

Stichting Leger des Heils
Jeugdbescherming & Reclassering

Jaardocument 2018



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



INHOUDSOPGAVE

I. Voorwoord Stichtingsdirectie	5
II. Maatschappelijk verslag	9
De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering in één oogopslag	10
1. Uitgangspunten verslaggeving	11
2. Profiel van de organisatie	12
2.1 Algemene identificatiegegevens	12
2.2 Structuur	12
2.3 Kerngegevens	14
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	14
2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel	15
3. Maatschappelijk ondernemen	19
3.1 Dialoog met stakeholders	19
3.2 Milieu en duurzaamheid	20
4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	21
4.1 Governance code	21
4.2 Toezichthoudend orgaan	23
4.2.1 Commissies en externe accountant	23
4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2018	25
4.3 Bestuur	28
4.4 Medezeggenschap	29
4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon	29
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	33
5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	33
5.4.1 Uitkomsten cliënttevredenheidsmeting	33
5.4.2 Klachten	34
5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	36
5.5.1 Personeelsbeleid	36
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 Gang van zaken tijdens boekjaar	47
5.6.6 Toekomstverwachtingen	47
5.6.7 Begroting 2019	48

III	Jaarrekening 2018	49
	Balans per 31 december 2018	50
	Resultatenrekening over 2018	51
	Kasstroomoverzicht over 2018	52
	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	53
	Toelichting op de balans	63
	Toelichting op de resultatenrekening	71
IV	Overige gegevens	77
	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	78
	Resultaatbestemming	78
	Gebeurtenissen na balansdatum	78
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79
V	Bijlagen	83
	Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2018	84
	Bijlage 2: Exploitatierekening per afdeling	85
	Bijlage 3: Productieoverzicht Ministerie van Veiligheid & Justitie	86
	Bijlage 4: Overzicht capaciteit en bezetting 2018 - afdeling Jeugdbescherming	87

I. VOORWOORD STICHTINGSDIRECTIE

De stichting heeft in het verslagjaar aan 11.139 verschillende personen hulpverlening met een wettelijk toezichtmaatregel geboden vanuit kaders van Jeugdwet of Reclassering. Voor de Jeugdbescherming betekende dit een exploitatiegroei van 9%, terwijl de financiële dekking voor reclasseringsactiviteiten licht daalde.

Het Nederlandse 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 groeien in een zich vormende participatiesamenleving. Het Leger des Heils ervaart erkenning bij justitiële en gemeentelijke instanties om in partnerschap maatschappelijke problemen op te lossen met een praktische 'ga en doe' mentaliteit met gerichte aandacht op burgers die kampen met multi-problematiek. Deze focusstrategie is in 2018 nader gedefinieerd met als bedoeling te concentreren op deelnemers (volwassenen en jeugd/jongeren) met multiproblematiek. Met deze keuze kunnen beschikbare Leger des Heils medewerkers en - faciliteiten optimaal worden ingezet om de unieke zorgpropositie van het Leger verwoord in de Leger des Heils aanpak waar te maken.

In de groep (jong)volwassenen die met politie en justitie in aanraking komen of dreigen te komen richt het Leger des Heils zich specifiek op mensen die vanuit multiproblematiek (dakloosheid, schulden, verslaving, psychi(atri)sche problemen, verstandelijke beperking) overlast veroorzaken en vaak in een vicieuze (justitiële) cirkel terecht komen. Door hun gedrag en manier van leven zorgen ze voor relatief veel overlast en worden ze in meer of mindere mate buitengesloten of uitgestoten door de samenleving.

Ook binnen de Jeugdbescherming richt het Leger des Heils zich steeds meer in het bijzonder op multiprobleem gezinnen waaronder Roma, zwervende gezinnen en vluchtelingen die gebaat zijn bij een integraal traject van toezicht en ondersteuning. Het Leger des Heils is in staat in te springen op actuele maatschappelijke thema's op het gebied van veiligheid en sociale problemen zoals aanpak mensenhandel, radicalisering, criminele families, extremisme en kinderen terugkerende IS-strijders.

Via een traject van toezicht, correctie, zorg en ondersteuning, gericht op het herstel van het gewone leven (een huis, werk, vrije tijdsbesteding en herstel relaties) probeert het Leger des Heils mensen weer terug te brengen in de samenleving. Hiermee wordt tegelijkertijd recht gedaan aan de belangen van de samenleving waar het gaat om het verminderen van recidive en het vergroten van veiligheid. Wij zijn ervan overtuigd dat als mensen weer een erkende plek in de samenleving hebben de recidive verminderd en de veiligheid in wijken en buurten toeneemt. Het Leger des Heils is in staat om een passend, integraal en duurzaam aanbod te doen dat bestaat uit een combinatie van toezicht of begeleiding (zowel vanuit een dwang als een vrijwillig kader), gedragsinterventies, stabiele huisvesting, arbeidstoeleiding, het verkrijgen van een regulier inkomen en het opbouwen van een positief sociaal netwerk.

Velen zijn erbij gebaat om ook na beëindiging van de formele maatregel voor langere tijd en soms een leven lang ondersteuning te krijgen. Om daarbij beter aan te sluiten bij de leef- en belevingswereld van onze deelnemers werkt het Leger des Heils steeds meer met de inzet van ervaringsdeskundigen.

Het Project 'Koers en Kansen voor de sanctie-uitvoering' vanuit ministerie Justitie en Veiligheid richt zich op contextuele oplossingen (i.p.v. strafrechtelijke afdoening) die aansluiten op het lokale sociaal domein (het 'omgevingsadvies'). Het Leger des Heils sluit aan bij het sociaal domein voor een effectieve aanpak van veelvoorkomende criminaliteit in de wijk en bij de zorg- en veiligheidshuizen om oplossingen te bieden voor complexe veiligheidsproblematiek. Steeds meer gemeenten vragen om gezinnen te begeleiden in een (vrijwillig) drangkader om een gedwongen maatregel in de Jeugdbescherming of Jeugdreclassering af te wenden.

De financiële tekorten, die in 2017 waren ontstaan binnen de sector Jeugdbescherming, zijn in het verslagjaar sterk teruggedrongen door het uitvoeren van een herstelplan. In de laatste maanden van 2018 was er sprake van een dekkende exploitatie. Belangrijke onderdelen van het herstelplan waren het verhogen van de productiviteit van jeugdbeschermers en het onderhandelen voor hogere tarieven met gemeenten (uit kostprijs onderzoek van Berenschot is gebleken dat gemeentelijke tarieven onder de kostprijzen in de Jeugdbeschermingssector liggen).

De opbrengsten van de stichting in 2018 namen toe tot € 43,8 miljoen, hetgeen een stijging is met 3,5% of € 1,5 miljoen ten opzichte van 2017 (en bijna gelijk aan de begroting 2018). Het resultaat over het verslagjaar is € 0,5 miljoen beter dan de herziene begroting 2018 (tekort € 1,5 miljoen) opgesteld na het sterk verliesgevend jaar 2017 (jaartekort € 2,7 miljoen). name door hogere personele kosten. Het eigen vermogen daalde met € 0,8 miljoen tot negatief € 0,5 miljoen, waarbij het aansprakelijk vermogen (eigen vermogen + achtergestelde lening) gelijk bleef op € 0,3 miljoen door het aangaan van een achtergestelde lening.

De gangbaar geworden methodiek van aanbestedingen voor Jeugdbescherming in JW heeft te vaak negatieve bijwerkingen. Het Leger heeft in 2018 verschillende malen niet deelgenomen aan aanbestedingen als gevolg van onacceptabele tariefdruk, onduidelijkheden over gewenste zorgzwaarte indicaties en te grote pakketten waarbij hoofdaannemerschap wordt gevraagd. In het algemeen is bovendien sprake van te lage indicatiestelling per cliënt door gemeenten, die al dan niet om budgettaire redenen, de reële zorgzwaarte onderschatten. De administratieve lastendruk op zowel indicatiestelling als declaraties op basis van de aanbestedingscontracten is enorm. Gelukkig laten sommige gemeenten ook andere geluiden horen waarbij mogelijkheden worden verkend om de gewenste zorg in een bepaalde regio via subsidies te gaan financieren.

De medewerkers, zowel betaalde medewerkers (601 ultimo 2018) is vrijwel gelijk gebleven aan het voorgaande jaar, terwijl het gemiddelde aantal medewerkers (met name in de uitvoerende zorg) met 11 fte is toegenomen. Zij zijn het kapitaal van de organisatie. Zij geven een persoonlijke bijdrage aan kwetsbare mensen in de samenleving. Het zijn de bringers van hoop aan mensen zonder helper. Medewerkers scoren de inhoud van het werk zeer positief: bijna 90% geeft aan trots te zijn op hun werk het werk plezierig en zinvol te vinden. Aanzienlijk minder tevreden zijn de medewerkers over de werkdruk (49%), de organisatie in hun team (48%) en hun groei- en ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie (50%).

Binnen het HRM domein gelden daarnaast nog andere belangrijke aandachtsgebieden. Zo is het arbeidsverzuim in 2018 verder gestegen (naar 7,1%) en is het personeelsverloop, met name in het eerste werkjaar, te hoog. Binnen de stichting, zowel op centraal als regionaal niveau, wordt in 2019 verder gevolg gegeven aan deze verbeterpunten. Daarnaast geldt nog sterker dan in 2017 de behoefte aan jeugdbeschermers met ervaring. Het Leger concurreert hier op een overspannen arbeidsmarkt.

Het risicobeleid is ook in 2018 opnieuw geëvalueerd en als nummer 1 risico is ICT vervangen door HRM. Inzake de ICT veiligheid, infrastructuur en software zijn grote inspanningen geleverd met zodanig gunstige effecten dat het als belangrijkste risico kon worden afgeschaald. Daarbij is het perspectief van de medewerker als ondersteuning van het feitelijke werkproces kritisch belangrijk. Uit feedback van medewerkerstevredenheid zijn we bewust van de matige tevredenheid van medewerkers over de beschikbare computersystemen (2018: 42%, +3%).

Veiligheid is eveneens een aandachtspunt. Medewerkers scoren 41% (-5%) op de vraag of vanuit het Leger adequaat wordt ingespeeld op agressierisico's. Dit is een wezenlijk punt aangezien regelmatig sprake is van incidenten waarbij ook ernstige incidenten kunnen voorkomen, die medewerkers lichamelijke en/of psychische schade toebrengen. In 2018 zijn in totaal 95 incidenten gemeld. Er is sprake van een toename ten opzichte van 2017 (toen er 64 incidenten zijn gemeld). Van de 95 incidenten waren er 14 (14,74%) MICC-meldingen (melding betreffende cliënt) en in 81 gevallen (85,26%) betrof het een MIM-melding (incident jegens medewerker) maar is geen MOB-melding (melding ongevallen of beroepsziekten) gerapporteerd. Dit illustreert nog eens de complexiteit van de doelgroep en de enorme betrokkenheid van de Leger medewerkers om steeds weer een extra inspanning te leveren.

Voor de Jeugdbescherming komen gewoonlijk meer klachten binnen dan voor de Reclassering. In 2018 zijn voor de Jeugdbescherming in totaal 123 klachten vanuit de verschillende locaties ontvangen. In 2017 waren dit er 170 (in 2018 een daling van +/- 28%).

