaal) zorgaanbod en contractafspraken ontstaan. In 2017 is de extramurale productie verdere gestegen.

Personeel

Het aantal medewerkers in loondienst groeide met 4,7% van 5.431 medewerkers ultimo 2016 naar 5.688 medewerkers ultimo 2017. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (FTE), steeg met 7,3% van 3.748 FTE ultimo 2016 naar 4.020 ultimo 2017.

Peildatum	Aantal medewerkers	Groei in %	Aantal FTE	Groei in %
Ultimo 2017*	5.688	4,7%	4.020	7,3%
Ultimo 2016	5.431	1,8%	3.748	6,8%
Ultimo 2015**	5.336	-8,1%	3.509	-7,5%
Ultimo 2014	5.805	0,1%	3.793	-1,9%
Ultimo 2013	5.799	2,6%	3.865	1,7%

*) Inclusief 29 Leger des Heils officieren (21FTE)

**) Vanaf 2015 worden de activiteiten van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R) in een aparte entiteit verantwoord. LJ&R had 516 medewerkers (429 FTE) in dienst op 31-12-2015.

Ultimo 2017 ligt de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand evenals in 2016 op 41 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren van medewerkers ultimo 2017 ligt ook op hetzelfde niveau als vorig jaar namelijk 7,0 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	2017 in %	2016 in %	2015 in %
15 t/m 24 jaar	518	9,2%	9,3%	12,4%
25 t/m 44 jaar	2.921	51,6%	50,5%	50,0%
45 t/m 64 jaar	2.100	37,1%	38,1%	37,1%
>65 jaar	120	2,1%	2,0%	0,6%
Totaal	5.659	100,0%	100,0%	100,0%

Ultimo 2017 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de stichting 72% ten opzichte van 28%. Deze verhouding is de afgelopen jaren nauwelijks veranderd. De vrouw/man-verhouding binnen de leidinggevende functies is 55% ten opzichte van 45%.

In 2017 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de stichting ten opzichte van 2016 met 4% gestegen. De totale personeelskosten stegen 4,9% met name als gevolg van een 5,1% hogere formatie-inzet (ingezette formatie 2017: 3.992 FTE versus 3.797 FTE in 2016) tegen 0,2% lagere gemiddelde loonkosten (€ 53.705 in 2017 versus € 53.770 in 2016). Het CAO effect in 2017 is ca 1,45% of € 780.

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. Toch lukte het in 2017 om in de meeste functies nog om personeel te werven. De krapte op de arbeidsmarkt nam in 2017 echter wel toe hetgeen ook waar te nemen in het aantal openstaande vacatures van betaald werk ultimo 2016 ten opzichte van ultimo 2017.

Tabel xx. Aantal vacatures op 31-12-2016 t.o.v. 31-12-2017.

Vacature type	Ultimo 2017	Ultimo 2016
Betaald werk	225	107
Vrijwillig	127	137
Stage	19	8
Totaal	371	252

Het Leger des Heils zal zich breder op de kaart moeten zetten als professionele werkgever en zichtbaar en aanwezig moeten zijn bij potentiële medewerkers door hen proactief te benaderen. Mogelijkheden waarin dit in het afgelopen jaar is benut, zijn lokale samenwerkingsverbanden met opleidingsinstituten en aanwezigheid op evenementen. In het teken van arbeidsmarktcommunicatie, waarbij vacatures werden getoond en het gesprek over het Leger des Heils als werkgever werd gehouden stonden medewerkers op festivals en conferenties. Verder is een start gemaakt met de vernieuwing van de website 'werkenbijhetlegerdesheils.nl'. Bij het ontwikkelen daarvan wordt niet gewerkt vanuit de positie van de organisatie, maar meer vanuit het perspectief van de werkzoekende.

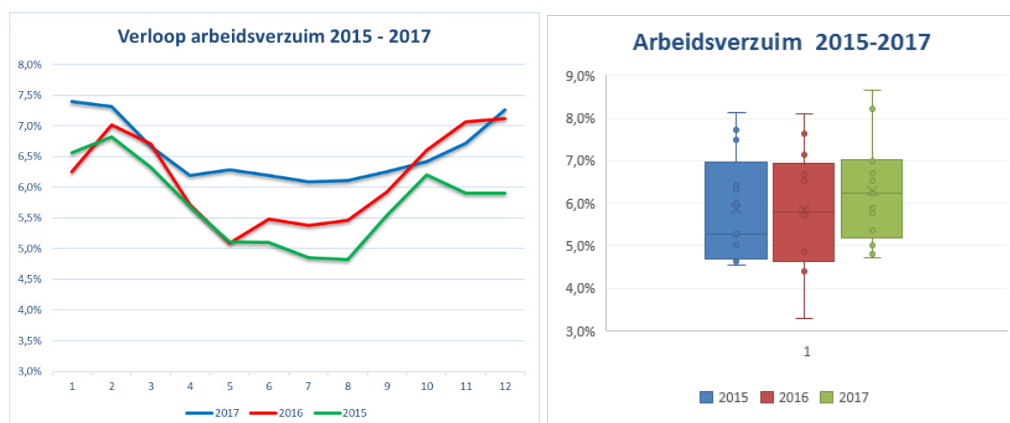
Hoewel het beleid van de stichting erop gericht is om zo min mogelijk gebruik te maken van personeel niet in loondienst (PNIL), is de inzet hiervan niet geheel te vermijden. Belangrijke redenen voor het inzetten van personeel niet in loondienst zijn het waarborgen van de continuïteit van de hulp en zorg en het inzetten van specialistische kennis/vaardigheden. De inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) is in kosten 4% gestegen ten opzichte van 2016. Dit is geheel toe te schrijven aan hogere inzet van uitvoerende functies binnen het primaire proces in Den Haag en Rotterdam (groei activiteiten) en Flevoland (met name extramurale verpleegzorg).

	2017	2016	2015	2014
Inzet van medewerkers in loondienst in FTE	3.992	3.797	3.643	3.648
Inzet van PNIL uitgedrukt in FTE	239	230	207	196
Totale ingezette FTE's (incl. PNIL)	4.231	4.027	3.850	3.844
Inzet van PNIL uitgedrukt in % van totale ingezette FTE's	5,7%	5,7%	5,4%	5,1%

De PNIL-inzet is licht gestegen van daarmee komt het aandeel van ingezette PNIL uit op 5,7% van het totaal ingezette FTE's.

Het arbeidsverzuimpercentage is, ondanks extra aandacht en de toepassing van verschillende maatregelen, in 2017 gestegen met 0,4% naar 6,6%. Daarmee ligt het hoger dan voorgaande jaren en hoger ten opzichte van de meeste branches binnen de gezondheidszorg.

Figuur 5. Ontwikkeling van het ziekteverzuim 2015-2016



Van het totale medewerkersbestand heeft 48% een bijdrage aan het arbeidsverzuimpercentage. Ofwel, iets meer dan de helft (52%) heeft het afgelopen jaar niet verzuimd.

Anders dan voorheen is, zowel in de branche als binnen onze organisatie, de opbouw van het verzuim veranderd: tot voorkort werd het ziekteverzuim gekenmerkt door korte, maar frequente meldingen; nu is de meldingsfrequentie lager, maar volgt gemiddeld een langere duur van de arbeidsongeschiktheid. Een relatief groot deel van de langere duur arbeidsongeschiktheid kan worden getraceerd naar psychische klachten. Uit een eerste verkenning van de oorzaken van verzuim lijkt de verhouding tussen privé en werkbelasting, mantelzorg en functioneringsproblemen maar ook de individuele financiële positie veelvoorkomend te zijn.

In 2017 is besloten om extra aandacht te geven aan medewerkers die helaas langdurig verzuimen of om complexe redenen niet terug kunnen keren naar het werk. Vanuit het stichtingsbureau is expertise toegevoegd naast de lokale HR adviseurs en verzuimadviseurs/coördinatoren, om gezamenlijk naar interventies te kijken en op die manier de betrokken medewerker te kunnen ondersteunen naar terugkeer naar het werk. Parallel zijn verschillende werkeenheden samen met de Arbo Unie diverse projecten gestart om het verzuim te reduceren, waarvan positieve effecten op casusniveau zijn waar te nemen.

Verder vraagt het reduceren van verzuim om een aanpak waarin de nadruk wordt gelegd op gezondheidsmanagement. Gezondheidsmanagement is een pakket van maatregelen dat de nadruk legt op gezondheid, vitaliteit en het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers en daarbij ook ingaat op het stimuleren van gezond gedrag, ook buiten werktijd. In het afgelopen jaar is een verzuim expertisegroep gestart, bestaande uit verzuimcoördinatoren vanuit de werkeenheden, die de eerste gedachtenvorming over gezondheidsmanagement hebben gevormd. Dit resulteerde in een projectplan dat in het komende jaar tot nadere invulling zal leiden.

Vrijwilligers

Eind 2016 is, na uitgebreide voorbereiding en adviezen door de Centrale Ondernemingsraad en Landelijke Cliëntenraad, door de stichtingsdirectie de notie “Over Bruggen” vastgesteld. Centraal in dit nieuw verwoorde beleid staat de opvatting dat Leger des Heils vrijwilligers voor deelnemers een brug naar de samenleving vormen. Vrijwilligers dragen bij aan het ‘herstel van het gewone leven’ van deelnemers aan programma’s van het Leger des Heils. De inzet van vrijwilligers staat hierbij naast andere aspecten van herstel van het gewone leven, zoals eigen regie, werk- en vrijetijdsprogramma’s, herstel van primaire relaties, inzet van ervaringsdeskundigen en een gezond geestelijk leven. De vrijwilligerscoördinatoren vanuit alle werkeenheden zijn in 2017 viermaal als vakgroep bijeen gekomen.

3. Maatschappelijk Ondernemen

3.1 Dialoog met stakeholders

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

Individuele cliënten

De relatie met individuele cliënten wordt gelegd en onderhouden met hiervoor aangewezen medewerkers. 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 hulp-/zorgverlening. Op basis hiervan wordt een individueel hulpverlenings/zorgplan opgesteld. Dit plan vormt de basis voor de uitvoering van de hulp-/zorgverlening en evaluatie hiervan. Evaluatie en bijstelling van het hulpverlenings/zorgplan vindt in overleg met de cliënt plaats. Het hulpverlenings/zorgplan maakt deel uit van de zorgleveringsovereenkomst die met de cliënt wordt afgesloten. Zonodig geeft de medewerker een toelichting. Tevens ontvangt de cliënt een schriftelijke uitleg over het hoe en waarom van de overeenkomst, het hulpverlenings/zorgplan en regelingen op het gebied van cliëntenparticipatie en klachtrecht.

Cliëntgroepen

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

Verder zijn er binnen de werkeenheden van de stichting cliëntraden ingesteld. De directie van een werkeenheid voert het overleg met deze raad. Op stichtingsniveau fungeert een landelijke cliëntenraad die overlegt met de stichtingsdirectie.

Medewerkers

Leidinggevendend bespreken met individuele medewerkers de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden en de omstandigheden waaronder dit gebeurt. Tijdens afdelingsoverleggen worden ontwikkelingen binnen de afdeling, de werkeenheid en/of de stichting besproken. Daarnaast zijn er binnen werkeenheden van de stichting ondernemingsraden ingesteld. De directie van een werkeenheid voert het overleg met deze raad. Op stichtingsniveau fungeert een centrale ondernemingsraad die overlegt met de stichtingsdirectie.

Omwonenden

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

Overheden en Financiers

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

Toeziethouders

De stichting heeft te maken met een aantal toezichthoudende instanties (zoals Inspectie Jeugdzorg, Inspectie Gezondheidszorg, Voedsel- en Warenautoriteit, Arbeidsinspectie, Brandweer, Nederlandse ZorgAutoriteit en De Nederlandsche Bank). De directie van een werkeenheid is binnen de werkeenheid verantwoordelijk voor het naleven van de desbetreffende wet- en regelgeving. Zo nodig meldt de directie van een werkeenheid 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.

Kapitaalverschaffers

Ten behoeve van de financiering van accommodaties wordt door de stichting een beroep gedaan op externe financiers. Voor zover het grootschalige en meerjarige verplichtingen betreft, vindt het (finale) overleg met betreffende financier(s) plaats vanuit de stichtingsdirectie. Eventuele voorbereidende besprekingen worden gevoerd door de directie van de betreffende werkeenheden.

Leveranciers

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

Samenwerkingsrelaties

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

De stichtingsdirectie onderhoudt de relatie met verschillende samenwerkingspartners zoals Stichting Life Goals en Coalitie Erbij. Daarnaast is de stichting lid van diverse brancheorganisaties en werkgeversverenigingen zoals MO-groep, Jeugdzorg Nederland, Federatie Opvang, Actiz, GGZ-Nederland. Stafmedewerkers van het stichtingsbureau zijn betrokken bij het onderhouden van deze relaties.

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

3.2 Milieu en Duurzaamheid

Het Leger des Heils is lid 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 geadmistreerd 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. Eind 2017 is een subsidie toegekend voor het plaatsen van zonnepanelen op 13 accommodaties. Deze zonnepanelen met, een totale capaciteit per jaar van ca 1 miljoen kWh (verbruik van ca 320 gezinnen), worden in 2018 geplaatst.

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 voorwaarden, social return en duurzaamheid.

50|50 is een initiatief van het Leger des Heils om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt alsmede taakgestraften inspirerend werk te bieden en hen te laten terugkeren in het arbeidsproces. Met zes landelijke labels plus een aantal lokale labels bieden wij door heel Nederland in verschillende vakdisciplines beschut werk aan. Om deelnemers naar het maximaal haalbare te begeleiden simuleren wij zoveel als mogelijk het bedrijfsleven en werken we intensief samen met bedrijfsleven. In 2017 heeft de stichting aan 1050 unieke deelnemers (arbeidsmatige) activering geboden.

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 Welzijns- en Gezondheidszorg heeft sinds 2015 een PSO erkenning trede 1. In het afgelopen jaar is de erkenning voor de PSO opnieuw gerealiseerd.

4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap

4.1 Governance code

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg beschikt over een aantal toelatingen dat valt onder de WTZi. De wettelijke eisen (volgens de WTZi) voor de bestuursstructuur 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 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.

De Raad van Toezicht van 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 Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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.I.J. 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 medewerkertevredenheidsonderzoek 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 sinds het boekjaar 2010 als externe accountant van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, waarbij vanaf boekjaar 2015 de heer F.E. van Kommer RA optreedt als tekenend accountant.

4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2017

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.

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. Zij hebben hiertoe tevens 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, inclusief de overheveling van backoffice activiteiten van de stichting Welzijn & Gezondheidszorg naar de stichting Dienstverlening besproken en heeft ze (onder voorwaarden) goedkeuring verleend aan deze transitie. 50150 Hotel Congres Centrum Belmont blijft in bezit van de stichting en wordt niet overgedragen aan de stichting Leger des Heils Dienstverlening (dit in tegenstelling tot het beheer over Belmont). Over twee jaar dient er een evaluatie plaats te vinden en wordt gezien of een ander besluit nodig is.