Bij Jeugdbescherming wordt een groot deel van de klachten door bemiddeling opgelost. De doelstelling om het aantal klachten per jaar met 10% te verminderen is hiermee in 2018 gerealiseerd.

De stichtingsdirectie is tevreden met de wijze waarop de stichting in het voorjaar van 2018 kans heeft gezien om de negatieve spiraal van 2017 om te buigen naar een nieuwe positieve basissituatie. De financiële performance is stabiel geworden met zicht op een bescheiden overschot op jaarbasis. Een nieuwe start, waarbij ook anders en meer aandacht kan worden besteed aan de focusstrategie om de beschikbare toezichtcapaciteit vooral te richten op de Leger des Heils doelgroepen (met multi problematiek). Samengevat de mensen zonder helper.

Tegelijk is de directie zich bewust van de noodzakelijke verbeterstappen, die de organisatie moet maken om de geleverde kwaliteit van werk stabiel hoog te krijgen en dit aantoonbaar te maken aan financiers en (externe en interne) toezichthouders. Dit vraagt om organisatorische versterking op zowel team, regionaal als landelijk niveau van de stichting. Binnen de stichting is sprake van kwaliteitsverschillen tussen de teams, hetgeen mogelijkheden biedt voor interne benchmarking en verbetertrajecten.

We zijn dankbaar voor de steun van velen die ons werk mogelijk maken en de samenwerking met onze ketenpartners. Wij weten ons geïnspireerd door ons motto 'Doen wat wij geloven' op basis van de eigentijdse verwoording in de Bijbel: Alleen iemand die ook goede dingen doet, laat zien dat hij echt gelooft. (Jacobus 2:18, Bijbel Gewone Taal). Wij danken God voor zijn leiding en liefde voor ieder mens, ongeacht problematiek of positie.

Mede namens collegae, de heren Hans Martin Don en Alan Gibson,



envoy drs. Cornel Vader
Voorzitter Stichtingsdirectie



kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

In één oogopslag, Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering										
	2018		2017		2016		2015		2014	
De hulpvragers										
Totaal aantal hulpvragers (unieke personen) per jaar	11.139		10.841		10.620		10.117		10.199	
De hulpverleningscapaciteit (op 31 december)										
Aantal uren ambulante hulpverlening (in fte's van 36 uur/w eek)	329		350		323		280		285	
De organisatie										
Aantal vestigingen	16		16		15		16		16	
Aantal medewerkers op 1 januari	603		573		501		516		562	
Nieuwe medewerkers (incl. interne doorstroom)	89		99		128		51		65	
Vertrokken medewerkers	91		69		56		66		112	
Aantal medewerkers op 31 december	601		603		573		501		515	
Gemiddeld aantal arbeidsplaatsen (in fte's van 36 uur/w eek)	505		487		479		425		450	
- waarvan leidinggevend	27		27		26		30		34	
- waarvan staf / specialistisch	37		35		33		51		54	
- waarvan uitvoerend zorg	351		340		359		282		296	
- waarvan uitvoerend administratief / civiel	90		85		61		61		66	
Aantal vrijwilligers per 31 december	6		6		6		6		6	
Gemiddeld ziekteverzuim in %	7,1%		6,9%		5,6%		6,1%		6,3%	
Gemiddelde loonsom	67.059		65.830		63.031		62.948		61.760	
Bedrijfsopbrengsten (bedragen x EUR 1.000.000)										
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	41,7	95%	40,0	95%	18,3	44%	14,3	39%	-	0%
- subsidies	0,4	1%	0,6	1%	20,9	51%	19,8	54%	36,2	96%
- overige bedrijfsopbrengsten	1,7	4%	1,7	4%	2,0	5%	2,3	6%	1,6	4%
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	43,8	100%	42,3	100%	41,2	100%	36,5	100%	37,8	100%
Bedrijfslasten (bedragen x EUR 1.000.000)										
- personeelskosten	37,0	83%	37,1	82%	33,7	82%	29,4	80%	30,7	80%
- afschrijvingen op vaste activa	0,7	2%	0,7	2%	0,7	2%	0,6	2%	0,6	2%
- overige bedrijfskosten	7,0	16%	7,2	16%	6,9	17%	6,9	19%	7,3	19%
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	44,8	100%	45,0	100%	41,2	100%	36,9	100%	38,6	100%
BEDRIJFSRESULTAAT	-1,0		-2,7		-0,0		-0,4		-0,8	
Financiële baten en lasten	-0,0		-0,0		-0,0		-0,0		-	
RESULTAAT	-1,0		-2,7		-0,1		-0,5		-0,8	

1. Uitgangspunten verslaggeving

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

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

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

Dit jaardocument is in maart 2019 opgesteld onder verantwoordelijkheid van de stichtingsdirectie van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering en betreft het gehele kalenderjaar (=boekjaar) 2018. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlage. De in het jaardocument opgenomen jaarrekening is opgesteld met in achtneming van BW Boek 2 titel 9 en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, met Richtlijn 655 in het bijzonder. De afwijking ten opzichte van RJ 640 is gebaseerd op praktische redenen gezien de concernrelaties met het Leger des Heils in Nederland.

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

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

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon:	Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
Bezoekadres stichtingsbureau:	Spoordreef 10
Postadres:	Postbus 3006
Postcode:	1300 EH
Plaats:	Almere
Telefoonnummer:	036-5398250
E-mailadres:	cb.wg@legerdesheils.nl
Internetpagina:	www.legerdesheils.nl
Nummer Kamer van Koophandel:	63300664

Profilingsstatement Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

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

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

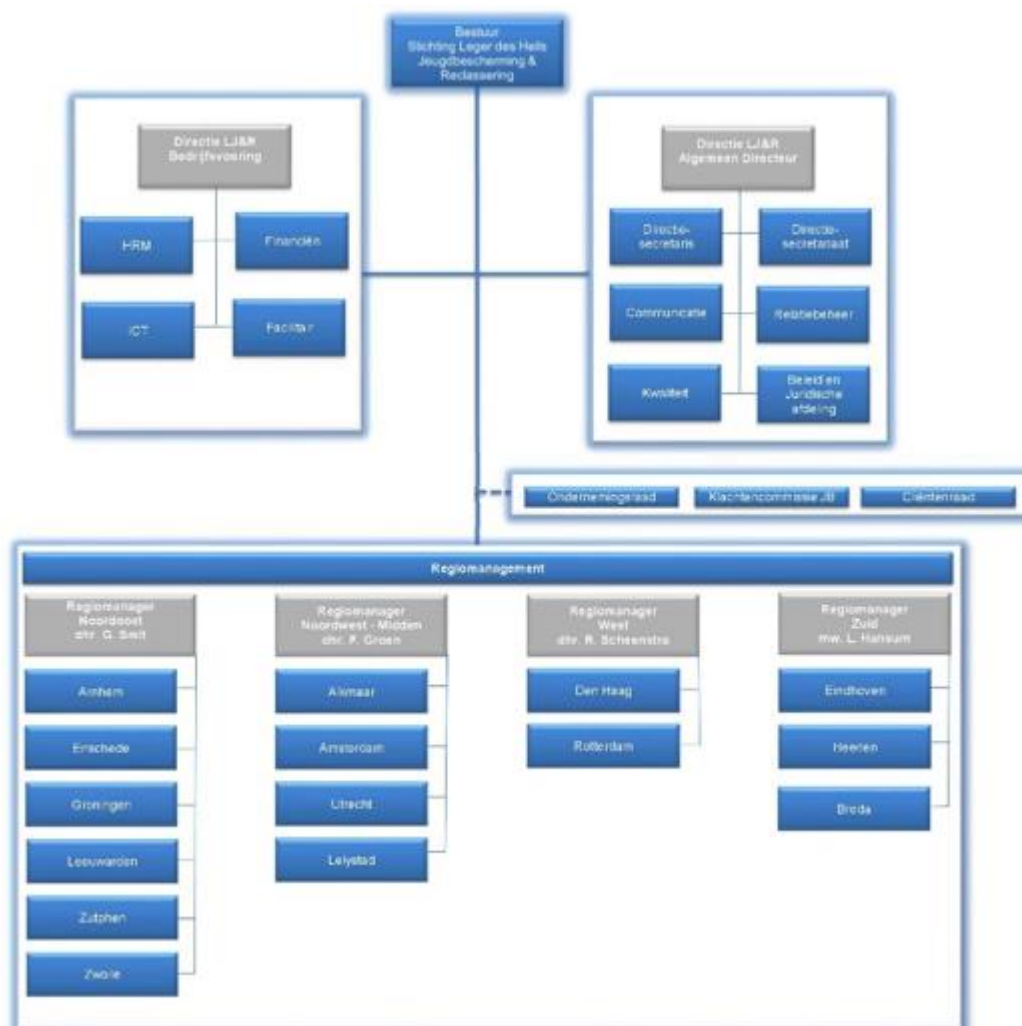
2.2 Structuur

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

De statutaire Stichtingsdirectie wordt ondersteund door het Stichtingsbureau in Almere. De ondersteuning van het Stichtingsbureau richt zich op de voorbereiding van strategie van de stichting en op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op de gebieden van hulp- en zorgverlening, kwaliteit, identiteit, personeel, organisatie, communicatie, informatiemanagement en financiën. Binnen de functie van hoofd stafdienst kwaliteit en veiligheid is de rol van Functionaris gegevensbescherming (FG) belegd. Vanuit zijn functie wordt functioneel toezicht gehouden op de kwaliteit van (interne) audits. Het hoofd stafdienst kwaliteit en veiligheid heeft rechtstreeks toegang tot de Raad van Toezicht.

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

Organogram Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering



Verbonden partijen

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

Per 1 januari 2018 zijn een aantal werkzaamheden en bijbehorende functies op het Hoofdkwartier in Almere gecombineerd binnen Stichting Leger des Heils Dienstverlening (DV). Dit had tot gevolg dat medewerkers van de stafdiensten Bedrijfsvoering en Bestuurlijke Informatievoorziening en Administratieve Organisatie met het hierbij horende deel van de secretariële ondersteuning van het Stichtingsbureau van W&G/LJ&R per 1 januari 2018 zijn overgeheveld naar DV. Hierop is het Stichtingsbureau van W&G/LJ&R opnieuw ingericht. In december 2018 heeft een evaluatie plaats gevonden van de overgang van taken welke heeft geresulteerd in een kleine aanpassing begin 2019 waarbij een aantal taken (business control en productie control) zijn terug gegaan naar het Stichtingsbureau van W&G/LJ&R.

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

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

Bekostiging activiteiten

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

Jeugdwet

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

Ministerie van Veiligheid en Justitie

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

Private middelen

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

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is ultimo 2018 vanuit 16 vestigingen verspreid over Nederland werkzaam.

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

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

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

Doelgroepen

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

Het gaat (onder meer) om:

- kwetsbare huishoudens, dak- en thuislozen, psychiatrische patiënten, degenen die niet meer aan de arbeidsmarkt deelnemen, werkende armen;
- multiprobleem gezinnen, kinderen in crisis(vollevol)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, (ex)drugs- of alcoholverslaafden, ernstig zieke dak- en thuislozen;
- geïsoleerd levende zorgafhankelijke ouderen, zorgwekkende zorgmijders thuis of op straat, 'stille' of verscholen mensen die vereenzaamd leven, afgewezen asielzoekers zonder enige status en zonder aanspraak op hulp.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel

Cliënten

Door het onderdeel Jeugdbescherming zijn in 2018 totaal 3.612 pupillen begeleid (2017: 3.545).