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 2016 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
- Investeren in Clever-web
- Overheveling backoffice activiteiten van W&G naar Dienstverlening
- Vastgoedtransacties
- Meerjarenbeleidsplan
- Benoeming van directeurs van werkeenheden
- Overname Stichting De Heem

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de volgende onderwerpen besproken:

- Managementletter 2016
- Risicomanagement
- ICT-beleid
- Kwaliteit van zorg
- 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
- Vastgoedtransacties
- Ziekteverzuim en inzet van PNIL
- Fraudereglement
- Overname Stichting De Heem
- Investeren in Clever-web
- Auditplan 2018

De auditcommissie heeft aan de gehele Raad van Toezicht over haar bevindingen gerapporteerd en heeft geconstateerd dat de organisatie ten aanzien van de financiële beheersing in orde is. Wel blijft het een belangrijk aandachtspunt om de financiële ontwikkelingen goed te blijven volgen, onder meer in relatie tot het erg hoge ziekteverzuim en de bovenmatige inzet van PNIL.

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

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 is verheugd over het resultaat van 2017. De gerealiseerde groei geeft wederom aan dat het Leger des Heils een belangrijke rol speelt in de maatschappij en dat de medewerkers in staat zijn "mensen zonder helper" te ondersteunen en weer op weg te helpen. Toch baart de enorme groei ook zorgen, omdat dit heel wat vraagt van de medewerkers van het Leger des Heils. In 2018 zal dit vraagstuk binnen de Raad van Toezicht zeker aandacht krijgen.

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

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 ruim binnen de gestelde normen valt.

4.4 Medezeggenschap

4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon

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

De kosten van de cliëntenraden zijn in 2017 in totaal € 129.597. Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris van de Landelijke Cliëntenraad, de reiskosten van de leden, de jaarvergadering en de trainingen betaald. 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.

In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest: verslagen en besluitenlijsten van vergaderingen stichtingsdirectie, meerjarenbeleidsplan 2018-2021 visiedocument en ontwikkelkader ervaringsdeskundigheid, vernieuwing cliëntmedezeggenschap. Veder werden er adviezen uitgebracht op de volgende onderwerpen klachtenregeling W&G, deelnemerservaringsonderzoek 2017, verbeterplan cliënttevredenheidsmeting 2016, cliëntvertrouwenspersoon, cameraprotocol, Rise up, vernieuwde governance structuur en het medicatiebeleid voor de maatschappelijke opvang, gehandicaptenzorg en Jeugdzorg.

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

4.4.2 Ondernemingsraad

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is samengesteld uit afgevaardigden van de lokale ondernemingsraden van de werkeenheden van de stichting. De kosten van de ondernemingsraden zijn in 2017 in totaal € 207.549. Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris(sen), de reiskosten van de leden, de jaarvergadering en de trainingen betaald. In 2017 zijn zes overlegvergaderingen gehouden. 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.

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

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 is het Leger des Heils, in samenwerking met partners, volop in ontwikkeling: investering in verbeteren van kwaliteit en veiligheid van zorg- en dienstverlening, ontwikkeling van beschermde woonvormen/varianten, de doorontwikkeling en uitbreiding van Bij Bosshardt buurtsteunpunten in de wijk, de professionalisering van de 50|50 work centers (opstap naar opleiding en betaald werk), het realiseren van goedkope woningen met begeleiding gericht op door- en uitstroom uit de opvang, de regionalisering van de Leger des Heils Reclassering en Jeugdbescherming en aansluiting op het sociaal domein.

Er zijn ook 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 mbt de Roma-aanpak willen we breder inzetten.
- Slachtoffers mensenhandel. In alle regio's zijn aandachtsfunctionarissen 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.

De 50|50 work centers voor arbeidstoeleiding en opleiding van onze deelnemers wordt stap voor stap verder uitgerold. Daarbij doen we een beroep op het bedrijfsleven (in het kader van MVO en SROI) en het MBO-onderwijs gericht op het volbrengen van een opleiding met startkwalificatie voor de arbeidsmarkt. Meer inspanningen zijn nodig om de mogelijkheden en kansen die de Participatiewet kan bieden te benutten.

Public Affairs & Beleving

We gaan actief het gesprek met de samenleving aan. In 2017 voor het eerst ook in de vorm van een Lager Huis Debat in Nieuwspoort waar we door ons gesignaleerde trends bespreekbaar maken. Dit doen we met een gevarieerde vertegenwoordiging (opiniemakers, stakeholders, kamerleden, deelnemers, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers, wijkbewoners) vanuit de samenleving om ideeën en oplossingen voor mensen aan de onderkant los te maken.

We laten belangrijke relaties ons werk beleven. Daar waar het mis gaat, maar ook daar waar nieuwe kansen worden benut. We nemen deel in belangrijke netwerken en sluiten verrassende allianties. We bouwen online en offline communities. We slaan bruggen tussen kwetsbare mensen en de samenleving. We nodigen de samenleving uit om kennis te maken en met ons mee te doen.

Onze inzet is erop gericht om doelgroepen die niet bereikt worden in het zicht te brengen van opdrachtgevers, zorgtoewijzers, indicatiestellers en de door ons te bieden maatwerk trajecten voor deze doelgroepen tegen een dekkend tarief betaald te krijgen om passende zorg en ondersteuning te kunnen bieden.

We hebben de samenleving hard nodig om de kwaliteit van leven van de deelnemers, onze mensen, te verbeteren. De overheidsagenda van een terugtrekkende verzorgingsstaat met een groot beroep op eigen kracht van mensen kan niet zonder stevige participatie van betrokken burgers, verenigingen en kerken.

Een systematische inzet van vrijwilligers vergroot voor onze deelnemers mogelijkheden voor een duurzame plek in de samenleving en vrijwilligers kunnen zin en eigenwaarde ervaren in hun maatschappelijke inzet.

We hebben ook belang bij verbinding met de bovenkant van de samenleving om onze doelstellingen te kunnen realiseren. Zonder verbinding met de bovenkant van de samenleving is de continuïteit van zorg, hulp en ondersteuning op het huidige en hogere kwaliteitsniveau niet mogelijk. Politiek en bestuur, koepelorganisaties en ketenpartners (bedrijfsleven/MKB) moeten blijven herkennen wat onze plaats in het spectrum is en wat onze manier van werken is. Alleen op die manier zijn voldoende middelen te genereren om het complexere werk voor mensen aan de onderkant van de samenleving te kunnen blijven doen

Het Leger des Heils is een geziene partner waar het gaat om het lenigen van eerste nood bij calamiteiten en rampen (zoals tijdens de recente vluchtelingencrisis), niet alleen materieel, maar zeker ook immaterieel. De samenwerking, de snelle inzetbaarheid van allerlei logistieke middelen, van mensen, van catering, dekens, bedden, vrijwilligers, geestelijke zorg, aandacht, eerste opvang worden zeer gewaardeerd. De banden met de hulpdiensten in de 25 GGD/GHOR-regio's en de connecties op landelijk niveau worden weer aangetrokken.

Toerusting & Inspiratie

De leidinggevenden anno 2017 zijn duidelijk gericht op groei en talentontwikkeling. Professionals zijn in staat om hun eigen verantwoordelijkheden goed vorm te geven binnen de visie van de organisatie. Leidinggevenden bieden de juiste ondersteuning daarbij.

Het is waarschijnlijk dat de ernst van de sociale, persoonlijke, psychische en lichamelijke problematiek van de deelnemers die in aanraking komen met het Leger des Heils (verder) toeneemt. Dit vergt een hogere professionaliteit en toerusting van onze medewerkers.

De Leger des Heils Academie is er op gericht om medewerkers, vrijwilligers en ervaringsdeskundigen op te leiden en toe te rusten binnen specifieke werkerterreinen van het Leger des Heils. De Leger des Heils Academie is daarmee een essentieel instrument om de kwaliteit van de Leger des Heils medewerkers (en vrijwilligers, ervaringsdeskundigen) en de Leger des Heils aanpak & cultuur te borgen en te ontwikkelen.

De inzet van ervaringsdeskundigheid groeit. Het ervaringsperspectief levert een essentiële bijdrage aan de kwaliteit van ons werk en moet een normaal onderdeel worden van onze hulp, ondersteuning, zorg en correctie.

Kwaliteit & Veiligheid

Het Leger des Heils wil zorg bieden van goede kwaliteit die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen. De behoeftes, wensen, ervaringen en belangen van de deelnemers staan centraal en zijn richtinggevend. Zorg en ondersteuning komt tot stand in dialoog en samenwerking tussen zorgverlener en deelnemer, waar nodig samen met zijn verwanten en/of naasten. Medewerkers handelen daarbij in overeenstemming met hun professionele verantwoordelijkheid.

Het bieden van zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen met complexe problemen brengt (veiligheids)risico's met zich mee. In de dagelijkse praktijk komen situaties voor die de veiligheid voor deelnemers zelf, voor medewerkers en andere betrokkenen bedreigen (denk aan seksueel misbruik, agressie, suïcide, medicatie incidenten, brand in een voorziening). Om veiligheidsrisico's zoveel mogelijk te beperken is een integraal veiligheidsbeleid opgesteld en een veiligheidsmanagementsysteem in ontwikkeling om –in een continu lerend proces– de veiligheid te verbeteren en medewerkers daarin te ondersteunen.

Bedrijfsvoering

De financiële sturing en het verkrijgen van voldoende middelen is complexer geworden door de toegenomen veelheid van (gemeentelijke) contracten, veranderende bekostiging en afhankelijkheden van leveringsvoorwaarden en inkoopcombinaties.

De financiële risico's zijn door de veelheid van (gemeentelijke) contracten (waarin een grote verscheidenheid aan leveringsvoorwaarden en rechtmatigheidseisen) toegenomen. Door wisselende gemeentelijke bevoorschotting en facturatie (=betaling achteraf) is ook het liquiditeitsrisico sterk toegenomen.

Om de sturing op de volledigheid en rechtmatigheid van de opbrengsten te verbeteren is de interne controle aangepast (o.m. kortere steekproef perioden, geautomatiseerde controles, verbandcontroles, liquiditeitsplanning).

De afhankelijkheid van ICT systemen en applicaties is sterk toegenomen. Informatietechnologie is, naast geld en human resources, een niet meer weg te denken productiefactor in het bedrijfsvoerings- en primaire proces. Daarbij neemt (met de komst van de Algemene Verordening Gegevensbescherming) de zeggenschap van deelnemers over de eigen gegevens toe, en wordt het toezicht op privacy en datalekken verder aangescherpt. Deze ontwikkelingen stellen zeer hoge eisen aan de organisatie van onze ICT-omgeving. In 2017 is hard gewerkt aan de nieuwe opzet van de ICT-organisatie, het applicatie landschap en het technische landschap (nieuwe hardware in het cyber center, aansluiting van lokale telefonie op landelijk platform, herinrichting van datalijnen etc).

Voor een toekomstbestendige Leger des Heilsorganisatie die slagvaardig weet aan te sluiten bij de veranderingen in het zorglandschap is met het project 'RiseUp!' een optimalisatie en standaardisatie van backoffice activiteiten (op centraal en decentraal niveau) doorgevoerd om het primair proces en de bedrijfsvoering in een sterk gedecentraliseerde omgeving optimaal te ondersteunen.

Vanuit de jaarlijkse bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils is in 2017 € 6,3 miljoen aangewend voor 76 projecten (met een bijdrage > € 5000) op de volgende terreinen:

Aanwending donaties, giften, nalatenschappen e.d

(bedragen x € 1 miljoen)	2017		2016		2015	
	bedrag	aantal projecten	bedrag	aantal projecten	bedrag	aantal projecten
Buurtsteunpunten Bij Bosshardt	2,7	34	3,0	30	2,9	28
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrije tijd	1,8	4	1,9	2	1,8	2
Hospice-zorg	0,1	2	0,3	2	-	0
Ambulante zorg (preventie en maatschappelijk herstel)	0,6	10	0,3	4	0,3	3
50/50 arbeidsreintegratie	0,1	2	0,2	2	0,4	2
Maatschappelijke opvang	0,6	18	0,2	2	0,3	5
Voorlichting en Educatie (Leger des Heils Museum)	0,2	2	0,2	1		
Jeugdzorg	0,3	4	0,1	1	0,1	2
Sport (World Homeless Cup)	-	0	-	0	0,3	1
Totaal	6,3	76	6,2	44	6,1	43

5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

De primaire kwaliteitsdoelstelling voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is het bieden van kwalitatief goede zorg aan kwetsbare mensen tegen de laagst mogelijke kostprijs.

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

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

- Clever is het Cliënten En Verrichtingensysteem, zowel voor de vastlegging en ondersteuning van de individuele hulpverleningsprocessen als voor de planning en de verantwoording van de productie en het leveren van beleidsinformatie.
- Mavim wordt gebruikt voor de digitale vastlegging van kwaliteitshandboek (inclusief de proces- c.q. procedurebeschrijvingen).
- Afas (Profit), SP-Expert en Topdesk worden ingezet voor de secundaire processen

Interne audits

In het kader van risicomanagement worden regelmatig auditrondes georganiseerd binnen de stichting. Deze audits worden ontwikkeld en gecoördineerd door de stafdienst Risicobeheersing en Interne Controle in samenwerking met de kwaliteitsmanagers van de werkeenheden. De interne auditoren in de werkeenheden voeren vervolgens de audits uit. Onderwerpen en inhoud van de audits worden besproken met de stichtingsdirectie.

5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

5.4.1 Uitkomsten cliënttevredenheidsmeting

In 2017 heeft er geen CQI meting plaats gevonden. Wel is er in alle werkeenheden een deelnemerservaringsonderzoek uitgevoerd. De opzet van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in hoe deelnemers hun (zorg)traject binnen de organisatie ervaren en op welke manier het traject bijdraagt aan regie over het eigen leven. Het onderzoek was volledig digitaal en heeft voor de volgende branches plaatsgevonden: Ambulante zorg, Intramurale zorg, Laagdrempelige Opvang (LDO), Verpleging & Verzorging en Thuiszorg (VVT).

Van de 23.902 benaderde deelnemers kwam een respons terug van 4.500 enquêtes (19%). Het gemiddelde rapportcijfer dat de deelnemers aangaven voor hun traject lag op een 7,8.

	Rapport cijfer	Benaderde Deelnemers	Respons	Respons %
Ambulant	8,4	5.087	704	14%
Intramuraal	7,4	2.758	1.024	37%
LDO	7,7	2.270	295	13%
VVT	8,7	1.836	227	12%
Totaal	7,8	11.951	2.250	19%

In 2018 zal continue meting worden onderzocht en er zal een specifieke meting voor de Jeugdzorg worden uitgevoerd.

5.4.2 Klachten en Meldingen

Klachten

De werkeenheden beschikken over een klachtenprocedure voor hulpvragers. Hierin staat vermeld op welke manier de behandeling van klachten van hulpvragers in de werkeenheden geregeld is. In het (digitale) kwaliteitshandboek van de stichting is opgenomen dat elke cliënt geattendeerd dient te worden op het bestaan van een klachtencommissie en de wijze waarop daarvan gebruik kan worden gemaakt. Indien een klacht niet tot een (bevredigende) oplossing leidt dan kan de klacht bij een (externe) klachtencommissie worden neergelegd. De externe klachtencommissie is ondergebracht bij het Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg (CBKZ).

In 2017 werden binnen de werkeenheden in totaal 348 klachten (2016: 334) ingediend. Deze klachten zijn binnen de werkeenheden zoveel mogelijk intern in behandeling genomen. Aard en aantallen van de klachten waren als volgt:

aard van de klachten	2017	
	aantal	%
bejegening door medewerker	95	27%
informatie/communicatie	82	24%
behandeling, begeleiding of verzorging	52	15%
uitvoering omgangsregeling	39	11%
kwaliteit woonomgeving, woonomstandigheden	19	5%
overlast	12	3%
vermissing of schade aan persoonlijke eigendommen cliënt	10	3%
deskundigheid medewerkers	4	1%
inspraak in eigen zorg-, begeleidings- of hulpverleningsplan	2	1%
anders	33	9%
Totaal	348	100%

De externe klachtencommissie heeft in 2017 18 klachten ontvangen (2016: 24). Van deze klachten waren 9 klachten niet ontvankelijk/achtte de commissie zich niet bevoegd, zijn 4 klachten ingetrokken/tussentijds opgelost, zijn 4 klachten intern afgehandeld en zijn 3 dossiers afgesloten met een inhoudelijk oordeel van de commissie. Eind 2017 staan er nog 2 klachtdossiers open. De aanbevelingen die door de commissie aan de directies van de betreffende werkeenheden aangaande de behandelde klachten heeft gedaan zijn overgenomen.

Meldingen

Het Leger des Heils wil een lerende organisatie zijn en hanteert ten aanzien van het melden van incidenten het principe van 'Veilig Verbeteren'. Dit principe ondersteunt de benodigde cultuurverandering en reikt handvatten aan om daadwerkelijk te leren en verbeteren naar aanleiding van (bijna-)incidenten, vermoedens, gesignaleerde risico's en "losse" verbetervoorstellen. Volgens gestandaardiseerde processen wordt in kaart gebracht wat er is gebeurd, wat de oorzaken zijn, wat de gevolgen zijn en wat de verbetermaatregelen/acties moeten zijn.

Veilig Verbeteren gaat ervan uit dat het werken aan risico-reductie vanuit de teams moet gebeuren. Een 'veilig team' is de hoeksteen van de veilige organisatie. Daar worden in eerste instantie de meldingen besproken en verbeteringen op een integrale manier doorgevoerd. (Bijna-)incidenten worden alleen gemeld als het zinvol is; als de melding (waarschijnlijk) kan bijdragen aan verbetering op een niveau dat het individuele deelnemer niveau overstijgt. Bij het melden gaat het niet om het aantal maar om wat er mee gedaan wordt. Dit vereist een cultuur van openheid en vertrouwen waarin op een veilige manier wordt gemeld en kwalitatief goede (complete en eenduidig geformuleerde) meldingen worden geregistreerd. Zo wordt gerichte verbetering mogelijk.

In 2016 is Veilig Verbeteren organisatiebreed geïmplementeerd en in toenemende mate wordt op de nieuwe manier, in de meldmodule van Clever, gemeld. In 2017 waren er 4.092 meldingen (2016: 3.260). Hiervan hadden 1.524 meldingen (2016: 1.228) betrekking op agressie of grensoverschrijdend gedrag door deelnemers, 2.482 betrof andersoortige incidenten waar deelnemers bij betrokken waren (2016: 1.755) en 68 meldingen (2016: 54) hadden alleen betrekking op medewerkers. Ook is 142 keer melding gemaakt van een mogelijk risico (2016: 108).

5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

5.5.1 Personeelsbeleid

Identiteit

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

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

Arbeidsomstandigheden

W&G-paspoort

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 Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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 Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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-P)

Om medewerkers te informeren over het SIAG-P beleid worden meerdere informatiekanalen gebruikt: het SIAG-P beleid, dat digitaal beschikbaar is, maakt onderdeel uit van de Leger des Heils Experience Day voor nieuwe medewerkers. Medewerkers krijgen op deze manier bij de start van hun dienstverband informatie en het beleid is te 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 aandachtsfunctionarissen 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 aandachtsfunctionaris een belangrijke schakel. In totaal zijn 18 aandachtsfunctionarissen actief.

Daarnaast is een landelijk vertrouwenspersoon beschikbaar. Iedere medewerker kan deze rechtstreeks benaderen. Medewerkers kunnen zich tevens richten tot de klachtencommissie SIAG. In 2017 is de landelijk vertrouwenspersoon vijftien keer rechtstreeks en op eigen initiatief benaderd door medewerkers uit de diverse werkeenheden (2016: 9).

Hiervan hadden drie meldingen betrekking op seksuele intimidatie. Twaalf meldingen hadden te maken verstoorde werkrelaties wegens onjuiste/onprofessionele bejegening en intimidatie. Door lokale vertrouwenspersonen/aandachtsfunctionarissen werd de landelijk vertrouwenspersoon in 2017 zes keer benaderd (2016: 8). Niet in alle situaties werd een bevredigende oplossing voor de betrokken partijen gevonden. Dit resulteerde onder andere in een niet verlengen van de (tijdelijke) arbeidsovereenkomst of overplaatsing, of het verlaten op eigen initiatief van de organisatie door de melder. Mede door de betrokkenheid van de (landelijk) vertrouwenspersonen/aandachtsfunctionarissen zijn er ook meldingen gede-escaleerd.

De landelijk vertrouwenspersoon was ook betrokken bij de jaarlijkse studiedag die eind oktober is gehouden voor vertrouwenspersonen/aandachtsfunctionarissen uit de werkeenheden.

Ontwikkeling en Ontplooiing medewerkers

In het afgelopen jaar is de gesprekscyclus breed geïmplementeerd. De gesprekscyclus richt zich op de ontwikkeling van de medewerkers en er wordt resultaatgericht gesproken over het functioneren. Het is gekoppeld aan persoonlijke en professionele ontwikkeling, deskundigheidsbevordering en inzet van talenten, en aan interne mobiliteit (verticaal en horizontaal). De gesprekscyclus bestaat uit een drietal gesprekken: het plan- en ontwikkelgesprek, evaluatiegesprek en jaargesprek. In deze gesprekken komen drie thema's aan bod: Werkbeleving en doelen, Flexibiliteit en inzetbaarheid en Werkvermogen.

De stichting biedt via de Leger des Heils Academie (gecertificeerde) trainingen en cursussen aan. De trainingen worden uitgevoerd door eigen medewerkers die, na een interne trainersopleiding, in staat zijn kwalitatief goede trainingen te bieden. Dit zorgt ervoor dat interne deskundigheid benut wordt en dat aangesloten wordt bij de dagelijkse werkpraktijk. Er zijn 28 trainers bij de Leger des Heils Academie betrokken. Daarnaast zetten ongeveer vijftien medewerkers zich in als co-trainers vanuit hun expertise (gedragswetenschapper, personeelsadviseur etc.).

In 2017 zijn negen trainingen na drie jaar weer ge(her)accrediteerd bij het Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Daarnaast is voor acht nieuwe trainingen een accreditatie verkregen bij het SKJ, geldend voor jeugdzorgwerkers en jeugdbeschermers. Voor de masterclass 'Een bredere kijk' voor verpleegkundigen en verzorgenden is een eerste accreditatie aangevraagd bij het Kwaliteitsregister Verpleegkundigen en Verzorgenden (V&V). Aan deze masterclass hebben 75 medewerkers deelgenomen.

In 2017 zijn in totaal 3.410 deelnemers getraind in de 230 aangeboden trainingen. Voor het eerst werd in 2017 een Summerschool gehouden: dit bleek succesvol. Tijdens de zomerperiode zijn er elf trainingen gegeven.

Om het trainingsaanbod zo goed mogelijk te ondersteunen is eind 2017 een Leer Management Systeem (LMS) gecontracteerd. De bestaande e-learning modules zijn hier reeds in overgezet. In 2018 zal het LMS verder ingericht worden met het trainingsaanbod en geïmplementeerd worden in de gehele organisatie.

In juni 2017 heeft de Leger des Heils Academie opnieuw de Cedeo-erkenning ontvangen. Deze erkenning betekent dat het Cedeo klanttevredenheidsonderzoek met positief resultaat is afgesloten. De uitkomsten van een audit uitgevoerd door het externe onderzoeksbureau lieten een 100% klanttevredenheidsscore zien: van de ondervraagde medewerkers heeft iedereen 'tevreden' of 'zeer tevreden' gescoord.

De stichting heeft in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede een eigen Post-HBO managementopleiding (Cedeo-erkend) ontwikkeld. Dit W&G-College is gericht op verdieping van managementkennis en -vaardigheden voor medewerkers in Hoger Management en Staffuncties van het Leger des Heils. De opleiding kan ook worden gevolgd door medewerkers die voor een dergelijke functie in aanmerking komen. In 2017 hebben twaalf cursisten hun opleiding met goed gevolg kunnen afronden.

In 2017 zijn 90 expertmeetings/vakgroep overleggen (2016: 109) georganiseerd.

Voor nieuwe medewerkers is in 2017 zes keer een Leger des Heils Experience Day gehouden. Gemiddeld werden deze introductiedagen door 125 medewerkers bezocht.

Op 20 oktober 2017 is de jaarlijkse Kaderdag gehouden, maar ditmaal voor het eerst als One Army: met alle entiteiten betrokken van het Leger des Heils. De dag was bestemd voor iedereen die een leidinggevende of coördinerende (staf)functie heeft in één van de entiteiten. Het thema van de One Army Kaderdag was: 'Wat is het nieuws?'. Tijdens plenaire lezingen en 24 verschillende workshops waaraan medewerkers konden deelnemen, heeft uitwisseling van gedachten plaatsgevonden over de vernieuwing die op allerlei plaatsen in de organisatie te beleven valt. De dag kenmerkte zich door interactiviteit, met workshops met een praktisch informatief karakter, verdiepende workshops voor medewerkers die al een bepaalde training via de Leger des Heils Academie hadden gevolgd en workshops als kennismaking met nieuwe praktijken. Bijzondere gasten tijdens de Kaderdag waren Generaal André Cox, internationaal leider van het Leger des Heils, en zijn vrouw Commissioner Silvia Cox.

5.5.2 Beloningsbeleid

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden zeven CAO's toegepast. Afhankelijk van het werkveld waar de medewerker werkzaam is, valt de medewerker onder de werkingssfeer van een bepaalde CAO. Directiefunctionarissen (inclusief de leden van de 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 Welzijns- en Gezondheidszorg is de bezoldiging van de bestuurders (de leden van de stichtingsdirectie) en toezichthouders (de leden van de Raad van Toezicht) over 2017 gespecificeerd weergegeven.

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

Een bijzondere groep medewerkers binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn de 29 officieren die vanuit het Kerkgenootschap Leger des Heils gedetacheerd zijn. Zij vervullen binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg reguliere formatieplaatsen, waarbij zij zowel als pastoraal medewerker, in uitvoerende hulpverleningsfuncties als in ondersteunende functies werkzaam zijn. De officieren werken op basis van een gelofte en niet op basis van een arbeidsovereenkomst en vallen dan ook niet onder de werkingssfeer van een CAO. Zij ontvangen geen salaris, maar hebben de beschikking over een dienstwoning en krijgen een vergoeding voor levensonderhoud. Aan Leger des Heils-officieren wordt, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, retraitselagen uitgekeerd. Daartoe heeft het kerkgenootschap Leger des Heils een retraitsfonds ingesteld.

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 - Medewerkertevredenheid

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 1.680 medewerkers de vragenlijst ingevuld (responspercentage 34%). Van de respondenten is 32% man en 68% vrouw.

Effectory en Intermediair doen jaarlijks onderzoek naar de beste werkgevers (www.beste-werkgevers.nl). In dit onderzoek ontstaan de scores uit verschillende onderdelen waarop de medewerker de werkgever beoordeelt, zoals de tevredenheid over de organisatie, de trots op de organisatie en in welke mate achter de doelen wordt gestaan. De werkgevers worden beoordeeld per categorie, waarbij in de categorie 'Zorg' de cijfers uiteenlopend zijn van 6,7 (GGZ); 7,0 (Zorg overig) tot 7,6 (VVT).

De rapportcijfers van het Leger des Heils als werkgever en de waarschijnlijkheid om de organisatie aan anderen aan te bevelen geven een gemiddeld cijfer van 7,5: waarmee de organisatie bovengemiddeld scoort vergeleken diverse zorgbranches.

Het meerjaren beeld over de tevredenheid ziet er als volgt uit:

Vraag	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Vershil 2017-2010
Ik ben tevreden over de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de breedte van het Leger des Heils.	59	62	63	64	63	75	64	69	10
Het werk binnen mijn team is goed georganiseerd.	73	75	78	80	80	86	72	68	-5
Ik krijg voldoende gelegenheid om opleidingen en trainingen te volgen.	60	59	61	63	61	66	69	79	19
De verwachtingen ten aanzien van wat ik moet doen zijn duidelijk.	86	87	88	89	89	90	82	82	-4
Ik ben trots op het werk dat ik doe.	93	93	94	93	93	96	96	96	3
In het algemeen ben ik tevreden over mijn leidinggevende.	89	90	90	92	91	91	89	90	1
Ik ervaar voldoende veiligheid tijdens mijn werk.	85	85	86	85	86	87	84	88	3
In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkdruk.	75	79	80	80	77	76	69	70	-5
Ik ervaar de inhoud van mijn werk als zinvol.	96	96	95	93	93	96	97	96	0

Het Leger des Heils als **werkgever** in 2017

Positieve uitkomsten

Ik ervaar de inhoud van mijn werk als zinvol

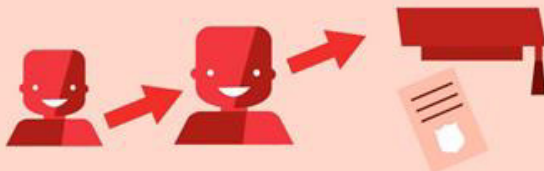
96%
(97% 2016)

Ik ben er trots op deel uit te maken van het Leger des Heils

96%
(94% 2016)

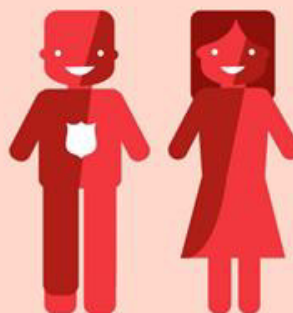


Opvallende uitkomsten



Ik ben tevreden over de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de breedte van het Leger des Heils

70%
(67% 2016)



Het werk binnen mijn team is goed georganiseerd

68%
(77% 2016)

Aandachtspunten

De software programma's helpen mij mijn werk goed te kunnen uitvoeren

57%
(57% 2016)



Vanuit het Leger des Heils wordt alert ingespeeld op agressierisico's op de werkvloer

57%
(54% 2016)



Het Leger des Heils als **werkgever** wordt beoordeeld met een

7,5 (2016: 7,4).