Door het onderdeel Reclassering zijn er in totaal 7.527 cliënten begeleid in 2018 (2017: 7.143).

Reclassering kent een reeks aan producten waarbinnen cliënten begeleid worden. Het betreft Advies, Toezicht, Gedragsinterventies, Werkstraffen en Casemanagement.

Naast de reguliere reclasseringscliënten zijn er ook 128 cliënten (2017: 153) begeleid vanuit het project Prisongate Office. Het Prisongate Office spant zich in om mensen zo snel mogelijk nadat ze in detentie geraken perspectief te geven. De stichting werkt samen met penitentiaire inrichtingen, Veiligheidshuizen en Gemeenten aan het bieden van re-integratie trajecten. Binnen deze re-integratietrajecten is er aandacht voor wonen, werk (dagbesteding), vrije tijdsbesteding, herstel van relaties, opbouwen van een positief sociaal netwerk.

Capaciteit per 31 december

Begeleidingscapaciteit

Ambulant (in arbeidsplaatsen van 36 uur per week per 31/12)	2018	2017	2016	2015
Jeugdbescherming	151	160	138	102
Reclassering	178	190	185	177

Opbrengsten

In 2018 zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2017 toegenomen met € 1,5 miljoen (3,5 %) tot € 43,8 miljoen. Dit is geheel te danken aan een 9% opbrengsten stijging Jeugdbescherming voornamelijk als gevolg van (6%) toename van het aantal maatregelen.

Productie

Vanuit Jeugdbescherming & Reclassering is de volgende productie geleverd:

Jeugdbescherming			
12-maandgemiddelden	2018	2017	2016
Aantal pupillen (gezins)voogdij/jeugdbescherming	2.782	2.631	2.529
Reclassering (volw.)			
Gerealiseerde productie in aantallen	2018	2017	2016
Advies	6.673	6.059	6.064
Plaatsing forensische zorg	2.245	2.351	2.612
Toezicht	3.913	3.921	3.770
Gedragsinterventies	580	502	350
Werkstraffen	617	591	522
Casemanagement	423	607	668
Totaal aantal prestaties	14.451	14.031	13.986

Personeel

Het aantal medewerkers in dienst is nagenoeg gelijk gebleven (-0,3% groei) met 601 medewerkers ultimo 2018 t.o.v. 603 medewerkers ultimo 2017. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (FTE), daalde met 1,2% van 208 FTE ultimo 2017 naar 502 ultimo 2018.

Tabel: Aantal medewerkers en fte ultimo 2018 (incl. stagiaires)

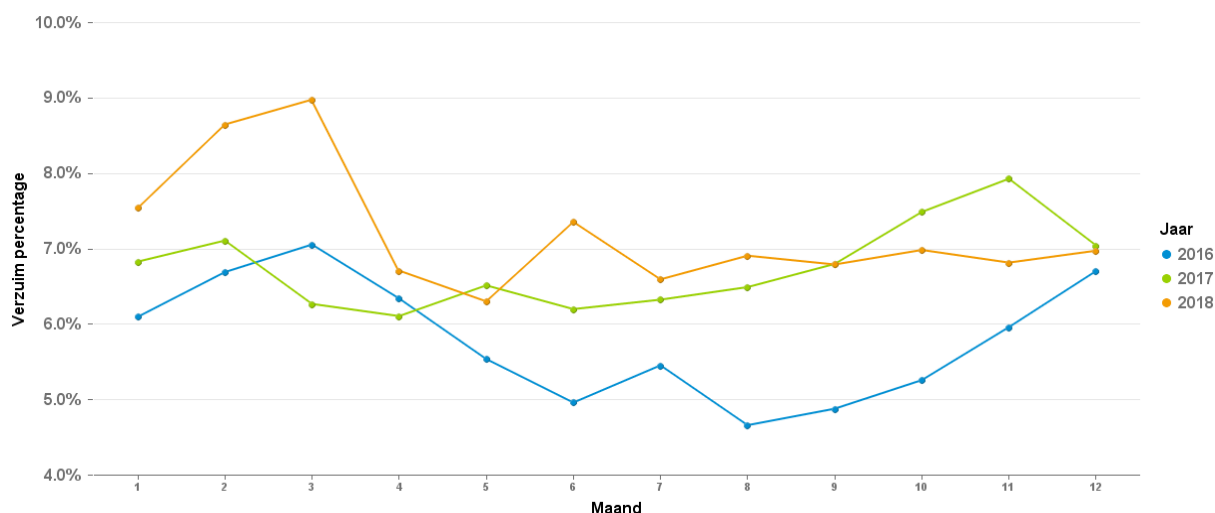
Peildatum	Aantal medewerkers	Groei in %	Aantal FTE	Groei in %
Ultimo 2018	601	-0,3%	502	-1,2%
Ultimo 2017	603	5,2%	508	5,8%
Ultimo 2016	573	11,2%	480	11,9%
Ultimo 2015	516	-3,0%	429	-1,6%

Tabel: Aantal medewerkers en stagiaires ultimo 2018

	Aantal medewerkers	Aantal stagiaires	Totaal
Centraal Bureau	68	2	70
Jeugdbescherming	253	14	267
Reclassering	260	4	264
Totaal	581	20	601

Het arbeidsverzuimpercentage ligt in 2018 gemiddeld op 7,1%. Dit is een sterke stijging ten opzichte van 2017 (6,9%). Met name de functiegroep reclasseringsmedewerkers kent in 2018 een hoog verzuimpercentage van 9,1% (jeugdbeschermers: 7,4%).

Grafiek. Ontwikkeling van het ziekteverzuim 2016-2018



De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand is de afgelopen jaren stabiel gebleven en ligt ultimo 2018 op 42,0 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren van medewerkers ultimo 2018 ligt op 9,2 jaar (2017: 9,1 jaar).

Tabel: Leeftijdsofbouw van de medewerkers per einde van het jaar

Leeftijdscategorie	Ultimo 2018	2018 in %	2017 in %	2016 in %	2015 in %
15 - 24 jaar	38	6%	7%	6%	6%
25 - 34 jaar	157	26%	26%	26%	25%
35 - 44 jaar	157	26%	25%	28%	27%
45 - 54 jaar	133	22%	22%	20%	21%
55 jaar en ouder	116	19%	20%	20%	21%
Totaal	601	100%	100%	100%	100%

Ultimo 2018 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de stichting 77% ten opzichte van 23%. Deze verhouding is de afgelopen jaren nauwelijks veranderd. De vrouw/man-verhouding binnen de leidinggevende functies is 46% ten opzichte van 54% (2017: 44% t.o.v. 56%).

In 2018 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de stichting ten opzichte van 2017 met 3,5% gestegen. De totale personeelskosten daalde met 1,0%, met name als gevolg van 56% daling van de PNIL-inzet (€1,8 mln; 15 FTE in 2018 t.o.v. 34 FTE in 2017). LJ&R kende een 3,7% hogere formatieinzet (505 ingezette FTE in 2018 versus 487 ingezette FTE in 2017) tegen 1,9% hogere gemiddelde loonkosten (€ 67.059 in 2018 t.o.v. €65.830 in 2017). Het CAO-effect in 2018 is ca. 1,9%, per saldo zijn er geen overige effecten.

Het aantal openstaande vacatures lag ultimo 2018 lager vergeleken ultimo 2017. De arbeidsmarktkrapte wordt binnen LJ&R voornamelijk gekenmerkt door een tekort aan jeugdbeschermers. Jeugdbeschermers hebben door aanpassingen in de wet verantwoordelijkheden gekregen waarop zij als natuurlijk persoon op aangesproken kunnen worden. Dit, naast de verzwarende van de doelgroep en een hoge werkdruk, zorgt ervoor dat diverse collega's een carrièreswitch maken, bijvoorbeeld door een overstap naar de wijkteams. Het verloop bij jeugdbeschermers is met 20% tot Q3 2018 hoog (2017: 19%). Dit fenomeen lijkt sector breed. Het verloop is groot binnen de Jeugdbescherming en vacatures zijn lastig in te vullen. Om de dienstverlening te waarborgen van de toegewezen trajecten zijn in 2018 in beperkte mate uitzendkrachten ingezet.

Tabel: Aantal openstaande vacatures LJ&R

Vacature type	Ultimo 2018	Ultimo 2017
Betaald werk	13	22
Stage	1	0
Totaal	14	22

In 2018 is een start gemaakt om het Leger des Heils breder op de kaart te zetten als professionele werkgever, door zichtbaar en aanwezig te zijn bij potentiële medewerkers en hen proactief te benaderen. Onder andere is de vacaturesite www.werkenbijhetlegerdesheils.nl vernieuwd. Door de functionaliteit en *look and feel* van de website te moderniseren, zijn de toegankelijkheid en zichtbaarheid van vacatures versterkt. Met de verschuiving van werving via offline kanalen (e.g. het plaatsen van advertenties in bladen) naar online platformen, ligt de focus van zichtbaarheid in toenemende mate op online mogelijkheden. Daarnaast stonden in 2018 medewerkers in het teken van arbeidsmarktcommunicatie op festivals en conferenties, waarbij vacatures werden getoond en het gesprek over het Leger des Heils als werkgever werd gehouden. Hierin zijn nieuwe mogelijkheden voor profilering van LJ&R als werkgever verkend, zowel op regionaal niveau (bijv. banenmarkten), als op landelijk niveau (bijv. Pinksterconferentie Opwekking).

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 56% gedaald ten opzichte van 2017 (15 FTE in 2018 t.o.v. 34 FTE in 2017; 3,0% van het totaal ingezette FTE's). Bij de inzet van PNIL wordt enkel de kosten van personeel niet in loondienst (PNIL) meegerekend als verantwoord uitzendkrachten/ZZP-ers (PNIL ter vervanging van ziekte en vacatures). Dit is dus exclusief uitbesteed schoonmaakwerk, uitbesteed beveiligingswerk/nachtbewaking en de kosten van (detachering) externe adviseurs. In de PNIL-kosten is een marge van 50% gehanteerd: btw + marge dienstverlener. De inzet van PNIL is over de voorgaande jaren in onderstaande tabellen opnieuw berekend naar aanleiding van deze herdefiniëring.