De waarschijnlijkheid dat het Leger des Heils wordt aanbevolen als een **plek om te werken**:

7,7 (2016: 7,5).



Tevredenheidsonderzoek 2017

doen wat we geloven



Weergegeven percentages zijn de opgetelde scores van 'helemaal mee eens' en 'mee eens'.

De weergegeven resultaten zijn gebaseerd op de rapportage van W&G van het medewerkertevredenheidsonderzoek van W&G/LJ&R. De enquête is gehouden in december 2017.

5.6 Financieel beleid

5.6.1 Hoofddlijnen financieel beleid

De hoofddlijnen 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;
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg kan besluiten een bijdrage in de exploitatiekosten van een activiteit te verstrekken. Dit vanuit de jaarlijkse bijdrage van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils en met een maximum van het exploitatietekort van de betreffende activiteit. Alvorens deze bijdrage wordt verstrekt wordt beoordeeld of er een kans bestaat dat de desbetreffende activiteit op korte termijn (tenminste gedeeltelijk) aan het eerste criterium kan gaan voldoen. Uitgangspunt bij de verstrekking van bijdragen vanuit de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils in exploitatiekosten van hulpverleningsprojecten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is dan ook dat deze bijdragen een niet-structureel karakter hebben danwel kenmerkend zijn voor niet-gesubsidieerde Leger des Heils aanpak.

5.6.2 Sturing en beheersing

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat centraal bepaalde kaders veelal nader ingevuld worden op werkeenheidniveau. Ook binnen de werkeenheden worden taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

Met de gedecentraliseerde opzet behoudt Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (een bijna voortdurend groeiende 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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg kent een cyclus van ontmoeting- en overlegmomenten tussen de stichtingsdirectie (ondersteund door het stichtingsbureau) en de directies/managementteams (ondersteund door staffunctionarissen) van werkeenheden. Jaarlijks, in het voor- en najaar, bespreekt de directie van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg met de directie van iedere 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 Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg jaarlijks in een cyclisch proces plaats:

- In het meerjarenbeleidsplan van de stichting worden streefdoelen benoemd. Het beschrijft de strategische richtingen en kwaliteitsdoelstellingen. Werkeenheden vertalen 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 werkeenheden. 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 werkeenheid ter beoordeling voorgelegd aan de stichtingsdirectie.
- De behaalde resultaten worden geëvalueerd.
- Gemaakte afspraken worden door de stichtingsdirectie bevestigd aan de directie van een werkeenheid.

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 toezichthoudende 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 voor 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-verantwoordingen.

In 2017 heeft 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 “Pushing 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 Welzijns- en Gezondheidszorg is HKZ gecertificeerd. 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 Certification BV in 2016 de vereiste onafhankelijke audit voor het HKZ-certificaat. Dit HKZ-certificaat wordt door DNV Certification BV afgegeven voor een periode van 3 jaar.

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). Alleen waar het heel specifieke toepassingen betreft die raken aan de Leger des Heils aanpak (Clever) wordt eigen software (door)ontwikkeld. Daarbij levert een derde partij goed werkende applicatie(modules) als aangenomen werk op. Bij het nemen van een besluit voor een best-in-class oplossing 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 'Clever basis op orde'
- Project Informatie Veiligheid
- Toerusting medewerkers (trainingen Clever)
- Verbetering autorisatiesysteem
- Project ISO 27001 (certificeringstraject, ISO standaard voor informatiebeveiliging)
- Ontwikkeling webversie Clever

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 zeker ook ten aanzien van de uitvoering van de inkoopvoorwaarden zoals verwoord in de contracten. In de afgelopen periode van decentralisatie heeft de organisatie haar positie weten te versterken.

De aanpak van gemeenten in het sociaal domein, met name ook ten aanzien van de financiering van zorg, sluiten niet vanzelfsprekend goed aan op de werkwijze van het Leger des Heils richting kwetsbare doelgroepen aan de onderkant van de maatschappij. Dat brengt verhoging van risico's op het gebied van kwaliteit, innovatie en financiering van zorg met zich mee.

De belangrijkste maatregelen om deze risico's te beheersen zijn politieke en beleidsmatige dialoog en beïnvloeding, zowel op landelijk als regionaal niveau. En het voortdurend investeren in innovatie door de ontwikkeling van nieuwe, aantrekkelijke producten.

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 des Heils);
- contracten met specifieke risico's (arrangementen, verlaging indicaties);
- hogere voorraad- en debiteurenrisico's als gevolg van toename van 50|50 activiteiten;
- minder intramurale zorg, ambulantisering;

- toename in verhuur van woningen aan deelnemers: risico van huurderving;
- verlies van aanbestedingen: impact op huisvesting (leegstand en teveel aan personeel);
- extra overheadkosten vanwege administratie, verantwoording en innovatie;
- onder druk staan van resultaten van een aantal werkeenheden;
- financiering van activiteiten verschuift van voorfinanciering naar facturatie achteraf.

De belangrijkste maatregelen om dit risico te beheersen zijn:

- Aanstellen productiecontrollers (iedere werkeenheden een productiecontroller);
- Aantonen van de noodzaak voor hogere tarieven voor specifieke doelgroepen;
- 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;
- Invoering Bureau Traject Management;
- Benoemen verlieslatende activiteiten;
- 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. Voor het werken met doelgroepen die in meer of mindere mate intensieve woonbegeleiding nodig hebben neemt het risico toe dat onvoldoende doorstroom plaats vindt, omdat naast gevoelens van NIMBY (not in my backyard) in buurten er te weinig betaalbare woningen beschikbaar zijn.

Deze risico's worden beheerst door medewerkers voortdurend te trainen en ondersteunen in zowel de algemene Leger des Heils aanpak als gespecialiseerde methodieken. En door het cliënt en verrichtingen systeem (Clever) daar optimaal op aan te laten sluiten. Ervaringsdeskundigen worden ingezet, cliënt gerichte regie wordt geborgd door Bureau trajectmanagement en is er een landelijk specialisten netwerk. Kwaliteit van zorg is onderwerp van zowel interne auditing als externe certificering. Er wordt regionaal en landelijk actief aandacht gevraagd voor de beschikbaarheid van passende huisvesting voor doelgroepen.

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 verzwarende 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 en regie via Bureau Traject Management, versterking van interne auditing en de projectmatige voorbereiding op nieuwe wet- en regelgeving. Parallel daaraan wordt gepleit voor vermindering van regeldruk.

5.6.5 Financiering

Een belangrijke voorwaarde om investeringen te plegen is dat, naast een dekkende exploitatie, ook de financiering op lange termijn is gewaarborgd. De financieringsbehoefte van stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en stichting leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering wordt in onderlinge samenhang gezien. Dit mede tegen de achtergrond dat beide stichtingen onderdeel zijn van het Leger des Heils als geheel.

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

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

Ook kan de situatie zich voordoen dat een (bestaand) object om tactische redenen in eigendom kan worden verworven/overgenomen. Indien de aankoop van een object zodanig is dat het financieel aanmerkelijk voordeliger is om tot aankoop over te gaan dan te (blijven) huren, zal de stichtingsdirectie bezien of de mogelijkheid bestaat (is financiering mogelijk) dit object in eigendom te verwerven.

Als er geen mogelijkheid is om een geschikt bevonden object te huren (en er is op redelijk termijn geen alternatief te verwachten), wordt bezien of de mogelijkheid bestaat (is financiering mogelijk) dit object in eigendom te verwerven. Voor de financiering van haar investeringsactiviteiten is de stichting in 2017 een lening van € 5,3 miljoen aangegaan.

De bekostiging van de zorg in zowel het gemeentelijk domein als ook bij Forensische zorg, de ZVW als de WLZ is voor het grootste deel in de afgelopen jaren verschoven van bevoorschotting naar facturatiebasis. Dit heeft een belangrijk effect op het werkkapitaal. Dit effect in de afgelopen jaren is intern opgevangen. Om de balans te versterken is de stichting een financiering (voor 5 jaar) aangegaan met Stichting Leger des Heils voor een bedrag van € 20 miljoen.

5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar

De decentralisatie van de zorg in 2015 heeft geleid tot grote veranderingen. Intern en extern (bij gemeenten) zijn processen en systemen beter op elkaar afgestemd en wordt gebruik gemaakt van opgedane ervaringen. Toch blijven in diverse gemeenten de indicatiestelling en/of daadwerkelijke afbakening van hulpverleningstrajecten nog niet/onvoldoende geregeld. De externe aanpassingen/verbeteringen in systemen en declaratiemethoden brachten ook dit jaar weer wijzigingen in de eigen systemen. Lopende het jaar heeft het Leger des Heils besloten om voor facturatieproces over te gaan van zelfbouw naar een bestaande best-in-class oplossing in de markt. Vanaf november 2017 is de organisatie voor het facturatieproces van gemeentelijke contracten deels overgestapt naar Collabris (software oplossing van Curentis). Vanaf 2018 wordt ook het berichtenverkeer van de WLZ, ZvW en de Forensische zorg via deze software geregeld.

Ondanks genoemde perikelen is de organisatie erin geslaagd om zorgcontinuïteit te bieden aan kwetsbare burgers en (tegelijkertijd) veranderingen in zorg, hulp en ondersteuning op lokaal niveau vorm te geven.

Het aantal unieke cliënten dat in het verslagjaar werd geholpen steeg met 936 of 3.6% van 26.310 in 2016 naar 27.246.

In omvang zijn de opbrengsten in 2017 met 4% gestegen tot €340 miljoen waarbij in de begroting 2017 eerst was uitgegaan van 1% daling ten opzichte van 2016. Ook het resultaat over het verslagjaar is bijna €2 miljoen beter uit dan begroot.

In het algemeen is de stichting tevreden met de behaalde resultaten (financieel en hulpverlening) in 2017. Het ingezette beleid wordt goed uitgevoerd en de samenwerking met ketenpartners en zorgfinanciers verloopt goed. Met verschillende gemeenten, inclusief alle Grote Steden, zijn afspraken gemaakt om de Leger des Heils hulpverlening verder uit te breiden.

Een belangrijk aandachtspunt in 2017 was de toename van het ziekteverzuim onder werknemers. Die trend zette zich in het najaar van 2016 in. Tegen de verwachting in, daalde het ziekteverzuim in het voorjaar niet zoals in voorgaande jaren. Integendeel het ziekteverzuim stabiliseerde op een hoog niveau van bijna 7%, waarbij belangrijke verschillen tussen de regio's zichtbaar werden van 4% tot 10%. Medio 2017 is aanvullende onderzoek gedaan naar de oorzaken van ziekteverzuim en is door het management actiever gestuurd. Het terugdringen van het ziekteverzuim is ook in 2018 prioriteit. Naast verstoring van het primaire proces, verzwaring van de werkdruk voor de niet-zieke collega's is elk procent meer ziekteverzuim ook een financiële schadepost van ongeveer €2 miljoen. Deze schade is verwerkt in de exploitatie over het verslagjaar 2017.

Begin 2017 is het Leger des Heils benaderd met de vraag een rol te spelen in de voortzetting van activiteiten van Stichting De Heem (2 LVB woonlocaties, één in Utrecht en één in Woerden). Ten einde continuïteit te bieden aan de activiteiten en de zorg te waarborgen voor deze groep kwetsbare cliënten heeft het Leger des Heils, na een half jaar ondersteuning te hebben gegeven, de activiteiten per 1 januari 2018 via een activa-passiva transactie overgenomen.

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

De gewenste omvang van het weerstandsvermogen is bepaald op 15% van de jaaromvang van de gesubsidieerde activiteiten vermeerderd met 1,5 maal de jaaromvang van de niet gesubsidieerde activiteiten. Ultimo 2017 bedraagt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen daarmee circa €60 miljoen.

Binnen het Leger des Heils in Nederland was ultimo 2017, na verwerking van inkomsten uit fondsenwerving, giften, nalatenschappen e.d. (op basis van voorlopige cijfers) en de verstrekte bijdragen hieruit, voor de continuïteit van (al dan niet gesubsidieerde) activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg het volgende weerstandsvermogen beschikbaar:

<i>bedragen x €1 miljoen</i>	ultimo 2017	ultimo 2016
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	30,6	24,1
Stichting Leger des Heils	18,8	19,9
Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	3,3	3,3
	<u>52,7</u>	<u>47,3</u>

5.6.7 Toekomstverwachting

In het eerste kwartaal van 2018 zijn vrijwel alle benodigde WMO/Jeugdwet contracten met gemeenten ondertekend. Dit geldt ook voor overeenkomsten met zorgkantoren (WLZ activiteiten) en zorgverzekeraars (ZvW activiteiten) en ministerie van Veiligheid en Justitie (Forensische zorg). De inkomsten in 2018 worden 5% hoger verwacht dan de realisatie in 2017. Voor het geheel van de stichting verwachten we een beperkt tekort (€1.1 miljoen) die zal worden gedekt vanuit vermogen gevormd vanuit fondsenwervende inkomsten. De exploitatiegroei is merkbaar in zowel intramurale maar vooral ambulante hulpverlening. Maatwerkcontracten met gemeenten zijn uitgebreid en/of nieuw toegezegd vanuit aanbestedingen. Voor de stichting geldt als belangrijke randvoorwaarden dat de hulpverlening zich richt op de Leger des Heils doelgroepen en dat de tariefvergoeding redelijk moet zijn.

De personele kosten zullen naar verwachting met ruim 6% stijgen als gevolg van afgesproken CAO-effecten en de groei van de personele bezetting. Op dit moment kent de stichting ongeveer 225 vacatures. Werving en Selectie van nieuwe medewerkers wordt nog kritischer in de spanning van de Nederlandse arbeidsmarkt.

De verscheidenheid in declaratie- en verantwoordingsafspraken met diverse gemeenten blijft een groot beslag leggen op het administratieve apparaat van de stichting. Dit is niet alleen van invloed op het al dan niet kunnen factureren, maar bemoeilijkt ook de bepaling van de opbrengsten.

De declaratie-afspraken leiden in toenemende mate tot de noodzaak van voorfinanciering door de stichting. Voor de bedrijfsvoering van de stichting is dat ongewenst. Een omslag naar tijdigere afrekeningen en eventueel voorschotfinanciering is onderdeel van de bespreking met zorgfinanciers. Hierop vooruitlopend is de stichting begin 2018 overgegaan tot het aangaan van een langlopende lening van €20 miljoen bij Stichting Leger des Heils ter versterking van het werkkapitaal en gedeeltelijke financiering van het investeringsplan 2018.

Voor 2018 is er een door de Raad van Toezicht goedgekeurd investeringsprogramma voor een bedrag ad €26,5 miljoen. Naast de investeringen in ICT ad €2,3 miljoen, wordt er vooral in zorglocaties geïnvesteerd. Dit betreft 17 grotere (ver)nieuwbouw projecten (in totaal €14,3 miljoen) en vervangingsinvesteringen ten bedrage van (€9,9 miljoen). Van de totale investeringen wordt €5,5 miljoen via een huurconstructie gerealiseerd. Gegeven de huidige financieringsstructuur is hiervoor bij ING Bank voldoende ruimte om extra langlopend vreemd vermogen aan te trekken.

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

De stichting signaleert, met de sector, een sterke behoefte aan woonruimte voor cliënten die als onderdeel van het hulpverleningsplan toe zijn aan (meer) zelfstandig wonen. Praktisch gezien vaak in de vorm van een klein appartement waarbij begeleiding wordt georganiseerd in of nabij het wooncomplex. De stichting overweegt om hiervoor extra middelen vrij te maken in combinatie met een beroep op het Nederlandse publiek.

De stichting verricht ook in 2018 niet-geïndiceerde zorg respectievelijk niet-gesubsidieerde activiteiten. De exploitatietekorten die hierdoor worden veroorzaakt bedragen €5,8 miljoen en worden uit private middelen bekostigd. Daarvoor zijn door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de Stichting Leger des Heils bijdragen toegezegd. Per saldo zal het weerstandvermogen beschikbaar is voor de stichting volgens de begroting 2018 toenemen naar €55,4 miljoen, waarbij intern een gewenst vermogen van €62 miljoen is bepaald. Het verschil zal door reservevorming in de komende jaren opgebouwd worden.

5.6.8 Begroting 2018

De exploitatiebegroting voor 2018 is als volgt:

Begroting 2018			
	Begroting 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Bedrijfsopbrengsten:			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	330.216.540	315.085.996	299.524.894
- subsidies	3.560.514	1.220.822	3.445.797
- overige bedrijfsopbrengsten	23.684.473	24.074.970	24.232.397
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	357.461.527	340.381.788	327.203.088
Bedrijfslasten:			
- personeelskosten	249.175.407	234.896.375	223.837.766
- afschrijvingen activa	11.658.571	10.722.779	10.615.088
- overige bedrijfskosten	94.649.216	92.558.697	95.350.582
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	355.483.194	338.177.851	329.803.436
BEDRIJFSRESULTAAT	1.978.333	2.203.937	-2.600.348
Financiële baten en lasten	-3.091.986	-1.951.288	-2.270.471
RESULTAAT	-1.113.653	252.649	-4.870.819

Almere, 25 april 2018



envoy drs. C. Vader
Stichtingsdirecteur, voorzitter



kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

III. JAARREKENING 2017

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

BALANS PER 31 DECEMBER 2017				
(na resultaatbestemming)		31 december 2017		31 december 2016
Actief				
<u>VASTE ACTIVA</u>				
Immateriële vaste activa	1.	919.836		-
Materiële vaste activa	2.	99.520.023		99.714.347
Financiële vaste activa	3.	1.065.784		964.813
			101.505.643	100.679.160
<u>VLOTTENDE ACTIVA</u>				
Voorraden	4.	247.901		219.858
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5.	123.195		-
Debiteuren en overige vorderingen	6.	47.375.238		39.185.505
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	7.	102.059		479.299
Liquide middelen	8.	12.595.569		10.646.426
			60.443.961	50.531.088
Totaal			<u>161.949.604</u>	<u>151.210.248</u>
Passief				
<u>EIGEN VERMOGEN</u>				
Bestemmingsfondsen	9.	2.251.658		(3.504.317)
Algemene reserve en bestemmingsreserves		28.372.678		27.630.619
Totaal eigen vermogen			30.624.336	24.126.302
<u>VOORZIENINGEN</u>	10.		9.229.996	10.031.810
<u>LANGLOPENDE SCHULDEN</u>	11.		57.097.587	56.384.506
<u>KORTLOPENDE SCHULDEN</u>				
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5.	-		1.070.218
Schulden uit hoofde van financieringoverschot	7.	184.834		801.752
Overige kortlopende schulden	12.	64.812.851		58.795.661
			64.997.685	60.667.631
Totaal			<u>161.949.604</u>	<u>151.210.248</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

RESULTATENREKENING OVER 2017				
		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Bedrijfsopbrengsten:				
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	15.	315.085.996	299.343.350	299.524.894
- subsidies (exculsief Wmo en Jeugdzorg)	16.	1.220.822	1.122.676	3.445.797
- overige bedrijfsopbrengsten	17.	24.074.970	24.339.821	24.232.397
<u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u>		340.381.788	324.805.847	327.203.088
Bedrijfslasten:				
- personeelskosten	18.	234.896.375	225.004.684	223.837.766
- afschrijvingen op vaste activa	19.	10.722.779	11.343.690	10.615.088
- overige bedrijfskosten	20.	92.558.698	86.868.948	95.350.582
<u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u>		338.177.852	323.217.322	329.803.436
<u>BEDRIJFSRESULTAAT</u>		2.203.938	1.588.525	(2.600.348)
Financiële baten en lasten (per saldo last)	21.	(1.951.288)	(3.196.969)	(2.270.470)
<u>RESULTAAT</u>		252.650	(1.608.443)	(4.870.818)
<u>RESULTAATBESTEMMING</u>				
Toevoeging/Onttrekking aan bestemmingsfondsen		5.755.975	-	118.904
Toevoeging/Onttrekking aan de algemene reserve en bestemmingsreserves		(5.503.325)	(1.608.443)	(4.989.722)
<u>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</u>		252.650	(1.608.443)	(4.870.818)

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2017		
	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	2.203.938	(2.600.348)
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	10.722.779	10.615.088
- mutaties voorzieningen	<u>(801.814)</u>	<u>4.232.101</u>
	9.920.965	14.847.189
Veranderingen in vlottende middelen:		
- voorraden	(28.043)	4.373
- onderhanden werk uit hoofde van DBC's	(1.193.413)	1.873.861
- vorderingen	(8.189.733)	(4.408.804)
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	5.180.836	(8.751.472)
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	(239.676)	4.005.921
- kortlopende schulden	<u>597.425</u>	<u>(2.558.759)</u>
	<u>(3.872.604)</u>	<u>(9.834.880)</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	8.252.299	2.411.962
Ontvangen interest	-	422
Betaalde interest	<u>(1.951.288)</u>	<u>(2.270.893)</u>
	<u>(1.951.288)</u>	<u>(2.270.471)</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	6.301.011	141.491
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings materiële vaste activa	(16.262.869)	(8.158.099)
Desinvesterings materiële vaste activa	5.775.553	4.035.155
Investerings immateriële vaste activa	(919.836)	-
Uitgegeven leningen u/g	(230.000)	-
Aflossing leningen u/g	<u>87.890</u>	<u>24.000</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	(11.549.262)	(4.098.944)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	5.300.000	-
Aflossing langlopende schulden	(4.347.988)	(4.443.111)
Kapitaalstorting	6.245.384	6.175.393
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>7.197.396</u>	<u>1.732.282</u>
Mutatie geldmiddelen	<u>1.949.145</u>	<u>(2.225.171)</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	10.646.426	12.871.597
Stand geldmiddelen per 31 december	<u>12.595.569</u>	<u>10.646.426</u>
Mutatie geldmiddelen	1.949.144	(2.225.171)

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is statutair gevestigd te Amsterdam. Conform het gestelde in de statuten van de stichting wordt een jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden tevens opgenomen in de 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 Regeling verslaggeving WTZi, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655 en titel 9 BW2.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. In Hoofdstuk 5.6.7. van het maatschappelijk verslag wordt de toekomstverwachting van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg nader beschreven.

Het liquiditeiten- en vermogensbeheer van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg vindt plaats door Stichting Leger des Heils die binnen het Leger des Heils in Nederland verantwoordelijk is voor het liquiditeiten- en vermogensbeheer van alle entiteiten van het Leger des Heils. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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 Welzijns- en Gezondheidszorg. Op Leger des Heils niveau is er voldoende weerstandsvermogen beschikbaar en een positieve kasstroomprognose is afgegeven. Stichting Leger des Heils heeft een letter of support afgegeven aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

De bekostiging van de zorg in zowel het gemeentelijk domein als ook bij Forensische zorg, de ZVW als de WLZ is voor het grootste deel in de afgelopen jaren verschoven van bevoorschotting naar facturatiebasis. Dit heeft een belangrijk effect op het huidige en toekomstige werkkapitaal. Dit effect in de afgelopen jaren is intern opgevangen. Om de balans te versterken is Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een financiering (voor 5 jaar) aangegaan met Stichting Leger des Heils voor een bedrag van €20 miljoen.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen 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.

Consolidatiekring

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering zijn op grond van de economische en organisatorische verbondenheid (personele unie directie en raad van toezicht) een groep. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg maakt gebruik van de consolidatievrijstelling van RJ 655.504 en de Regeling verslaggeving WTZi artikel 7 lid 4, waardoor de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering niet opgenomen is in de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is opgenomen in de samengevoegde jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland waarnaar verwezen wordt onder het kopje algemene gegevens.

Verbonden rechtspersonen

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

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

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

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

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

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 Welzijns- en Gezondheidszorg. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils wordt verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve.

- Ultimo 2017, en na verwerking van het resultaat over 2017, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reserve-fondsen in de balans van de Stichting Leger des Heils voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg €18,8 miljoen (ultimo 2016: €19,9 miljoen).
- In 2017 is door de Stichting Leger des Heils een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van €2,7 miljoen (2016: €2,6 miljoen).
- Voorts is de Stichting Leger des Heils verantwoordelijk voor het beheer van de financiën en de verdeling van de centrale inkomsten over de andere stichtingen en het kerkgenootschap. De financiële transacties verlopen via de rekening-courant met de stichting. De rente over het saldo van deze rekening-courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.
- Eind 2017 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg enkele langlopende leningen van de Stichting Leger des Heils waarvan de schuldrest €5,3 miljoen bedraagt (eind 2016: €6,1 miljoen).
- In 2017 is door de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over deze leningen €0,3 miljoen aan rente betaald aan de Stichting Leger des Heils (2016: €0,3 miljoen).
- In 2017 is door de Stichting Leger des Heils aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over de van rente en aflossingsbetaling achtergestelde lening €0,1 miljoen (rente) respectievelijk €0,3 miljoen (aflossing) kwijtgescholden (2016: €0,1 miljoen respectievelijk €0,3 miljoen).
- De Stichting Leger des Heils is eigenaar van een aantal accommodaties. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg huurt twee daarvan. Daarnaast pacht de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een perceel grond van de Stichting Leger des Heils.
- In 2017 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg €0,1 miljoen aan huur en pacht afgedragen aan de Stichting Leger des Heils (2016: €0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werft fondsen voor (o.a) de activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving wordt verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) 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.

- Ultimo 2017, en na verwerking van het resultaat over 2017, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reserve-fondsen in de balans van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg €3,3 miljoen (ultimo 2016: €3,1 miljoen).
- In 2017 is door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een totale bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van €3,5 miljoen, in dit bedrag zijn €0,1 miljoen investeringsbijdragen begrepen (2016: €3,6 miljoen waarvan €0,2 miljoen bijdrage voor investeringen).

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 Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze diensten en werkzaamheden bestaan voornamelijk uit huur, externe communicatie en overige ondersteunende diensten.
- In 2017 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,4 miljoen aan huur afgedragen aan de Stichting Leger des Heils Dienstverlening en € 1,1 miljoen betaald voor externe communicatie, cash-management, centrale inkoop en overige ondersteunende diensten. (2016: € 0,4 miljoen respectievelijk € 1,1 miljoen)
- In 2017 is door Stichting Leger des Heils Dienstverlening een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 0,1 miljoen (2016: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils ReShare

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

- In 2017 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan vergoedingen ontvangen van Stichting Leger des Heils Reshare (2016: € 0,1 miljoen) voor de distributie en sortering van kleding.

Kerkgenootschap Leger des Heils

- De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg huurt een aantal panden van het Kerkgenootschap Leger des Heils.
- In 2017 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur afgedragen aan het kerkgenootschap Leger des Heils (2016: € 0,1 miljoen).

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.

Immateriële vaste activa

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verkrijgt vanuit verschillende subsidiegevers een vergoeding voor de kapitaalslasten op vastgoed. Deze vergoedingen maken onderdeel uit van de subsidies van de landelijke overheid, gemeentelijke en provinciale overheden en de bekostiging vanuit de AWBZ (kapitaallasten vergunningsplichtig WTZi vastgoed en kapitaallasten kleinschalige woonvoorzieningen) en de Zvw. De waardering van de materiële vaste activa van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg wordt om deze reden, naast de bepalingen in het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, mede bepaald door (wijzigingen in) specifieke regelgeving van verschillende overheidsorganen of toezichthoudende instanties. Sinds 2009 is sprake van een transitiefase voor de bekostiging vanuit de AWBZ voor de materiële vaste activa die tot en met 31 december 2011 in aanmerking kwamen voor integrale nacalculatie (zogenaamd "vergunningplichtig WTZi vastgoed"). Dit in beginsel risicoloze bekostigingssysteem is per 1 januari 2012 vervangen door een systeem van prestatiebekostiging. Kapitaallasten op deze panden worden voortaan bekostigd via een normatieve huisvestingscomponent (NHC) in de integrale tarieven, waarbij tot 2018 een overgangsregeling geldt waarin de nacalculatie van kapitaallasten wordt afgebouwd en de vergoeding op basis van NHC wordt opgebouwd. Hierdoor zijn voor de categorie vastgoed met nacalculeerbare kapitaalslasten (zowel voor eigendomspanden als huurpanden) de risico's op vastgoed overgedragen aan de stichting. Deze risico's omvatten exploitatierisico's (leegstand, onderbezetting), marktontwikkelingsrisico's en hierdoor het risico van duurzame waardevermindering of verlieslatende huurcontracten bij structurele exploitatieverliezen.