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

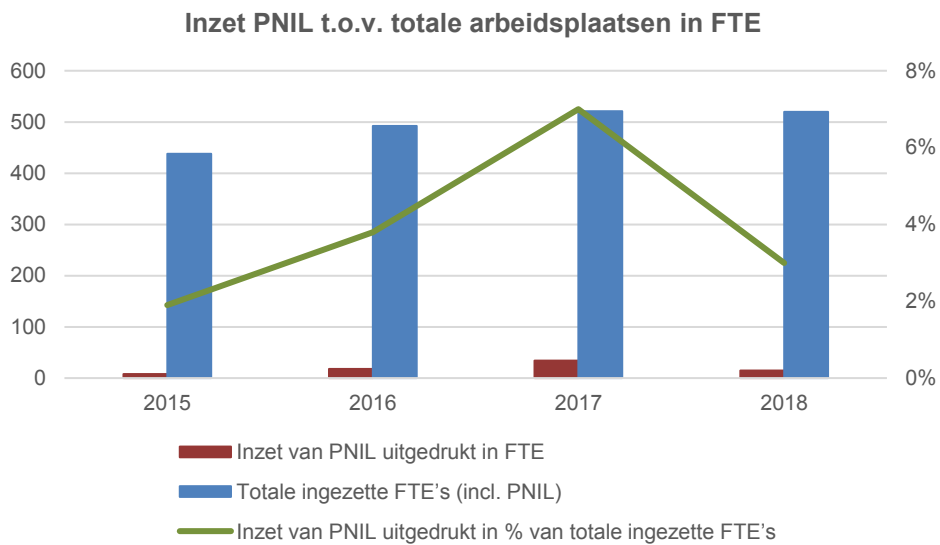
	2018	2017	2016	2015
Inzet van medewerkers in loondienst in FTE	505	487	474	430
Inzet van PNIL uitgedrukt in FTE	15	34	18	8
Totale ingezette FTE's (incl. PNIL)	520	521	492	438
Inzet van PNIL uitgedrukt in % van totale ingezette FTE's	3,0%	7,0%	3,8%	1,9%

De daling in PNIL-inzet ad € 1.9 miljoen is toe te schrijven aan lagere inzet van uitvoerende functies binnen de Jeugdbescherming (10 FTE in 2018 versus 27 FTE in 2017).

Tabel. Inzet PNIL over functiecategorieën

	2018	2017	2016	2015
PNIL uitvoerend administratie	0	1	1	1
PNIL artsen	0	0	1	1
PNIL uitvoerend civiel / technisch	0	0	0	0
PNIL leidinggevenden en directie	1	2	2	0
PNIL staf en specialistisch	3	4	3	3
PNIL uitvoerend hulp / zorg	10	27	11	3
Totaal	15	34	18	8

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



3. Maatschappelijk Ondernemen

3.1 Dialoog met stakeholders

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

Individuele cliënten

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

Medewerkers

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

Overheden en Financiers

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

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

Toezichthouders

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

Leveranciers

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

Samenwerkingsrelaties

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

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

3.2 Milieu en Duurzaamheid

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. Vanuit contact met het Kernteam EED is in 2018 een traject opgestart om te komen tot een concernaanpak EED. Dit heeft geresulteerd in een concept Plan van Aanpak voor het gehele Leger des Heils, dat ingediend is op 31 juli 2018. In het najaar van 2018 zijn binnen het Leger des Heils 15 grootverbruik-locaties door een externe organisatie geauditeerd met aansluitend de opstart van een steekproef van 10 middenverbruik-locaties (doorlopend tot februari 2019). De energieverbruiken van groot- en middenverbruik locaties van het Leger des Heils zijn in kaart gebracht om in 2019 actief te kunnen gaan sturen op energiebesparing middels de door de overheid vastgestelde Energie Maatregelen Lijst (EML). In december is een pilotplan verduurzaming voor 2019 opgesteld, dat zal uitmonden in een meerjarenplan Verduurzaming 2020-2023.

Het energieverbruik van de accommodaties die bij de stichting in gebruik zijn wordt centraal geadministreerd en gemonitord. Hierdoor is benchmarking mogelijk en worden op basis van deze informatie maatregelen genomen op locaties met bovengemiddeld verbruik. Maatregelen welke worden ingezet zijn onder andere: het aanbrengen van energiebesparende voorzieningen, het voorkomen van harmonische vervuiling, asymmetrische belasting, blindstromen en een onnodige hoge spanning in elektrische installaties en het aanbrengen van LED verlichting. In 2018 zijn 8 groot- en middenverbruik locaties voorzien van een installatie met zonnepanelen. Dit zorgt voor een besparing op elektra en verkleining van de CO2 footprint met zo'n 300.000 kg CO2 per jaar (ca 100 gezinnen).

Om verduurzaming voldoende aandacht te kunnen geven is binnen het Leger des Heils per 1 september 2018 een programmamanager Duurzaamheid aangesteld om centraal te kunnen sturen op verduurzaming. Waar op locatieniveau zich kansen voordoen voor verduurzaming vanuit de context, worden deze opgepakt. Nieuwbouw- en renovatieprojecten worden opgestart en/of uitgevoerd vanuit de vigerende bouwnormen, die voorzien in verduurzaming door o.a. gebouwisolatie en hoog rendement stookinstallaties.

Afdeling Inkoop heeft in 2018 het werken met categoriemanagement om per inkoopcategorie actief te kunnen sturen via vooraf vastgestelde normen, waarvan verduurzaming een van de onderdelen is, verder vorm gegeven. In het kader van professionalisering en centralisering van de inkooporganisatie is hierop volgend een traject met het Nederlands Inkoop Collectief (NIC) gestart, dat in 2019 naast een Spend-analyse met vaststelling van centraal inkoopbeleid ook zal leiden tot een verdere invulling van de duurzaamheidsambitie.

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.

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 SW-bedrijven ook mee. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft sinds 2015 een PSO erkenning trede 1. In 2017 is de erkenning voor de PSO weer afgegeven voor de periode van 2 jaar. Begin 2019 wordt er weer een certificeringstraject gestart.

4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap

4.1 Governance code

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

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

De wettelijke transparantie-eisen van de WTZi voor andere onderdelen van het Leger des Heils in Nederland vormen samen met de Zorgbrede Governance Code de eisen voor goed bestuur en toezicht van zorginstellingen. De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering houdt zich aan de Zorgbrede Governancecode.

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

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

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

De Raad van Toezicht van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bestaat statutair uit ten minste zeven en ten hoogste negen leden.

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

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

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

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

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

Ter uitvoering van de bepalingen in de zorgbrede governancecode 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 2018 uit:

		Rooster van aftreden:	
		Aftredend per:	Herbenoembaar:
• Commissioner H. Tvedt	(voorzitter)	-	-
• Kolonel H. Andersen	(vicevoorzitter)	-	-
• Luitenant-kolonel J.A. den Hollander	(penningmeester)	-	-
• Mevrouw drs. M. Trompetter	(secretaris)	30 juni 2019	nee
• De heer drs. P.W.D. Venhoeven		1 april 2021	nee
• Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen		30 juni 2020	nee
• De heer mr. drs. A.J. Lock		9 januari 2022	nee
• De heer mr. drs. J.M. de Vries		25 april 2022	ja
• Mevrouw prof. dr. W. den Ouden		25 april 2022	ja

Op 25 april 2018 zijn de heer mr. drs. J.M. de Vries en mevrouw prof. dr. W. den Ouden benoemd. Daarmee zijn de twee vacature plaatsen die eind 2017 ontstonden ingevuld. De heer Lock is in januari 2018 herbenoemd tot Januari 2022. Commissioner drs. J.C.IJ. van Vliet is, door het behalen van de pensioengerechtigde leeftijd, per 1 augustus 2018 op retraite gesteld en op dezelfde datum opgevolgd door Commissioner Hannelise Tvedt.

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 H. Tvedt, mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen (tijdelijk lid), mevrouw prof. dr. W. den Ouden en de heer mr. drs. A.J. Lock hebben zitting in de Selectie- en remuneratiecommissie.

Kolonel H. Andersen, mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen en de heer mr. drs. J.M. de Vries hebben zitting in de commissie Kwaliteit en Veiligheid.

Auditcommissie

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

- 1) Voorbereidende werkzaamheden inzake het toezicht op de 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 informatieverzorging door de Stichting;
 - e) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant;
 - f) de rol en het functioneren van interne controle, inclusief de opvolging van aanbevelingen;
 - g) de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden van de externe accountant ten behoeve van de Stichting;
 - h) de financiering van de Stichting;
 - i) de toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT), en met name de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde systemen.

- 2) Het uitbrengen van advies en het doen van voorstellen aan de Raad van Toezicht inzake de benoeming van de externe accountant, het beleid ten aangaande de onafhankelijkheid van de externe accountant en eventuele (potentiële) tegenstrijdige belangen tussen de externe accountant en de Stichting;
- 3) Voorbereidende werkzaamheden inzake het toezicht op het vermogensbeheer (inclusief beleggingsbeleid) van het vermogen van/voor de Stichting uitgevoerd door de Stichting Leger des Heils;
- 4) Het voorbereiden van de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Stichtingsdirectie waarin de jaarrekening, het jaarverslag, de begroting, tussentijdse cijfers van de stichting worden besproken.

Selectie- en remuneratiecommissie

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

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

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

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

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

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

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

Externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. De heer F.E. van Kommer RA trad op als tekenend accountant tot 10 oktober 2018. Op 10 oktober 2018 heeft de Raad van Toezicht zijn opvolger mevrouw drs. M.J.A. Koedijk RA RE benoemd als tekenend accountant.

4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2018

De Raad van Toezicht van de stichting LdH Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R) is samengesteld uit dezelfde leden als de Raad van Toezicht (RvT) van de stichting Leger des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg (W&G). Veel regelingen van W&G zijn voor beide stichtingen van toepassing. De werkzaamheden en activiteiten die de Raad van Toezicht voor beide stichtingen uitvoeren, vinden veelal tegelijkertijd plaats. In 2018 heeft de Raad van Toezicht er echter voor gekozen om een duidelijker scheiding aan te brengen in de vergaderingen van de stichtingen. Ook de stichtingsdirectie is gevraagd om die scheiding in de aansturing en documentatie aan de Raad van Toezicht duidelijker aan te brengen.

Deze aangepaste werkwijze werd mede ingegeven door de zorgelijke financiële en organisatorische ontwikkelingen bij de stichting LJ&R eind 2017. De Raad van Toezicht kwam hierdoor nadrukkelijker tot het inzicht dat meer en specifiekere aandacht voor deze stichting vanuit de stichtingsdirectie en Raad van Toezicht op z'n plaats was. In 2018 heeft de Raad van Toezicht mede als gevolg van de situatie eind 2017, het verbeterprogramma voor LJ&R daarom ook nauwlettend gevolgd. Dit programma heeft in relatief korte tijd gezorgd voor een snel herstel waardoor de situatie bij LJ&R medio 2018 al sterk was verbeterd.

2018 was voor de Raad van Toezicht ook een jaar van verandering. Commissioner Hans van Vliet nam afscheid nadat hij acht jaar voorzitter was geweest van de RvT. Hij werd opgevolgd door commissioner Hannelise Tvedt. Daarnaast werd voorzien in twee vacatures binnen de RvT waarvan er één al langere tijd open stond. Rekening houdend met deze wijzigingen hebben de RvT-leden de tijd genomen om met elkaar opnieuw in gesprek te gaan over de toezichtsvisie en de ontwikkelingen van de organisatie, onder andere als gevolg van de forse groei bij de stichting W&G. Dit vraagt volgens de RvT niet alleen hernieuwde focus op het inhoudelijke beleid, maar ook herijking van de organisatorische aansturing. De RvT heeft in 2018 met de stichtingsdirectie hiertoe een aanzet gemaakt die in de loop van 2019 verder gestalte zal krijgen. De RvT heeft eind 2018 ook zijn nieuwe secretaris benoemd. Deze functie wordt per twee jaar benoemd en de termijn van de zittende secretaris eindigde na drie keer twee jaar aan het eind van het jaar. Tot slot heeft de RvT eind 2018 de procedure opgestart voor de werving en selectie van een nieuw RvT-lid ter opvolging van mw. Trompetter. Haar zittingstermijn eindigt medio 2019 en zij kan dan niet meer worden herbenoemd.