Voor Kleinschalige Woonvoorzieningen gold tot 31 december 2011 een AWBZ kapitaallastenvergoeding op basis van het aantal gecontracteerde plaatsen. Met ingang van 2012 is voor deze categorie vastgoed eveneens sprake van een transitiefase naar bekostiging door middel van de NHC tot 2018. Voor deze panden (zowel eigendomspanden als huurpanden) lagen de vastgoedrisico's al bij de stichting en leidt de invoering van de NHC in de integrale tarieven tot een verandering van de hoogte en volatiliteit (op basis van zorgzwaarte) van de kapitaallastenvergoeding.

De afschrijvingstermijnen van de vaste activa van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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. Op gebouwen wordt 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 Welzijns- en Gezondheidszorg door een externe vastgoedadviseur de onderhandse vrije verkoopwaarde van alle eigendomspanden van de stichting bepaald. Deze vrije verkoopwaarde wordt als directe opbrengstwaarde afgezet tegen de boekwaarde per pand. 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 vaste activa

Langlopende vorderingen en leningen u/g die onder de financiële vaste activa worden gerubriceerd, worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of de realiseerbare waarde indien deze lager is. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en de bijkomende kosten.

Financiële instrumenten

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

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's

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

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

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

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.

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

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 Welzijns- en Gezondheidszorg heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. 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 101,1%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan hieraan te gaan voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Operationele leasing

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

TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
Immateriële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	919.836	-
Totaal immateriële vaste activa	<u>919.836</u>	<u>-</u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Boekwaarde per 1 januari	-	-
Bij: investeringen	919.836	-
Boekwaarde per 31 december	<u>919.836</u>	<u>-</u>

Toelichting:

Immateriële vaste bedrijfsactiva in uitvoering heeft betrekking op kosten voor de ontwikkeling van software inzake het cliëntzorgsysteem dat vanaf 2020 in gebruik zal worden genomen..

2. Materiële vaste activa*De specificatie is als volgt:*

	31-dec-17	31-dec-16
Bedrijfsgebouwen en terreinen	91.398.825	92.520.455
Machines en installaties	15.468.315	15.597.516
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	10.804.832	11.234.819
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	2.067.803	1.898.790
Totaal materiële vaste activa	119.739.775	121.251.580
Aanschafwaarde	238.197.196	233.850.242
Cumulatieve afschrijvingen	118.457.421	112.598.662
	119.739.775	121.251.580

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

	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	121.251.580	127.437.245
Bij: investeringen	16.774.450	10.323.351
Af: afschrijvingen	12.510.702	12.110.170
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	363.691
Af: desinvesteringen	5.775.553	4.035.155
Boekwaarde per 31 december	119.739.775	121.251.580
Investeringsubsidies	20.219.752	21.537.233
Boekwaarde na aftrek van investeringsubsidies	99.520.023	99.714.347

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

	2017	2016
Saldo per 1 januari	21.537.233	21.274.203
Bij: investeringsubsidies ontvangen in verslagjaar	511.581	2.165.256
Af: amortisatie van investeringsubsidies	1.829.062	1.902.226
Saldo per 31 december	20.219.752	21.537.233

Toelichting:

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2017 getaxeerd op € 109,9 miljoen (per 31 december 2016: € 107,3 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 45,5 miljoen (per 31 december 2016: € 36,8 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 toezichhoudende instanties. In een aantal gevallen vindt overeenkomstig deze voorschriften geen afschrijving plaats. De overige gebouwen worden afgeschreven op basis van de verwachte levensduur.

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werft fondsen voor (o.a) de activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De bijdrage voor 2017 van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving bevat € 0,1 miljoen aan giften die als investeringsbijdragen zijn aangemerkt. Deze bijdragen zijn in lijn met de waarderingsgrondslagen van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg als investeringsubsidies in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende materiële vaste activa.

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

	31-dec-17	31-dec-16
Vorderingen op groepsmaatschappijen	884.000	908.000
Overige vorderingen	181.784	56.813
Totaal financiële vaste activa	1.065.784	964.813

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	964.813	1.032.265
Verstrekte leningen	230.000	-
Af: aflossing leningen	87.890	24.000
Af: afschrijving	41.139	43.452
Boekwaarde per 31 december	1.065.784	964.813

Toelichting:

Vorderingen op groepsmaatschappijen:

Dit betreft een lening verstrekt aan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Het saldo van deze lening bedraagt per 31 december 2017 € 0,9 miljoen. Hiervan heeft € 0,1 miljoen een looptijd korter dan een jaar.

Overige vorderingen:

Met inachtneming van de subsidieregels zijn de boekwaarden van gesloopte onroerende goederen en installaties opgenomen onder financiële vaste activa. Op deze boekwaarden wordt jaarlijks afgeschreven. Deze boekwaarde representeert de nog te ontvangen vergoeding voor afschrijvingen in toekomstige jaren.

In 2017 is een renteloze lening verstrekt met een hoofdsom van € 0,2 miljoen. Hiervan heeft € 0,1 miljoen een looptijd korter dan een jaar.

4. Voorraden*De specificatie is als volgt:*

	31-dec-17	31-dec-16
Voorraden	247.901	219.858
Totaal voorraden	247.901	219.858

Toelichting:

De voorraden betreffen voornamelijk winkelvoorraden in de 50|50 Stores die de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft in het kader van arbeidsparticipatie.

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

	31-dec-17	31-dec-16
Onderhanden werk D(B)BC's	1.514.223	1.055.736
Af: ontvangen voorschotten	1.209.636	1.946.986
Af: voorziening onderhanden werk	181.392	178.968
Totaal onderhanden werk	123.195	(1.070.218)

Toelichting:

De waarde van het onderhanden werk is bepaald op basis van de normen van de productstructuur DBC's GGZ. DBC's die zijn afgesloten voor 1 januari 2018, maar nog niet zijn gefactureerd, zijn opgenomen als nog te factureren DBC's onder vorderingen en overlopende activa. Een voorziening is getroffen in verband met overschrijding van productieplafonds en voor afgesloten DBC's waarbij het onzeker is of deze volledig worden toegekend.

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

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	41.235.023	34.907.777
Vorderingen op overige debiteuren	2.610.162	1.105.312
Debiteuren DBC's	218.996	220.972
Nog te factureren omzet DBC's	651.043	270.966
Overige vorderingen:		
- Leger des Heils entiteiten	195.986	356.728
- Personeel	135.597	108.961
- Overige	2.328.431	2.214.789
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u>47.375.238</u>	<u>39.185.505</u>

Toelichting:

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2017 ten bedrage van € 5,3 miljoen (per 31 december 2016: € 4,3 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2017 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 7,8 miljoen (per 31 december 2016: € 7,7 miljoen) voortvloeiend uit het beheer van cliëntgelden als integraal onderdeel van de hulpverlening. Uit hoofde van jaarrekeningvereisten is een voorziening getroffen ter grootte van het gehele bedrag. Dit laat onverlet dat de Stichting haar rechten op deze gelden zal uitoefenen.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

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

Vorderingen uit hoofde van bekostiging:	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	102.059	479.299
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	<u>102.059</u>	<u>479.299</u>
Schulden uit hoofde van bekostiging:	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	184.835	801.752
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	<u>184.835</u>	<u>801.752</u>

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

	<u>t/m 2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>totaal</u>
Saldo per 1 januari	92.113	(568.941)	154.376		(322.452)
Financieringsverschil boekjaar				99.003	99.003
Correcties voorgaande jaren	(90.216)	(5.151)	536.078		440.712
Betalingen/ontvangsten	-183.114	570.474	(687.399)		(300.039)
Subtotaal mutatie boekjaar	-273.330	565.323	(151.321)	99.003	239.676
Saldo per 31 december	<u>(181.217)</u>	<u>(3.618)</u>	<u>3.055</u>	<u>99.003</u>	<u>(82.776)</u>
<i>Waarvan gepresenteerd als:</i>					
- een financieringstekort (vordering):	-	-	3.055	99.003	102.059
- een financieringsoverschot (schuld):	(181.217)	-3.618	-	-	(184.835)

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	42.923.046	43.880.091
Af: Vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	42.824.043	43.725.715
Financieringstekort/-overschot	<u>99.003</u>	<u>154.376</u>

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

	31-dec-17	31-dec-16
Bankrekeningen	9.522.882	7.698.907
Kassen	356.487	364.919
Kwaliteitsbankrekening cliënten	2.648.810	2.596.135
Betalingen onderweg en kruisposten	67.390	(13.535)
Totaal liquide middelen	12.595.569	10.646.426

Toelichting:

In het kader van de door de Minister van Financiën, op grond van artikel 3:5, vierde lid van de Wet op het financieel toezicht, aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verleende ontheffing van artikel 3:5, eerste lid, wordt een kwaliteitsbankrekening aangehouden ten behoeve van het beheer van cliëntgelden. De hoogte van het op deze bankrekening aan te houden saldo betreft de aan cliënten verschuldigde bedragen.

In het kader van de belangen die de Wet op het financieel toezicht beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. in 2001 namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Deze bankgarantie bedraagt per 31 december 2017 € 4 miljoen (per 31 december 2016: € 4 miljoen)

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

	31-dec-17	31-dec-16
Bestemmingsfondsen	2.251.658	(3.504.317)
Algemene reserve en bestemmingsreserves	28.372.678	27.630.619
Totaal eigen vermogen	30.624.336	24.126.302

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

	Saldo per 1-jan-17	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-17
Reserve aanvaardbare kosten/WLZ/ZVW	(6.223.725)	(742.909)	-	(6.966.634)
Bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet	4.333.149	5.882.119	-	10.215.268
Forensische zorg	(1.613.741)	616.765	-	(996.976)
Totaal bestemmingsfondsen	(3.504.317)	5.755.975	-	2.251.658

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	27.630.619	(5.503.325)	5.325.548	27.452.842
Reserve immateriële vaste activa	-	-	919.836	919.836
Totaal algemene reserve en bestemmingsreserves	27.630.619	(5.503.325)	6.245.384	28.372.678

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 Welzijns- en Gezondheidszorg. De bijdrage van Stichting Leger des Heils voor 2017 aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bedraagt € 2,7 miljoen (2016: € 2,6 miljoen) 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 Welzijns- en Gezondheidszorg. De bijdrage voor 2017 van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving bedraagt in totaal € 3,6 miljoen (2016: 3,6 miljoen) hiervan is € 3,5 miljoen (2016: € 3,4 miljoen) verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve en een bedrag van € 0,1 miljoen (2016: € 0,2 miljoen) verwerkt als investeringssubsidie.

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

De bijdrage voor 2017 van Stichting Leger des Heils Dienstverlening bedraagt € 0,1 miljoen (2016: € 0,1 miljoen) en is verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve.

10. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-17	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-17
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
Voorziening groot onderhoud	4.972.702	1.239.921	648.386	286.574	5.277.663
Voorziening jubileumuitkeringen	753.131	-	34.869	168.597	549.665
Voorziening langdurig zieken	506.722	854.710	-	-	1.361.432
Voorziening activiteiten	3.799.255	551.347	2.309.365	-	2.041.237
Totaal voorzieningen	10.031.810	2.645.978	2.992.620	455.171	9.229.995

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

	31-dec-17
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	5.929.724
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.300.272
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	549.665

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 Welzijns- en Gezondheidszorg 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.

Voorziening activiteiten:

Deze voorziening bestaat met name uit een voorziening voor verlieslatende huurcontracten € 1,0 miljoen (31 december 2016 : € 1,2 miljoen) een voorziening voor reorganisatiekosten € 0,5 miljoen (31 december 2016 : € 1,7 miljoen). De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de instelling na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

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

	31-dec-17	31-dec-16
Schulden aan kredietinstellingen	52.252.502	51.036.061
Overige langlopende schulden	4.845.085	5.348.445
Totaal langlopende schulden	57.097.587	56.384.506

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2017	2016
Stand per 1 januari	60.475.243	64.918.355
Bij: nieuwe leningen	5.300.000	-
Af: aflossingen	4.347.988	4.443.111
Stand per 31 december	61.427.255	60.475.244
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.329.668	4.090.738
Stand langlopende schulden per 31 december	57.097.587	56.384.506

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.329.668	4.090.738
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	57.097.587	56.384.506
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	41.526.449	42.342.184

Toelichting:

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

Een aantal gebouwen is, tot meerdere zekerheid van opgenomen geldleningen, met recht van hypotheek bezwaard. Het totaal van de hypotheecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2017: € 59,4 miljoen (per 31 december 2016: € 54,1 miljoen).

Het totaal van de hypotheecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van de Coöperatieve Rabobank U.A. bedraagt per 31 december 2017: € 14,2 miljoen (per 31 december 2016: € 14,2 miljoen), daarnaast zijn aan de Cooperatieve Rabobank U.A. de inventaris en de huurpenningen met betrekking tot de door deze bank gefinancierde gebouwen verpand.

Aan de Vrijzinnig Protestantse Stichting voor Bejaardenzorg is recht van hypotheek op een gebouw verstrekt van € 0,7 miljoen (per 31 december 2016: € 0,7 miljoen), daarnaast is pandrecht gevestigd op de in dat gebouw aanwezige roerende zaken.

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

	31-dec-17	31-dec-16
Crediteuren	7.986.718	7.287.371
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	6.140.056	5.461.410
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	4.329.668	4.090.738
Belastingen en sociale premies	11.852.538	12.082.613
Schulden terzake pensioenen	921.713	2.273.889
Nog te betalen salarissen	1.353.375	1.545.600
Vakantiegeld	1.684.381	1.701.272
Vakantiedagen	7.391.617	6.957.615
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	8.456.284	3.275.448
Gelden cliënten	2.648.811	2.596.135
Loopbaanbudget	3.427.555	1.898.595
Nog te betalen kosten:		
- Accountantskosten	396.806	606.001
- Automatiseringskosten	0	46.447
- Huisvestingskosten	2.251.877	3.161.579
- Organisatiekosten	689.363	1.309.616
- Bewonergebonden kosten	144.505	244.347
- Financieringskosten	361.544	236.370
Vooruitontvangen opbrengsten	2.059.879	1.732.917
Overlopende passiva	2.716.161	2.287.698
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	64.812.851	58.795.661

13. Financiële instrumenten

Algemeen

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

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

Kredietrisico

Betreffende de kredietrisico's kan worden opgemerkt, dat sprake is van spreiding van het kredietrisico, omdat een groot deel van alle zorg-gerelateerde baten worden gerealiseerd bij gecontracteerde zorgkantoren en gemeente. 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 Welzijns- en Gezondheidszorg heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. Voor de vastrentende leningen liggen de afgesloten rentes boven de marktrente per balansdatum, waardoor de reële waarde van deze schulden hoger is.

Reële waarde

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

14. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar < 5 jaar)	langlopend deel (> 5 jaar)
Soort verplichting:			
Huurverplichtingen	17.588.269	33.212.132	35.748.332
Dienstovereenkomsten	7.521.253	3.640.521	-
Onderhoudscontracten	1.115.415	89.960	-
Leaseverplichtingen	354.623	370.363	-
Erfpachtverplichtingen	106.869	-	-

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2017					
- aanschafwaarde	160.349.177	30.983.422	40.618.853	1.898.790	233.850.242
- cumulatieve afschrijvingen	67.828.722	15.385.906	29.384.034	-	112.598.662
Boekwaarde per 1 januari 2017	<u>92.520.455</u>	<u>15.597.516</u>	<u>11.234.819</u>	<u>1.898.790</u>	<u>121.251.580</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	9.594.299	1.984.190	3.453.594	1.742.367	16.774.450
- afschrijvingen	6.996.363	1.869.911	3.644.428	-	12.510.702
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
aanschafwaarde	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	9.705.029	591.118	557.995	1.573.354	12.427.496
cumulatieve afschrijvingen	5.985.463	347.638	318.842	-	6.651.943
per saldo	<u>3.719.566</u>	<u>243.480</u>	<u>239.153</u>	<u>1.573.354</u>	<u>5.775.553</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(1.121.630)</u>	<u>(129.201)</u>	<u>(429.987)</u>	<u>169.013</u>	<u>(1.511.805)</u>
Stand per 31 december 2017					
- aanschafwaarde	160.238.447	32.376.494	43.514.452	2.067.803	238.197.196
- cumulatieve afschrijvingen	68.839.622	16.908.179	32.709.620	-	118.457.421
Boekwaarde per 31 december 2017	<u>91.398.825</u>	<u>15.468.315</u>	<u>10.804.832</u>	<u>2.067.803</u>	<u>119.739.775</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-5%	5-10%	10-33,3%	-	

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 in 2017	Restschuld 31 december 2017	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflossingswijze	Aflossing 2018
ING Bank N.V.	1-dec-16	500.000	10	Hypotheacar	2,55%	1-dec-26	2,57%	500.000	-	0	500.000	500.000	9	Afl. vrij	0
ING Bank N.V.	1-jan-08	600.000	25	Hypotheacar	5,22%	31-okt-33	5,32%	408.000	-	24.000	384.000	284.000	15	Linear / jaar	24.000
ING Bank N.V.	28-feb-13	206.000	10	Hypotheacar	3,40%	28-feb-23	3,44%	128.750	-	20.600	108.150	5.150	6	Linear / kwartaal	20.600
ING Bank N.V.	31-okt-08	160.000	10	Hypotheacar	5,10%	31-okt-18	5,20%	28.000	-	16.000	12.000	-	1	Linear / kwartaal	12.000
Stichting Leger des Heils	31-dec-01	1.657.205	20	Achtergestelde	7,00%	nvt	7,19%	414.305	-	82.860	331.445	-	4	Linear / jaar	82.860
Stichting Leger des Heils	31-dec-97	4.493.589	20	Achtergestelde	7,00%	nvt	7,19%	224.620	-	224.620	-	-	-	Linear / jaar	0
ING Bank N.V.	1-dec-16	450.000	10	Hypotheacar	2,30%	1-dec-26	2,32%	450.000	-	0	450.000	450.000	9	Afl. vrij	0
ING Bank N.V.	31-okt-08	160.000	10	Hypotheacar	5,10%	31-okt-18	5,20%	28.000	-	16.000	12.000	-	1	Linear / kwartaal	12.000
ING Bank N.V.	31-okt-08	925.000	25	Hypotheacar	5,22%	31-okt-33	5,32%	629.000	-	37.000	592.000	407.000	16	Linear / jaar	37.000
ING Bank N.V.	1-dec-02	340.000	20	Hypotheacar	3,45%	31-dec-22	3,49%	102.000	-	12.750	89.250	-	5	Linear / kwartaal	17.000
ING Bank N.V.	1-dec-02	560.000	40	Hypotheacar	3,85%	31-dec-22	3,91%	384.000	-	10.500	353.500	283.500	25	Linear / kwartaal	14.000
ING Bank N.V.	1-dec-16	950.000	10	Hypotheacar	2,30%	1-dec-26	2,32%	950.000	-	0	950.000	950.000	9	Afl. vrij	0
ING Bank N.V.	28-feb-13	78.000	10	Hypotheacar	3,40%	28-feb-23	3,44%	48.750	-	7.800	40.950	-	5	Linear / kwartaal	7.800
ING Bank N.V.	1-dec-16	1.600.000	10	Hypotheacar	2,30%	1-dec-26	2,32%	1.600.000	-	0	1.600.000	1.600.000	9	Afl. vrij	0
ING Bank N.V.	1-jan-15	105.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	94.104	-	5.448	88.656	61.416	7	Linear / kwartaal	5.448
ING Bank N.V.	1-jan-15	255.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	229.504	-	12.748	216.756	153.016	7	Linear / kwartaal	12.748
ING Bank N.V.	1-jan-15	360.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	324.400	-	17.800	306.600	217.600	7	Linear / kwartaal	17.800
ING Bank N.V.	1-jan-15	435.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	391.496	-	21.752	369.744	260.984	7	Linear / kwartaal	21.752
ING Bank N.V.	1-jan-15	455.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	409.504	-	22.748	386.756	273.016	7	Linear / kwartaal	22.748
ING Bank N.V.	1-jan-15	635.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	571.496	-	31.752	539.744	380.984	7	Linear / kwartaal	31.752
ING Bank N.V.	1-jan-15	725.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	652.496	-	36.252	616.244	434.984	7	Linear / kwartaal	36.252
ING Bank N.V.	1-jan-15	1.980.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	1.782.000	-	99.000	1.683.000	1.188.000	7	Linear / kwartaal	99.000
ING Bank N.V.	1-jan-15	4.200.000	10	Hypotheacar	2,60%	1-jan-25	2,63%	3.780.000	-	210.000	3.570.000	2.520.000	7	Linear / kwartaal	210.000
Stichting Leger des Heils	1-jul-14	1.000.000	10	Onderhands	2,60%	1-jul-24	2,63%	750.000	-	100.000	650.000	150.000	6	Linear / kwartaal	100.000
Stichting Leger des Heils	1-mrt-13	1.500.000	20	Onderhands	4,00%	1-mrt-23	4,06%	1.200.000	-	75.000	1.125.000	750.000	15	Linear / kwartaal	75.000
Stichting Leger des Heils	20-dec-11	230.000	20	Onderhands	5,00%	20-dec-31	5,09%	172.500	-	11.500	161.000	103.500	14	Linear / kwartaal	11.500
Stichting Leger des Heils	20-dec-11	250.000	20	Onderhands	5,00%	20-dec-31	5,09%	187.500	-	12.500	175.000	112.500	14	Linear / kwartaal	12.500
Stichting Leger des Heils	20-dec-11	290.000	20	Onderhands	5,00%	20-dec-31	5,09%	217.500	-	14.500	203.000	130.500	14	Linear / kwartaal	14.500
Stichting Leger des Heils	20-dec-11	310.000	20	Onderhands	5,00%	20-dec-31	5,09%	232.500	-	15.500	217.000	139.500	14	Linear / kwartaal	15.500
Stichting Leger des Heils	20-dec-11	360.000	20	Onderhands	5,00%	20-dec-31	5,09%	270.000	-	18.000	252.000	162.000	14	Linear / kwartaal	18.000
Stichting Leger des Heils	20-dec-11	400.000	20	Onderhands	5,00%	20-dec-31	5,09%	300.000	-	20.000	280.000	180.000	14	Linear / kwartaal	20.000
Stichting Leger des Heils	20-dec-11	450.000	20	Onderhands	5,00%	20-dec-31	5,09%	337.500	-	22.500	315.000	202.500	14	Linear / kwartaal	22.500
Stichting Leger des Heils	20-dec-11	670.000	20	Onderhands	5,00%	20-dec-31	5,09%	502.500	-	33.500	469.000	301.500	14	Linear / kwartaal	33.500
Stichting Leger des Heils	31-dec-09	300.000	20	Onderhands	4,90%	31-dec-29	4,99%	195.000	-	15.000	180.000	105.000	12	Linear / jaar	15.000
Stichting Leger des Heils	31-dec-09	900.000	20	Onderhands	4,90%	31-dec-29	4,99%	585.000	-	45.000	540.000	315.000	12	Linear / jaar	45.000
ING Bank N.V.	31-okt-08	1.150.000	25	Hypotheacar	5,22%	31-okt-33	5,32%	782.000	-	46.000	736.000	506.000	15	Linear / jaar	46.000
ING Bank N.V.	15-feb-08	1.430.000	30	Hypotheacar	4,44%	15-feb-18	4,51%	989.071	-	47.688	941.403	703.063	20	Linear / kwartaal	47.688
ING Bank N.V.	15-feb-08	1.500.000	20	Hypotheacar	4,57%	15-feb-28	4,65%	900.000	-	75.000	825.000	450.000	10	Linear / jaar	75.000
ING Bank N.V.	8-feb-08	675.000	30	Hypotheacar	4,36%	8-feb-18	4,43%	466.875	-	22.500	444.375	331.875	20	Linear / kwartaal	22.500
ING Bank N.V.	10-apr-96	453.780	37	Hypotheacar	2,40%	1-jul-26	2,42%	202.613	-	12.252	190.361	129.101	15	Linear / kwartaal	12.252
ING Bank N.V.	1-apr-17	1.500.000	10	Hypotheacar	2,30%	1-feb-27	2,32%	-	1.500.000	75.000	1.425.000	675.000	9	Linear / kwartaal	150.000
ING Bank N.V.	1-apr-17	1.200.000	10	Hypotheacar	2,30%	1-feb-27	2,32%	-	1.200.000	60.000	1.140.000	540.000	9	Linear / kwartaal	120.000
ING Bank N.V.	1-apr-17	1.400.000	10	Hypotheacar	2,30%	1-feb-27	2,32%	-	1.400.000	70.000	1.330.000	630.000	9	Linear / kwartaal	140.000
ING Bank N.V.	1-apr-17	1.200.000	10	Hypotheacar	2,30%	1-feb-27	2,32%	-	1.200.000	60.000	1.140.000	540.000	9	Linear / kwartaal	120.000
ING Bank N.V.	1-dec-16	2.225.000	10	Hypotheacar	2,30%	1-dec-26	2,32%	2.225.000	-	0	2.225.000	2.225.000	9	Afl. vrij	0
ING Bank N.V.	28-feb-13	532.000	10	Hypotheacar	3,40%	28-feb-23	3,44%	332.500	-	53.200	279.300	-	5	Linear / kwartaal	53.200
ING Bank N.V.	1-dec-11	453.780	20	Hypotheacar	5,00%	1-dec-31	5,09%	340.336	-	22.688	317.648	204.208	14	Linear / kwartaal	22.688
Transport								25.298.820	5.300.000	1.836.938	28.761.882	19.535.897			1.877.068