Verder is afgelopen jaar voor het eerst ervaring opgedaan met de nieuwe structuur waarin de samenhang tussen de entiteiten binnen het Leger des Heils, als gevolg van het project 'Rise Up', gestalte krijgt. Een belangrijk onderdeel daarvan was de overheveling van backoffice activiteiten van de stichting LJ&R naar de stichting Dienstverlening. In de loop van het jaar heeft de stichtingsdirectie aan de RvT duidelijk gemaakt dat de overheveling van met name control activiteiten van de eigen entiteit niet de voorkeur heeft en dat deze weer binnen de eigen entiteit zouden moeten worden ondergebracht. De RvT heeft beaamd dat dit voor de stichting LJ&R inderdaad beter zou zijn. Het terugbrengen van deze belangrijke activiteit bij LJ&R zal daarom in 2019 gestalte krijgen.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht vergaderingen worden na het besloten deel bijgewoond door de stichtingsdirectie. In de april-vergadering vond het jaarlijks overleg plaats met de externe accountant en zijn de jaarrekening en het jaarverslag besproken en vastgesteld. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht zijn jaarlijkse zelfevaluatie gehouden en een interne bijeenkomst georganiseerd in het kader van permanente educatie (PE-sessie). RvT-leden hebben in dat kader ook individueel diverse bijeenkomsten bijgewoond. Tijdens de PE-sessie is stilgestaan bij de toezichtsvisie en het toezichtsen toetsingskader van de Raad van Toezicht. Het document waarin deze onderdelen worden uitgewerkt, zal in 2019 worden afgerond.

Zoals gebruikelijk heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht twee vergaderingen bijgewoond van de Centrale Ondernemingsraad en twee vergaderingen van de Landelijke Cliëntenraad. De voorzitter en 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.

In verband met de wijziging in het voorzitterschap hebben diverse extra overleggen plaatsgevonden tussen de voorzitter, de secretaris en de ambtelijk secretaris van de Raad van Toezicht om een soepele overgang van de werkzaamheden te bewerkstelligen.

Bespreking en besluitvorming

De Raad van Toezicht heeft in 2018 het volgende besproken en vastgesteld:

- Jaardocument 2017 inclusief jaarrekening en jaarverslag
- Klasse indeling WNT en bezoldiging Raad van Toezicht

- Benoeming van dhr. Venhoeven tot secretaris per 1 januari 2019
- Benoeming dhr. De Vries en mevrouw Den Ouden tot RvT-lid per 25 april 2018

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- Aanstelling tweehoofdige directie
- Benoeming van de directeur innovatie tot algemeen directeur
- Benoeming directeur bedrijfsvoering
- Herziene exploitatiebegroting 2018
- Exploitatie- en investeringsbegroting 2019
- Vastgoedtransacties
- Meerjarenbeleidsplan
- Investeringsvoorstel Clever-web
- Rol- en taakverdeling stichtingsdirectie
- Benoeming van mw. drs. M.J.A. Koedijk RA RE van PwC tot extern accountant voor het LdH LJ&R
- Onkostenregeling/uitnodigingsbeleid
- PwC controleplan 2018
- Aangaan van een achtergestelde lening bij Stichting LdH
- Aangaan van dienstverleningsovereenkomst met Stichting LdH Dienstverlening

Ook heeft de Raad van Toezicht de volgende onderwerpen besproken:

- Voortgangsrapportage LJ&R
- Visie ontwikkeling toekomst LJ&R
- HR-ontwikkelingen
- Geschillenregeling
- Managementletter 2018
- Risicomanagement
- ICT-beleid en IT-governance
- Kwaliteit van zorg

Auditcommissie

Deze vergaderingen werden tevens bijgewoond door het lid van de stichtingsdirectie en enkele stafleden van het stichtingsbureau en de stichting DV. In de april-vergadering heeft de auditcommissie onder meer het jaardocument 2017 (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 2018
- Financiële rapportages
- Herziene exploitatiebegroting 2018
- Voortgangsrapportage LJ&R
- Visie ontwikkeling toekomst LJ&R
- Exploitatiebegroting 2019
- Investeringsbegroting 2019
- Risicomanagement / ICT
- Vastgoedtransacties
- Ontwikkelingen in Clever-web
- Auditplan 2019
- Ontwikkelingen in de dienstverlening door stichting LdH Dienstverlening

De auditcommissie heeft aan de gehele Raad van Toezicht over haar bevindingen gerapporteerd en heeft geconstateerd dat de financiële en organisatorische situatie bij LJ&R medio 2018 sterk was verbeterd.

Selectie en Remuneratiecommissie

Naast enkele reguliere vergaderingen heeft de S&R commissie als één van haar vaste taken de ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken met de stichtingsdirectie voorbereid en gevoerd. Ook heeft de commissie de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht voorbereid en is met behulp van een extern wervingsbureau een nieuw Raad van Toezicht-lid geworven. Samen met een eind 2017 geworven lid, zijn deze twee nieuwe leden per 25 april 2018 benoemd in de Raad van Toezicht. Eind 2018 is de S&R commissie met de Raad van Toezicht ook de evaluatie gestart ten behoeve van de

herbenoeming van de voorzitter van de stichtingsdirectie. Met de Centrale Ondernemingsraad (COR) heeft de commissie voorts een procedure afgestemd voor de benoeming van RvT-leden op voordracht van de COR. Over haar bevindingen rapporteerde de commissie aan de gehele Raad van Toezicht.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

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

- Diverse kwaliteitsnota's
- Strategische dilemma's m.b.t. het meerjarenbeleidsplan 2019-2022
- Visieontwikkeling 'geestelijk leven'
- Opzet indicatoren veiligheidsmonitor en doorontwikkeling interne audit systematiek
- Auditrapportage HKZ-certificering
- Jaaroverzicht klachten en incidenten
- Cliënttevredenheidsmetingen
- Beleidsvisie seksualiteit

Ook deze commissie rapporteerde over haar bevindingen aan de gehele Raad van Toezicht.

Aantal RvT en commissie vergaderingen

Tabel: Overzicht bijgewoonde vergaderingen

RvT-lid	Commissies	RvT	Cie. Kwaliteit & Veiligheid	Audit cie.	Selectie- & Remuneratie cie.
Aantal vergaderingen		8	4	5	6
H. van Vliet (tot 1/8)	S&R	4			3
H. Tvedt (vanaf 1/8)	S&R	4			3
H. Andersen	K&V	7	3		
J. den Hollander	Audit	8		5	
M. Trompetter	Audit	8		5	
P. Venhoeven	Audit	8		5	
M. Waling	K&V + tijdelijk S&R	8	4		6
A. Lock	K&V (t/m 25/4) + S&R (vanaf 12/6)	8	2		5
J. de Vries (vanaf 25/4)	K&V (vanaf 12/6)	7			
W. den Ouden (vanaf 25/4)	S&R (vanaf 12/6)	5			1

Bezoldiging, belangenverstrengeling

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden voor de stichting LJ&R geen afzonderlijke vergoeding. De vergoeding wordt geacht te zijn voldaan met de bezoldiging die de leden ontvangen op grond van hun werkzaamheden voor de stichting W&G. Per lid wordt die bezoldiging gebaseerd op de aanwezigheid bij vergaderingen en de inzet voor commissie vergaderingen. De bezoldiging blijft binnen de norm van de WNT.

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

De Raad van Toezicht is verheugd over de sterke verbetering bij LJ&R in 2018, maar is zich er ook van bewust dat blijvend aandacht nodig is. De ontwikkelingen bij deze stichting worden mede sterk beïnvloed door de arbeidsmarktkrapte en externe ontwikkelingen zoals nieuwe ideeën over de organisatie van de reclassering in Nederland. De Raad van Toezicht blijft hierover uiteraard in gesprek met de stichtingsdirectie.

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

Wij wensen u Gods zegen.

Almere, 17 april 2019

Commissioner H. Tvedt (voorzitter)

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

4.3 Bestuur

De Stichtingsdirectie van de stichting, het bestuur in de zin van de wet, bestaat per 31 december 2018 uit twee leden:

- Envoy drs. C. Vader (voorzitter)
- Kapitein H. Slomp RA

Naast taken waarvoor beide Stichtingsdirecteuren gezamenlijk beheer over voeren (o.a. bedrijfsstrategie en HR management) beheert de heer Vader op stichtingsniveau de volgende portefeuilles:

- voorzitterschap van de stichtingsdirectie;
- het uitvoeren van de werkgeversfunctie richting algemeen directeuren van werkeenheden;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Kwaliteit & Veiligheid van zorg;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Communicatie, Mediabeleid en Public Affairs
- het dragen van directionele zorg op het gebied van Medezeggenschap (COR en LCR)
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid.

De heer Slomp beheert op stichtingsniveau de volgende specifieke portefeuilles:

- het uitvoeren van de werkgeversfunctie richting directeuren bedrijfsvoering van werkeenheden;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden Financiën en Fiscaal & Juridische zaken ;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van Zorgcontractmanagement & Productie Control;
- het dragen van directionele zorg op het deelgebieden van Administratieve Organisatie, Interne Controle en Risicomanagement;
- het dragen van directionele zorg op de deelgebieden van Vastgoed, Facility Management, Inkoop & aanbesteding
- het dragen van directionele zorg op het deelgebied ICT en privacy
- onderhouden van de relatie met stichting LdH Dienstverlening inzake shared services.

De Stichtingsdirectie geeft leiding aan de directie van de werkeenheden. De werkeenheden directie is verantwoordelijk voor zowel de inhoudelijke als de financiële bedrijfsvoering van de werkeenheden. Algemeen directeur van de werkeenheden is de heer drs. H.M. Don. De positie van directeur bedrijfsvoering binnen de werkeenheden directie is per 1 april 2018 ingevuld door de heer A. Gibson.

Wet normering topinkomens (WNT)

Het doel van de WNT is het tegengaan van excessieve beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de (semi) publieke sector. In de WNT worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak, genormeerd en openbaar gemaakt. 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 10 oktober 2018 is vastgesteld dat de stichting is ingedeeld in klasse V.

Naast de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp die van toepassing is op de Jeugdbescherming, geldt volgens bijlage 1, onderdeel Ministerie van Veiligheid en Justitie, nummer 4, behorend bij artikel 1.3., eerste lid, onderdeel d van de WNT het gestelde (algemene) bezoldigingsmaximum van € 189.000 voor:

- 'de reclasseringsinstellingen die zijn aangewezen krachtens de in artikel 14d, tweede lid, van het Wetboek van Strafrecht bedoelde algemene maatregel van bestuur, behoudens de instellingen die tevens zijn toegelaten op grond van artikel 5 van de Wet toelating zorginstellingen'.

Voor de werkeenheid directie en de Stichtingsdirectie geldt voor 2018 een bezoldigingsmaximum van € 189.000. Voor de Voorzitter van de Raad van Toezicht is dit € 28.350 en voor de leden van de Raad van Toezicht is dit € 18.900.

Voor het overzicht van bezoldiging van de werkeenheid directie, de Stichtingsdirectie en leden van de Raad van toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2018. Uit dit overzicht blijkt dat de bezoldiging over 2018 van zowel de Stichtingsdirectie als die van de leden van de Raad van Toezicht binnen gestelde normen valt.

4.4 Medezeggenschap

4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon

Cliëntenraad Jeugdbescherming

De Cliëntenraad is in 2018 tien keer voor een vergadering bijeengekomen, waaronder 3-maal in aanwezigheid van de directie van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Daarnaast hebben twee scholingsbijeenkomsten plaatsgevonden. Door middel van coaching en scholing is de Cliëntenraad professioneler geworden. De raad heeft werkbezoeken gebracht in de regio's om zodoende meer bekendheid in de organisatie te krijgen.

Het advies van de Cliëntenraad 'Een goede Start' waarin de houding en bereikbaarheid van de jeugdbeschermers als twee belangrijke aspecten voor een goede start van een OTS zijn uitgewerkt, is door de directie overgenomen en zal in 2019 worden geïmplementeerd.

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

De kosten van de cliëntenraden zijn in 2018 in totaal € 45.923. Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris van de Landelijke Cliëntenraad, de reiskosten van de leden, de jaarvergadering en de trainingen betaald. In 2018 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 2019-2022. Veder werden er adviezen uitgebracht op de volgende onderwerpen: klachtenregeling W&G, deelnemerservaringsonderzoek 2018, deelnemerservaringsonderzoek 50|50, verbeterplan cliënttevredenheidsmeting 2017, reanimatiebeleid, kadernota integrale veiligheid en beleid t.b.v. implementatie AVG.

Cliëntvertrouwenspersoon

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

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

4.4.2 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft in 2018 19 maal onderling vergaderd en er vond 9 keer een overlegvergadering plaats met de algemeen directeur van de stichting. De Raad heeft in 2018 één tweedaagse training gevolgd, waarbij o.a. WOR en de overgang van de ene naar de andere directeur besproken is. Daarnaast zijn een aantal OR-leden naar een workshop Nieuwe Vormen van Medezeggenschap geweest.

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

De kosten van de ondernemingsraad binnen de stichting zijn in 2018 in totaal € 21.509. In 2018 hebben er zes overlegvergaderingen plaats gevonden tussen de Centrale Ondernemingsraad en de Stichtingsdirectie. Bij twee vergaderingen was er een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht aanwezig conform artikel 24 van de wet op de Ondernemingsraden.

In de overlegvergaderingen met de COR zijn, naast besluitenlijsten van de directie, onder andere onderstaande onderwerpen besproken:

Instemming is verleend op de aanpassing nota Verzuimbeleid 'Laten we Wel-Zijn'; Instemming is verleend op de aanpassing nota Werving-, selectie- en benoemingsbeleid; Instemming is verleend op de aanpassing protocol Cameratoezicht; Instemming is verleend op de deelnotitie O&O Management Development; Advies is gegeven op de Kadernota Integrale Veiligheid; Advies is gegeven op de Investeringsbegroting 2018 van W&G/LJ&R.

5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Omgevingsanalyse

Het Leger des Heils zet zich vanuit haar missie in voor mensen aan de onderkant van de samenleving. 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

Het zorglandschap is na de transities complexer geworden waardoor groepen kwetsbare mensen in de marge (dreigen te) belanden. De landelijke overheid trekt zich terug en legt het vinden van een nieuw evenwicht neer op lokaal (gemeentelijk) niveau. De kanteling moet worden gemaakt waarbij niet de complexe systeemwereld, maar de leefwereld van mensen en hun eigen talenten steeds meer leidend zijn voor wat er nodig is en ook geboden wordt aan ondersteuning en zorg. De inzet van ervaringsdeskundigen en het beroep op informele ondersteuning (vrijwillige inzet) vanuit de samenleving/eigen netwerken speelt daarbij een belangrijke rol.

Het grote beroep op zelfredzaamheid en de verschraling in de zorg, leidt tot nieuwe groepen uitvallers waarvan de groep 'mensen met verward gedrag' wellicht het meest exemplarisch is voor een nog niet sluitende zorg- en ondersteuningsstructuur op regionaal/lokaal niveau. Het paradigma van sociale inclusie waarin iedereen mee doet, erbij hoort en een (eigen) plek heeft is lang niet voor iedereen vanzelfsprekend.

De afbouw van intramurale beddenscapaciteit in de GGz, TBS-klinieken, gevangenissen, jeugdhulp en verkorting van de ZvW-behandelduur gaat sneller dan de daarvoor benodigde opbouw van ambulante capaciteit (wijkverpleging, woonbegeleiding, fact teams, e.a.) en wat door de wijk- en jeugdteams kan worden opgevangen. De positie van de Oggz (bemoeizorg) is vervaagd terwijl als gevolg van de ambulantisering meer kwetsbare mensen (met eenzaamheid, schulden, verward gedrag) in de wijk (begeleid) zelfstandig komen wonen. De grenzen van zelfredzaamheid en van acceptatie in de samenleving komen in beeld.

Door internationale (politieke) instabiliteit (w.o. vluchtelingencrisis en terroristische aanslagen) is er een verandering in 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, spiritualiteit en zingeving, veelal in nieuwe vormen buiten de traditionele (geloofs)gemeenschappen. Ook is er een groeiende belangstelling voor deeleconomie en verduurzaming bij (jonge) mensen die een zinvolle maatschappelijke bijdrage willen leveren.

Met de verdergaande digitalisering van de samenleving zullen IT toepassingen op alle levensterreinen exponentieel toenemen (internet of things, domotica, robotica). Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor de zorg (virtual reality, zorgrobots, eHealth) en de sanctie uitvoering (elektronische detentie/toezicht). Keerzijde van deze ontwikkeling is uitsluiting van kwetsbare groepen die niet meekunnen met het tempo en benodigd kennis- & vaardigheidsniveau die de digitaliserende samenleving van hen vraagt.

De Maatschappelijke Opvang beoogt een tijdelijk vangnet te bieden voor uitvallers. De door het ministerie van VWS en de VNG opgestelde Meerjarenagenda Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang is leidend voor de organisatie van de opvang en beschermd wonen vanaf 2020. De doorstroming uit de Opvang en Beschermd Wonen stagneert, met grote gevolgen voor het absorptievermogen van de samenleving: er zijn geen (passende, goedkope) huizen (vooral één en twee kamerwoningen) en op de ambulante ondersteuning wordt in de regel bekibbeld. Er zijn 10.000 extra woningen (vernieuwende woonvormen) nodig om uitstroom uit MO/BW te kunnen realiseren.

De problematiek van de lokale openbare orde en veiligheid wint aan belang en daarmee de positie van de burgemeester en veiligheidsadviseurs. Voor mensen met complexe problemen op het snijvlak van zorg en veiligheid (vanuit integrale risicotaxatie) spelen de zorg- en veiligheidsregio's en de ontwikkeling van de zorg- en veiligheidshuizen een steeds belangrijker rol.

De Reclassering gaat zich anders verhouden tot het sociaal domein met meer samenwerking tussen wijkteams en de zorg- en veiligheidshuizen. De 'nieuwe jeugdbescherming en jeugdreclassering' in gemeentelijk kader richt zich op het terugdringen van instroom (o.a. door een betere samenwerking met wijkteam) en het verkorten van de duur van de maatregel. Steeds meer gemeenten vragen om gezinnen te begeleiden in het (vrijwillig) drangkader om een gedwongen maatregel af te wenden.

Gemeentelijke 'p x q' financiering betekent dat zorgorganisaties het werk moeten voorfinancieren. Financiering van werkkapitaal en het beschikken over voldoende liquiditeit is daarmee een kritische variabele voor de continuïteit van zorgorganisaties geworden. Terugkeer naar een bevoorschottingssystematiek door gemeenten kan deze druk bij zorgorganisaties wegnemen.

De gehoopte vereenvoudiging en vermindering van administratieve lasten door het overhevelen van taken naar de gemeenten heeft plaatsgemaakt voor een veelvoud aan verantwoordingseisen, rechtmatigheidseisen, en compliancy-eisen die veel vraagt van de bedrijfsvoering, met name de financiële verantwoording en de IT. De ingezette beweging naar meer standaardisatie in gegevensuitwisseling moet dit tijt gaan keren.

5.2 Algemeen beleid verslagjaar

Algemene ontwikkelingen Reclassering

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

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

Een aantal veranderingen in het strafproces hebben in 2018 een vervolg gekregen en geleid tot een grotere rol van de reclassering in de strafrechtketen en de verwachting is dat met de in gang gezette nieuwe ontwikkelingen die rol en taakstelling in belang zal toenemen.

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

Het project "Koers en Kansen" is in 2018 verder doorontwikkeld. De aansluiting met de decentralisatiebeweging, waarbij de reclassering kansen en uitdagingen ziet in zowel het domein van gemeentelijke veiligheid als het sociale zorgdomein, krijgt hier door meer concreet vorm. Veiligheidshuizen spelen daarin een belangrijke rol en dat vraagt om een actieve en gerichte participatie van de reclassering.

Algemene ontwikkelingen Jeugdbescherming

De organisatie heeft nog steeds te maken met de gevolgen van de decentralisatie. De contacten met de gemeenten lopen steeds soepeler waarbij zoveel als mogelijk gestreefd wordt om meerjarige contracten af te sluiten om de contractdruk en onzekerheid in de organisatie te reduceren. Contractafspraken kennen per gemeente andere (tariefs)afspraken. Eind 2017 heeft een landelijke tussentijdse evaluatie van de Jeugdwet plaats gevonden, waarbij het inkooptraject ook onder de loep genomen is. Het in 2017 door Bureau Berenschot uitgevoerde kostprijsonderzoek heeft aangetoond dat stichting gemiddeld lagere tarieven hanteert dan andere jeugdbeschermingsinstanties. Deze uitkomst is gebruikt in de onderhandelingen met gemeenten en heeft in 2018 bijgedragen aan tariefsverbeteringen voor de stichting.

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

5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

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

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

De reclassering van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is gecertificeerd op basis van het HKZ certificatieschema Reclassering 2015. In oktober 2018 heeft DNV-GL de driejaarlijkse hercertificering uitgevoerd. Op 26 februari 2019 is de (her)certificering door de Raad voor Accreditatie geratificeerd. Het HKZ certificaat voor de reclassering is nu geldig tot 31 januari 2022.

Interne audits

Jaarlijks vinden op initiatief van de directie van de drie reclasseringsorganisaties (RN¹, SVG² en LJ&R) in gezamenlijkheid interne audits plaats op het primaire proces van de reclassering. Deze audits worden uitgevoerd door interne auditoren van de drie reclasseringsorganisaties.

Ten aanzien van de jeugdbescherming en jeugdreclassering vinden interne audits plaats door het interne auditteam van LJ&R op basis van het Normenkader JB/JR. Daarnaast voert het auditteam van LJ&R ook audits uit op processen/procedures van de ondersteunende diensten, i.e. personeel en facilitair.