Overzicht langlopende schulden ultimo 2017

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werke-lijke-rente	Rente herzienings-datum	Effectieve rente	Restschuld 31 december 2016	Nieuwe leningen in 2017	Aflossing in 2017	Restschuld 31 december 2017	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflossingswijze	Aflossing 2018
		€			%			€	€	€	€	€			€
Transport								25.298.820	5.300.000	1.836.938	28.761.882	19.535.897			1.877.068
ING Bank N.V.	1-dec-11	1890070	20	Hypothecair	0,05	48183	5,09%	1.417.553	-	94.504	1.323.049	850.529	14	Lineair / kwartaal	94.504
ING Bank N.V.	1-mrt-10	858000	10	Hypothecair	0,042	43891	4,27%	278.850	-	85.800	193.050	-	2	Lineair / kwartaal	85.800
ING Bank N.V.	31-okt-08	250.000	10	Hypothecair	5,10%	31-okt-18	5,20%	31.050	-	25.000	6.050	-	1	Lineair / kwartaal	6.050
ING Bank N.V.	1-jun-96	1.815.121	40	Hypothecair	2,40%	1-jul-26	2,42%	884.869	-	45.380	839.489	612.589	18	Lineair / kwartaal	45.380
ING Bank N.V.	28-feb-13	390.000	10	Hypothecair	3,40%	28-feb-23	3,44%	243.750	-	39.000	204.750	-	5	Lineair / kwartaal	39.000
ING Bank N.V.	1-mrt-10	1.195.000	10	Hypothecair	4,20%	1-mrt-20	4,27%	388.375	-	119.500	268.875	-	2	Lineair / kwartaal	119.500
ING Bank N.V.	31-okt-08	460.000	10	Hypothecair	5,10%	31-okt-18	5,20%	80.500	-	46.000	34.500	-	1	Lineair / kwartaal	34.500
ING Bank N.V.	1-dec-16	175.000	10	Hypothecair	2,30%	1-dec-26	2,32%	175.000	-	0	175.000	175.000	9	Alt. vrij	0
ING Bank N.V.	28-feb-13	210.000	10	Hypothecair	3,40%	28-feb-23	3,44%	131.250	-	21.000	110.250	-	5	Lineair / kwartaal	21.000
ING Bank N.V.	1-mrt-10	302.000	10	Hypothecair	4,20%	1-mrt-20	4,27%	98.150	-	30.200	67.950	-	2	Lineair / kwartaal	30.200
ING Bank N.V.	31-okt-08	170.000	10	Hypothecair	5,10%	31-okt-18	5,20%	29.750	-	17.000	12.750	-	1	Lineair / kwartaal	12.750
ING Bank N.V.	10-apr-96	317.646	38	Hypothecair	2,40%	1-jul-26	2,42%	146.480	-	8.348	138.132	96.392	16	Lineair / kwartaal	8.348
ING Bank N.V.	10-apr-96	952.938	40	Hypothecair	2,40%	1-jul-26	2,42%	464.557	-	23.824	440.733	321.613	18	Lineair / kwartaal	23.824
Rabobank	10-apr-07	11.150.000	30	Hypothecair	4,71%	10-apr-37	4,79%	7.957.000	-	372.000	7.585.000	5.725.000	19	Lineair / maand	372.000
ING Bank N.V.	1-dec-16	300.000	10	Hypothecair	2,30%	1-dec-26	2,32%	300.000	-	0	300.000	300.000	9	Alt. vrij	0
ING Bank N.V.	28-feb-13	688.000	10	Hypothecair	3,40%	28-feb-23	3,44%	430.000	-	68.800	361.200	-	5	Lineair / kwartaal	68.800
ING Bank N.V.	1-mrt-10	546.000	20	Hypothecair	4,88%	1-mrt-30	4,97%	361.725	-	27.300	334.425	197.925	12	Lineair / kwartaal	27.300
ING Bank N.V.	1-mrt-10	1.845.000	20	Hypothecair	4,88%	1-mrt-30	4,97%	1.222.311	-	92.252	1.130.059	688.799	12	Lineair / kwartaal	92.252
ING Bank N.V.	31-okt-08	290.000	10	Hypothecair	5,10%	31-okt-18	5,20%	50.750	-	29.000	21.750	-	1	Lineair / kwartaal	21.750
ING Bank N.V.	31-okt-08	475.000	25	Hypothecair	5,22%	31-okt-33	5,32%	323.000	-	19.000	304.000	209.000	15	Lineair / jaar	19.000
ING Bank N.V.	15-feb-08	1.525.000	20	Hypothecair	4,57%	15-feb-28	4,65%	915.000	-	76.250	838.750	457.500	10	Lineair / jaar	76.250
ING Bank N.V.	8-feb-08	1.600.000	15	Hypothecair	4,26%	8-feb-18	4,33%	639.987	-	106.668	533.319	-	5	Lineair / kwartaal	106.668
ING Bank N.V.	31-dec-02	1.500.000	20	Hypothecair	3,45%	31-dec-22	3,49%	450.000	-	75.000	375.000	-	5	Lineair / kwartaal	75.000
ING Bank N.V.	31-dec-02	8.000.000	40	Hypothecair	5,05%	31-dec-22	5,15%	5.200.000	-	200.000	5.000.000	4.000.000	25	Lineair / kwartaal	200.000
ING Bank N.V.	10-apr-96	544.536	40	Hypothecair	2,40%	1-jul-26	2,42%	265.463	-	13.612	251.851	183.791	18	Lineair / kwartaal	13.612
ING Bank N.V.	1-dec-16	500.000	10	Hypothecair	2,30%	1-dec-26	2,32%	500.000	-	0	500.000	500.000	9	Alt. vrij	0
ING Bank N.V.	28-feb-13	82.000	10	Hypothecair	3,40%	28-feb-23	3,44%	51.250	-	8.200	43.050	-	5	Lineair / kwartaal	8.200
ING Bank N.V.	31-okt-08	140.000	10	Hypothecair	5,10%	31-okt-18	5,20%	24.500	-	14.000	10.500	-	1	Lineair / kwartaal	10.500
ING Bank N.V.	10-apr-96	952.938	38	Hypothecair	2,40%	1-jul-26	2,42%	438.505	-	25.096	413.409	287.929	16	Lineair / kwartaal	25.096
ING Bank N.V.	1-dec-16	300.000	10	Hypothecair	2,30%	1-dec-26	2,32%	300.000	-	0	300.000	300.000	9	Alt. vrij	0
ING Bank N.V.	1-dec-11	365.955	20	Hypothecair	5,00%	1-dec-31	5,09%	274.468	-	18.296	256.172	164.692	14	Lineair / kwartaal	18.296
ING Bank N.V.	1-mrt-10	1.358.000	10	Hypothecair	4,20%	1-mrt-20	4,27%	441.350	-	135.800	305.550	-	2	Lineair / kwartaal	135.800
Stichting Lezer des Heils	31-dec-09	750.000	20	Onderhands	4,90%	31-dec-29	4,96%	487.500	-	37.500	450.000	262.500	12	Lineair / jaar	37.500
ING Bank N.V.	31-dec-08	2.950.000	25	Hypothecair	5,22%	31-okt-33	5,32%	2.006.000	-	118.000	1.888.000	1.298.000	16	Lineair / jaar	118.000
VPSB - 10	28-mei-08	500.000	20	Hypothecair	rentelooz	28-mei-28	0,00%	300.000	-	25.000	275.000	150.000	10	Lineair / jaar	25.000
ING Bank N.V.	15-feb-08	1.230.000	20	Hypothecair	4,57%	15-feb-28	4,65%	738.000	-	61.500	676.500	369.000	10	Lineair / jaar	61.500
ING Bank N.V.	1-aug-06	5.000.000	40	Hypothecair	4,65%	1-aug-26	4,73%	3.687.500	-	125.000	3.562.500	2.937.500	29	Lineair / kwartaal	125.000
ING Bank N.V.	1-dec-98	887.140	30	Hypothecair	4,35%	1-dec-20	4,42%	354.830	-	29.572	325.258	177.398	11	Lineair / kwartaal	29.572
ING Bank N.V.	10-apr-96	294.957	40	Hypothecair	2,40%	1-jul-26	2,42%	142.394	-	7.444	134.950	97.730	18	Lineair / kwartaal	7.444
ING Bank N.V.	10-apr-96	317.646	26	Hypothecair	1,95%	1-mei-22	1,96%	66.479	-	12.252	54.227	-	4	Lineair / kwartaal	12.252
ING Bank N.V.	1-dec-16	100.000	10	Hypothecair	2,30%	1-dec-26	2,32%	100.000	-	0	100.000	100.000	9	Alt. vrij	0
ING Bank N.V.	1-dec-16	600.000	10	Hypothecair	2,55%	1-dec-26	2,57%	600.000	-	0	600.000	600.000	9	Alt. vrij	0
ING Bank N.V.	28-feb-13	314.000	10	Hypothecair	3,40%	28-feb-23	3,44%	196.250	-	31.400	164.850	-	5	Lineair / kwartaal	31.400
ING Bank N.V.	1-mrt-10	378.000	10	Hypothecair	4,20%	1-mrt-20	4,27%	122.850	-	37.800	85.050	-	2	Lineair / kwartaal	37.800
ING Bank N.V.	31-okt-08	230.000	10	Hypothecair	5,10%	31-okt-18	5,20%	40.250	-	23.000	17.250	-	1	Lineair / kwartaal	17.250
ING Bank N.V.	31-okt-08	290.000	10	Hypothecair	5,10%	31-okt-18	5,20%	50.750	-	29.000	21.750	-	1	Lineair / kwartaal	21.750
ING Bank N.V.	15-feb-08	700.000	20	Hypothecair	4,57%	15-feb-28	4,65%	420.000	-	35.000	385.000	210.000	10	Lineair / jaar	35.000
Totaal								60.475.243	5.300.000	4.347.988	61.427.255	41.526.449			4.329.668

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

15. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Opbrengsten zorgverzekeringswet	14.948.094	10.878.169	12.797.443
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	44.960.511	45.989.822	46.627.087
Opbrengsten Jeugdwet	42.838.005	39.930.167	37.514.410
Opbrengsten Wmo	189.193.478	180.454.125	179.804.707
Opbrengsten Justitie	23.145.908	22.091.068	22.781.247
Totaal	<u>315.085.996</u>	<u>299.343.350</u>	<u>299.524.894</u>

16. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	-	-	3.000
Overige subsidies	1.220.822	1.122.676	3.442.797
Totaal	<u>1.220.822</u>	<u>1.122.676</u>	<u>3.445.797</u>

17. Overige bedrijfsopbrengsten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Eigen bijdrage en huur klanten	12.492.297	12.821.781	11.421.494
Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	4.672.728	3.696.946	4.519.545
Diensten	2.145.937	2.540.867	2.533.892
Omzet	4.488.929	5.280.227	4.346.804
Boekwinst verkoop materiële vaste activa	275.079	-	1.410.661
Totaal	<u>24.074.970</u>	<u>24.339.821</u>	<u>24.232.396</u>

LASTEN**18. Personeelskosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Lonen en salarissen	173.578.568	169.140.975	163.959.468
Sociale lasten	26.059.371	26.772.878	26.400.628
Pensioenpremies	14.751.066	14.003.059	13.819.827
	<u>214.389.005</u>	<u>209.916.912</u>	<u>204.179.923</u>
Kosten woon-werk verkeer	3.531.701	3.401.367	3.393.505
Deskundigheidsbevordering	2.884.300	3.270.637	3.406.105
Arbo gerelateerde kosten	753.086	624.999	613.024
Wervingskosten	263.750	185.669	242.305
Andere personeelskosten	462.068	1.274.906	197.298
	<u>222.283.910</u>	<u>218.674.490</u>	<u>212.032.160</u>
Personeel niet in loondienst	11.440.893	5.079.337	10.640.766
Honorarium officieren	1.171.572	1.250.857	1.164.840
	<u>234.896.375</u>	<u>225.004.684</u>	<u>223.837.766</u>
Totaal			
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	3.992	3.811	3.797
Gemiddeld loonkosten	53.705	55.086	53.770

Toelichting:

Alle werknemers van Stichting Leger des Heils welzijns- en Gezondheidszorg zijn werkzaam in Nederland.

19. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Afschrijvingen:			
- materiële vaste activa	12.510.702	13.029.097	12.110.170
- financiële vaste activa	41.139	41.184	43.453
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	363.691
Amortisatie van investeringssubsidies	(1.829.062)	(1.726.591)	(1.902.226)
Totaal afschrijvingen	<u>10.722.779</u>	<u>11.343.690</u>	<u>10.615.088</u>

20. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<i>Huisvestingskosten:</i>			
Huur en erfpacht	22.768.978	22.361.324	22.760.910
Energie en water	4.145.054	6.178.700	5.369.839
Onderhoud	8.287.111	7.645.793	7.463.600
Belastingen en heffingen	969.368	1.223.916	1.112.045
Verzekeringen	725.006	825.937	643.580
Schoonmaakkosten	4.371.792	3.942.627	4.248.632
Beveiliging	3.304.661	2.923.672	3.421.676
Totaal huisvestingskosten	<u>44.571.971</u>	<u>45.101.969</u>	<u>45.020.282</u>
<i>Organisatiekosten:</i>			
Dienstreizen	3.499.314	2.913.968	3.144.761
Kosten transportmiddelen	1.463.964	1.234.512	1.323.297
Kosten ondernemingsraad	207.549	262.498	248.063
Kosten cliëntenraden	129.597	71.545	120.522
Bijdragen koepelorganisaties	669.288	684.677	742.172
Accountantskosten	728.079	942.804	708.406
Advieskosten	2.626.498	2.256.245	3.318.293
Kosten hard- en software	6.963.146	5.311.720	6.227.990
Telefoon en datalijnen	2.671.828	2.194.199	2.573.481
Overige organisatiekosten	3.631.168	4.082.871	4.363.836
Totaal organisatiekosten	<u>22.590.431</u>	<u>19.955.039</u>	<u>22.770.821</u>
<i>Verzorgings- en activiteitskosten:</i>			
Voeding	9.320.109	9.427.080	9.582.718
Overige verzorgings-/activiteitskosten	14.094.922	10.843.549	16.328.573
Omzetgerelateerde kosten	1.981.265	1.541.311	1.648.188
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	<u>25.396.296</u>	<u>21.811.940</u>	<u>27.559.479</u>
Totaal overige bedrijfskosten	<u>92.558.698</u>	<u>86.868.948</u>	<u>95.350.582</u>

21. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Rentebaten	-	-	422
Rentelasten	(1.951.288)	(3.196.969)	(2.270.893)
Totaal financiële baten en lasten (per saldo last)	<u>(1.951.288)</u>	<u>(3.196.969)</u>	<u>(2.270.470)</u>

22. 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 & Reclasseering. 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

Topfunctionaris als bedoeld in de Wet Normering Topinkomens (WNT) bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn de leden van de Raad van Toezicht en de Stichtingsdirectie. De Stichtingsdirectie geeft dagelijks leiding aan de rechtspersoon en de instellingen (vanuit de instellingserkenningen van de WTZi). De Raad van Toezicht houdt als hoogste orgaan toezicht op de stichting. Voor de definiëring van de topfunctionarissen op grond van de WNT heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg beoordeeld of naast de leden van de Raad van Toezicht en de Stichtingsdirectie geen andere medewerkers als topfunctionaris aangemerkt dienen te worden op grond van de definiëring van topfunctionaris "wie belast is met de dagelijkse leiding van de gehele rechtspersoon of de gehele instelling".

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft een aantal instellingen met een WTZi toelating (op grond van artikel 5 van de WTZi). Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft op basis van de feitelijke situatie bepaald of medewerkers zijn aan te merken als topfunctionaris die dagelijks leiding geven aan de gehele instelling. De directies van werkeenheden zijn niet aan te merken als topfunctionaris als bedoeld in de WNT: zij zijn niet (gezaamenlijk) verantwoordelijk voor de rechtspersoon, noch geven zij dagelijks leiding aan een instelling met een WTZi toelating. De locatie- en afdelingsmanagers hebben voor zover deze verbonden zijn aan een 'erkende instelling' volgens de WTZi, 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 & Reclasseering 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 & Reclasseering ontvangen hiervoor als zodanig geen (extra) vergoeding.

Leidinggevende topfunctionarissen

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

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

Toeizchthoudende topfunctionarissen

Toeizchting toeizchthouders:

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

<i>bedragen x € 1</i>	Commissioner drs. J.C.I.J. van Vliet	Kolonel H. Andersen	Lt.-kolonel J. den Hollander	Majoor S.R. Evans	Mevrouw drs. M. Trompetter
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

<i>bedragen x € 1</i>	De heer mr. D.J. Rutgers	De heer drs. J. Wienen	De heer drs. P.W.D. Venhoeven RA	Mevrouw M.F.D. Waling- 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 Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

<u>23. Honoraria accountant</u>	Realisatie 2017	Realisatie 2016
De honoraria van de accountant over 2017 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	539.146	523.870
2 Overige controlewerkzaamheden	188.933	184.536
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u>728.079</u>	<u>708.406</u>

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 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 Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2017 vastgesteld in de vergadering van 25 april 2018.

De raad van toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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

Overname Stichting de Heem

Begin 2017 is Stichting Leger des Heils Welzijns -en Gezondheidszorg benaderd met de vraag een rol te spelen in de voortzetting van activiteiten van Stichting De Heem (2 LVB woonlocaties, één in Utrecht en één in Woerden). Ten einde continuïteit te bieden aan de activiteiten en de zorg te waarborgen voor deze groep kwetsbare cliënten heeft Stichting Leger des Heils Welzijns -en Gezondheidszorg na een half jaar ondersteuning te hebben gegeven de activiteiten per 1 januari 2018 via een activa-passiva transactie overgenomen.

Lening Stichting Leger des Heils

De bekostiging van de zorg in zowel het gemeentelijk domein als ook bij Forensische zorg, de ZVW als de WLZ is voor het grootste deel in de afgelopen jaren verschoven van bevoorschotting naar facturatiebasis. Dit heeft een belangrijk effect op het werkkapitaal. Dit effect in de afgelopen jaren is intern opgevangen. Om de balans te versterken is Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een financiering (voor 5 jaar) aangegaan met Stichting Leger des Heils voor een bedrag van € 20 miljoen.

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 Welzijns- en Gezondheidszorg

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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 Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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 Regeling verslaggeving WTZi.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden 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'.

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

Onafhankelijkheid

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

6WV5RRJ62JD6-971715088-488

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.

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;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling verslaggeving WTZi is vereist.

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 Regeling verslaggeving WTZi.

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 Regeling verslaggeving WTZi; 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 Welzijns- en Gezondheidszorg

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, 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