5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

5.4.1 Cliënttevredenheid bij Jeugdbescherming

De cliënttevredenheid wordt gemeten middels een exit vragenlijst. Deze vragenlijsten krijgen jongeren vanaf 12 jaar en hun ouders of verzorgers bij afsluiting van de maatregel om hen in de gelegenheid te stellen de ontvangen begeleiding te beoordelen. In de vragenlijsten zijn stellingen en open vragen opgenomen en kan de cliënt een rapportcijfer geven. Intern wordt de voortgang hiervan gemonitord. Landelijk gezien is er in 2018 te weinig exit vragenlijsten retour ontvangen. In één regio zijn de exit vragenlijsten niet uitgezet. In één regio is er ca 30% retour ontvangen, daar was het gemiddelde cijfer in Q4 een 9. Van de overige twee regio's zijn te weinig retour ontvangen om hier conclusies aan te verbinden.

Daarnaast wordt tweejaarlijks landelijk een cliënttevredenheidstoets (C-toets) afgenomen. De C-toets is in 2018 uitgevoerd in de periode september tot eind november. De resultaten van de meting laat bij jongeren met een jeugdreclasseringsmaatregel een dalende trend zien. Bij de meting in 2014 was de waardering een 5,8. Met een waarderingscijfer van 5,7 is de waardering in 2018 ongeveer op het zelfde niveau gebleven. Ouders geven de jeugdreclassering een 5,8 (idem in 2014). Dit cijfer is vanwege de te lage respons van ouders echter niet representatief.

Ook bij de jeugdbescherming is er sprake van een neerwaartse trend in de waardering van zowel jongeren als ouders. De jongeren geven de Jeugdbescherming gemiddeld een 4,8. Bij de meting in 2014 was het gemiddelde waarderingscijfer een 5,3. De waardering van ouders is van een 4,4 (in 2014) verder gedaald naar een 3,7 in 2018.

Over het algemeen laten jongeren zich positiever uit over de jeugdreclassering en jeugdbescherming dan ouders.

¹ Reclassering Nederland

² Stichting Verslavingsreclassering GGZ

Jongeren zijn echter relatief minder positief over aspecten van de jeugdreclassering die te maken hebben met:

- *'doel en resultaat'*, hierbij gaat het m.n. om het maken van afspraken en het verwachtingspatroon van jongeren dat jeugdreclassering hun leven positief kan beïnvloeden/veranderen).
- *'betrouwbaarheid/deskundigheid'*, m.n. het nakomen van afspraken door de jeugdreclasseerder en overleg over het plan van aanpak.
- wat te doen bij het *indienen van een klacht*.
- *'contact' en 'het verloop van de begeleiding'*, bijv. het motiveren van jongeren om afspraken na te komen.

Aspecten bij de jeugdbescherming waar zowel jongeren als ouders minder positief over zijn hebben te maken met:

- *'contact', m.n. beschikbaarheid van de jeugdbeschermer*.
- *'betrouwbaarheid/deskundigheid'*, m.n. het na komen van afspraken scoort laag bij jongeren.
- *begeleiding in zijn algemeenheid scoort* onvoldoende (men is ontevreden over bijv. snelheid waarop begeleiding wordt ingezet en betrokkenheid bij te nemen beslissingen).
- *'doel en resultaat'*, hierbij gaat het m.n. om aspecten m.b.t. het motiveren van de cliënt over zijn/haar toekomst, begeleiding van het gezin en het maken van afspraken m.b.t. de begeleiding na afsluiting.
- het indienen van een klacht.

5.4.2 Cliëntraadpleging bij Reclassering

In 2014 – 2016 is in opdracht van de directie van de drie reclasseringsorganisaties (RO) in samenwerking met Avans hogeschool een instrument ontwikkeld ten behoeve van het meten van de mate van tevredenheid van reclasseringscliënten van de drie reclasseringsorganisaties. Elke RO is verantwoordelijk voor implementeren, organiseren en borgen van de cliëntraadpleging.

In 2018 is de eerste cliëntenraadpleging bij LJ&R uitgevoerd. De meerderheid (91%; 115) van de 127 respondenten vindt LJ&R betrouwbaar; 88% (112 van 127) ervaart de bejegening als positief en 74% (94 van 127) voelt zich veilig bij LJ&R. Voor een cliëntgroep die binnen het gedwongen kader valt, zijn de reacties overwegend positief. Hieruit is op te maken dat onze medewerkers binnen het gegeven kader een hoge cliënttevredenheidscijfer haalt. De 2^{de} cliëntenraadpleging vindt in 2019 plaats.

5.4.3 Klachten

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

Reclassering

Bij de Klachtencommissie Reclassering zijn in 2018 een 7-tal klachten ingediend door cliënten van de reclassering LJ&R. Deze klachten zijn vervolgens door de Klachtencommissie conform de procedure die daarvoor bestaat in eerste instantie verwezen naar de desbetreffende vestigingen van de reclassering met het doel te komen tot een bemiddeling middels een gesprek met cliënt, betrokken medewerker en manager. Bij 4 van de klachten bleek bemiddeling voldoende en was er voor de cliënten geen aanleiding meer om de klacht voor te leggen aan de Klachtencommissie Reclassering. Bij 2 klachten vond bemiddeling niet plaats, omdat cliënt niet meer onder toezicht stond van de reclassering en omdat de andere cliënt afzag van bemiddeling en het daarbij heeft gelaten. Bij 1 klacht bleek bemiddeling niet succesvol maar werd deze vervolgens door de cliënt niet meer voorgelegd aan de Klachtencommissie.

Dat betekent dat in 2018 door de Klachtencommissie Reclassering geen klachten vanuit de reclassering van LJ&R zijn behandeld door de commissie zelf.

De aard van de klachten betreft merendeels verschillen van opvattingen en verwachtingen over uitgebrachte reclasseringsadviezen en hoe de bejegening door de klagers wordt ervaren. Dit vraagt om aandacht binnen de organisatie en wordt in het Landelijk Overleg Reclassering (LOR) met enige regelmaat geagendeerd.

Jeugdbescherming

Voor de jeugdbescherming komen gewoonlijk meer klachten binnen dan voor de Reclassering. In 2018 zijn voor de jeugdbescherming in totaal 123 klachten vanuit de verschillende locaties ontvangen. In 2017 waren dit er 170 (in 2018 een daling van +/- 28%).

Bij jeugdbescherming wordt een groot deel van de klachten door bemiddeling opgelost. De doelstelling om het aantal klachten per jaar met 10% te verminderen is hiermee in 2018 gerealiseerd. De klachtencommissie van de Jeugdbescherming brengt elk jaar een apart jaarverslag uit.

Klachtencommissie Jeugdbescherming

In 2018 zijn zesenvijftig klachtbrieven binnengekomen, in 2017 waren dat er vijfenveertig. Negenenveertig klachtzaken zijn door de klachtencommissie afgerond, dit is een toename ten opzichte van 2017 toen er sprake was van zesenvieftig afgeronde klachtzaken.

Er waren op 1 januari 2018 nog 10 klachten "lopend" vanuit 2017. Op 31 december 2018 waren nog vijftien klachten niet afgehandeld, waarvan er 5 "on hold" stonden. De gegevens hiervan zullen worden meegenomen in het jaarverslag van 2019. Twee klachten zijn niet in behandeling genomen. Beide klachten waren niet ontvankelijk. De totaalcijfers zijn in onderstaande tabel weergegeven.

STATUS KLACHTEN in 2018	Aantal klachtzaken
Lopende klachten per 1 januari 2018	10
Binnengekomen klachten in 2018	56
Afgeronde klachten in 2018 (incl. 6 lopende per 1 jan. 2018)	49
Niet in behandeling genomen zaken (incl. 6 lopende per 1 jan. 2018)	2
Lopende klachten per 31 december 2018 (incl. 5 'on hold' klachten)	15

Lopende klachten op 1 januari 2018 + Binnengekomen klachten 2018 – Afgeronde klachten 2018 – Niet in behandeling genomen zaken = Lopende klachten per 31-12-2018

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

Incidentencommissie

Bij de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering functioneert een Incidentencommissie. Deze is 10 keer bij elkaar gekomen in 2018.

De rol van de incidentencommissie is:

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

Zo is er in 2018 extra aandacht besteed aan het bieden van nazorg aan de medewerker.

Hier is in de individuele terugkoppeling aan de melder en diens leidinggevende vaak aandacht voor gevraagd.

In 2018 zijn in totaal 95 incidenten gemeld. Er is sprake van een toename ten opzichte van 2017 (toen er 64 incidenten zijn gemeld). Van de 95 incidenten waren er 14 (14,74%) MICC-meldingen (melding betreffende cliënt) en in 81 gevallen (85,26%) betrof het een MIM-melding (incident jegens medewerker) en er is geen MOB-melding (melding ongevallen of beroepsziekten) (0%) gerapporteerd.

Tuchtrecht

In 2018 zijn er 9 klachten ingediend. Van deze klachten zijn 6 klachten niet-ontvankelijk verklaard, dit betekent dat deze niet inhoudelijk in behandeling zijn genomen. Van de 3 klachten die wel in behandeling zijn genomen, zijn er 2 procedures nog niet afgerond. De klacht die in 2018 inhoudelijk is behandeld, is gegrond verklaard zonder oplegging van een maatregel.

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

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

Arbeidsomstandigheden

W&G-paspoort

Medewerkers kunnen te maken krijgen met agressie van cliënten of aan verleidingen worden blootgesteld. Ook moet zoveel als mogelijk voorkomen worden dat medewerkers in situaties terechtkomen waarbij de omgang met collega's als onprettig of zelfs ongewenst wordt ervaren. Alle medewerkers van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ontvangen het W&G-paspoort. Het W&G-paspoort is een soort 'identiteitsbewijs', waarin opgenomen zijn de kern van de doelstelling van de organisatie, de identiteit en uitgangspunten van de Stichting 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, Pesten en Discriminatie (SIAGPD)

In het Arbobesluit is een aantal onderwerpen met betrekking tot bepalingen in de Arbowet uitgewerkt. Opgenomen is dat niet alleen voor (seksuele) agressie, geweld (verbaal, fysiek, psychisch) en pesten een vertrouwenspersoon beschikbaar moet zijn, met ingang van 2018 moet er tevens beleid worden gevoerd ter voorkoming van discriminatie en moet hier een vertrouwenspersoon voor beschikbaar zijn.

Het is belangrijk om steeds weer aandacht te geven aan het SIAGPD-beleid, zodat leidinggevenden en medewerkers zich bewust blijven van de mogelijkheid van het zich voordoen van (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie. Tijdens de Leger des Heils Experience Day (LED) voor nieuwe medewerkers wordt het SIAGPD-beleid expliciet besproken en de landelijke vertrouwenspersoon voorgesteld. Tijdens de LED wordt benadrukt dat men recht heeft op een veilige werkplek en dat ongewenst gedrag niet door de werkgever wordt geaccepteerd. Door dit bij aanvang van het dienstverband onder de aandacht te brengen, wordt een signaal afgegeven dat dit onderwerp bespreekbaar is. Naast digitale beschikbaarheid van het beleid, staan de gegevens van de landelijke vertrouwenspersoon in de Intercom vermeld.

Aanvullend aan de centrale activiteiten rondom aandacht voor het SIAGPD-beleid, brengen de aandachtfunctionarissen binnen de werkeenheden het beleid onder de aandacht. In het bespreekbaar maken van knelpunten ten aanzien van SIAGPD-onderwerpen is de lokale aandachtfunctionaris een belangrijke schakel. In alle werkeenheden van W&G is één (of soms meerdere) aandachtfunctionaris(sen) SIAGPD aangesteld. Medewerkers kunnen zich tevens richten tot de landelijke klachtencommissie SIAGPD.

In 2018 zijn twee trainingsdagen gehouden voor aandachtfunctionarissen SIAGPD. Tijdens deze trainingsdagen zijn de aandachtfunctionarissen onder andere met de stichtingsdirectie W&G/LJ&R in gesprek geweest over de beleidsontwikkeling van SIAGPD en eventuele andersoortige klachten van medewerkers. De beleidsontwikkeling richt zich op het beschikbaar hebben van de benodigde vertrouwenspersonen, klachtenregelingen en klachtencommissies, waarbij tegelijkertijd zo veel als mogelijk wordt voorkomen dat voor ieder onderwerp een apart loket is. Mede op basis van de evaluatie van de trainingsdag 2017, heeft een studiedag in het teken gestaan van een combinatie van theorie, casuïstiek bespreken en oefenen.

Ontwikkeling en Ontplooiing medewerkers

De medewerkers van LJ&R nemen deel aan de diverse deskundigheidsbevorderende activiteiten zoals:

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

De organisatie biedt via de Leger des Heils Academie een groeiend aanbod van (gecertificeerde) trainingen en opleidingen aan die aansluiten bij de diverse medewerkers van de organisatie, vanuit wettelijke kaders en/of de eigen professionele ontwikkeling, zoals Veilig Werken en trainingen voor jeugdbeschermers met accreditatie voor beroepsregistratie. Tevens trainingen die bijdragen aan een meer duurzame inzetbaarheid.

De trainingen worden uitgevoerd door eigen medewerkers die, na een interne trainersopleiding, in staat zijn kwalitatief goede trainingen te bieden. Dit betekent dat interne deskundigheid wordt benut en aansluiting bij de praktijk plaatsvindt. Inmiddels zijn er in 2018 totaal 25 trainers bij de Leger des Heils Academie betrokken die één of meerdere trainingen kunnen geven. In 2018 zijn onderstaande nieuwe trainingen beschikbaar gekomen:

- Mentale Veerkracht
- Verdiepingstraining Van Hulp naar Herstel (op maat)
- Beroepscode, Tuchtrect/Juridisch Kader en Moreel Beraad (3 dagdelen variant voor de Jeugdbescherming ontwikkeld)
- Workshop 'Proeverij Herstel'
- Clever basistraining
- Let's Train

Trainingen worden, voor zover mogelijk, geaccrediteerd, waardoor medewerkers PE-punten (registratiepunten) krijgen na afronding van een training. Medewerkers ontvangen na het volgen van een training een certificaat hiervan. De Leger des Heils Academie heeft sinds 2014 de CEDEO-erkenning voor bedrijfsopleider als keurmerk voor de professionaliteit van werken, een voorwaarde om geaccrediteerde trainingen te kunnen bieden, en deze wordt periodiek getoetst. Per april 2018 is na een toetsing het CEDEO-keurmerk opnieuw voor twee jaar verlengd voor de Academie. Uit het onderzoek van CEDEO bleek dat 81% van de respondenten op de uitgevraagde onderdelen de Academie waardeerden met 'goed' of 'zeer goed'.

In 2018 zijn twee trainingen na drie jaar weer ge(her)accrediteerd bij het Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Daarnaast is voor één nieuwe training een accreditatie verkregen bij het SKJ, geldend voor jeugdzorgwerkers en jeugdbeschermers.

In 2018 zijn in totaal 356 deelnemers getraind over 19 verschillende trainingen.

Stichting LJ&R: Trainingen	Aantal deelnemers
Basis Contextueel en systeemgericht werken (2 dagen; 16.00 punten)	57
Basis Seks hoort erbij (2 dagen, 13.50 punten)	40
Basistraining Van hulp naar herstel (2 dagen; 20.00 punten)	4
Beroepscode en tuchtrecht (1 dagdeel, 12 punten)	17
Beroepscode, Tuchtrecht en Moreel Beraad (2 dagdelen, 13.00 punten)	5
Beroepscode, Tuchtrecht/Juridisch Kader en Moreel Beraad (3 dagdelen, 16.00 punten)	44
Beschermjassen (3 dagen, 31.00 punten)	22
Intervisorentraining (geen PE-punten, wel bewijs van deelname)	1
Leertraject 'Samenwerken aan Perspectief met Roma' (2 dagen; o.v. 15.00 punten)	13
Let's Train (2 dagen)	2
Mentale Veerkracht	24
Tijmanagement en zelfmanagement	1
Training Mensenhandel	2
Veilig Werken - Ik & de ander (1 dag, 5.75 punten)	2
Veilig Werken - Lastige Liederen (1 dag, 7.00 punten)	6
Veilig Werken - Non Violent Resistance (1 dag, 7.00 punten)	18
De-escalatie (1 dag, 5.50 punten)	84
Omgaan met lastige situaties voor Admin, secretariaat en receptie (2 dagen)	8
Verzuim voor leidinggevenden (1 dag)	6
Totaal LJ&R	356

Om het trainingsaanbod zo goed mogelijk te ondersteunen is eind 2017 een Leer Management Systeem (LMS) gecontracteerd. Per september 2018 is het LMS opgeleverd voor alle medewerkers van W&G. Alle trainingen van de Academie zijn op dit platform ondergebracht, waarmee de informatie van een training (zoals e-learning, voorbereidende opdrachten, evt. toetsing en certificaten) overzichtelijk en op één plek is te vinden. Voor evaluaties van trainingen is een digitale oplossing gevonden binnen het LMS. Het LMS geeft leidinggevenden en medewerkers inzicht in de resultaten van de gevolgde trainingen en ondersteunt bij de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Er zijn bij oplevering van het LMS een tweetal leerpaden ingericht:

- Voor medewerkers met een SKJ-beroepsregistratie
- Voor medewerkers met een BIG-registratie (scholing Wet BIG via e-learning beschikbaar)

Naast het geven van trainingen en leertrajecten faciliteert de Academie in coaching en supervisie. Met een pool van 19 coaches en/of supervisors uit de diverse werkeenheden wordt voorzien in begeleidingstrajecten. In 2018 waren er binnen LJ&R 17 individuele coachingstrajecten.

Medewerkers die onder de CAO Sociaal Werk vallen hebben de beschikking over een loopbaanbudget. In de cao staan voorbeelden van afspraken die gemaakt kunnen worden om individuele inzetbaarheid gestalte te geven. Voorbeelden zijn:

- Het volgen van scholing, training en opleiding;
- Afspraken over detachering of externe stages;
- Inzetten van loopbaanscans of andere instrumenten en trajecten.

De Academie ondersteunt dit proces door middel van het aanbieden van trainingen op open inschrijving.

W&G College

Het W&G College is een post-HBO managementopleiding, afgestemd op het werk van W&G en LJ&R. Het betreft een verdieping van managementkennis en -vaardigheden voor medewerkers in hoger management en staffuncties (HMS). De opleiding kan ook worden gevolgd door medewerkers die voor een dergelijke functie in aanmerking komen. In 2018 hebben een aantal cursisten de zesde editie van W&G College (2015-2017) afgerond. In totaal hebben 21 cursisten het CEDEO-erkende diploma in ontvangst kunnen nemen.

In februari 2018 is de zevende editie van het W&G College (2018-2020) met 24 studenten (waarvan 4 van LJ&R) van start gegaan. Deze editie is meer gericht op leiderschap en sluit aan bij het management development traject van W&G/LJ&R.

5.5.2 Beloningsbeleid

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

In de toelichting bij de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is de bezoldiging van de bestuurders (de leden van de stichtingsdirectie), toezichthouders (de leden van de Raad van Toezicht) en de werkeenheidirectie over 2018 gespecificeerd weergegeven.

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

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

5.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkertevredenheid

Het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) wordt jaarlijks gehouden om verschillende aspecten van werktevredenheid in kaart te brengen. Voor deelname aan het MTO, dat werd gehouden in december 2018, zijn alle medewerkers uitgenodigd, inclusief medewerkers in langdurig verzuim. In 2018 hebben 200 medewerkers de vragenlijst ingevuld (responsratio van 33%; 2017: 19%).

Het Leger des Heils als werkgever wordt beoordeeld met een 6,1 (2017: 6,4). De waarschijnlijkheid om de organisatie aan te bevelen als een plek om te werken krijgt gemiddeld een 6,3 (2017: 6,5).

Over de inhoud van het werk is men over het algemeen zeer tevreden: 88% haalt plezier uit het werk, 87% vindt het werk inspirerend en 89% ervaart de inhoud van het werk als zinvol. Andere aspecten die positief worden gescoord zijn de prettige sfeer op de afdeling (85% tevredenheid), de invloed op werktijden (94% tevredenheid), algemene tevredenheid over de leidinggevende (80% tevredenheid) en dat er iemand is om in vertrouwen te nemen wanneer dat nodig is (91% scoort positief).

Minder tevreden zijn de medewerkers van LJ&R over de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de breedte van de organisatie (49% scoort negatief); 50% geeft aan zijn/haar ambities niet binnen het Leger des Heils waar te kunnen maken. Over de werkdruk is 51% ontevreden, bijna een derde (32%) geeft onvrede aan over de privé-werk balans. Daarnaast geven de medewerkers aan meer geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen binnen de organisatie (57% ontevredenheid) en wordt de ondersteuning van computersystemen in de uitvoering van het werk laag gescoord met 59% ontevredenheid.

Arbeidsvoorwaarden

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

Arbeidsomstandigheden

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

Persoonlijke ontwikkeling

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

Organisatie

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

Identiteit

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

Tabel: Medewerkertevredenheid

Item	2018	2017	Verskil 2018 - 2017
Ik haal plezier uit mijn werk.	88	91	-3
Ik voel me uitgedaagd in mijn werk.	87	84	3
Ik ervaar de inhoud van mijn werk als zinvol.	89	95	-6
Ik krijg voldoende gelegenheid om opleidingen en trainingen te volgen.	65	62	3
De verwachtingen ten aanzien van wat ik moet doen zijn duidelijk.	67	77	-10
De privé-werk verhouding is bij mij in balans.	69	78	-9
In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkdruk.	49	49	0
Mijn leidinggevende is bereikbaar als ik hem/haar nodig heb.	78	81	-3
In het algemeen ben ik tevreden over mijn leidinggevende.	80	75	5
Ik ervaar voldoende veiligheid tijdens mijn werk.	81	85	-4
Ik ben er trots op deel uit te maken van het Leger des Heils.	77	78	-1

Het Leger des Heils als **werkgever** in 2018

Positieve uitkomsten



88%

Ik ben trots op het werk dat ik doe.
(78% in 2017)

88%

Ik haal plezier uit mijn werk.
(91% in 2017)

87%

Mijn werk inspireert mij.
(77% in 2017)

Opvallende uitkomsten



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

50% (nvt: 2%)
(35% in 2017)
(nvt: 7%)



Ik word voldoende geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen de organisatie.

44%
(58% in 2017)

Aandachtspunten



42%
(39% in 2017)

De computersystemen helpen mij mijn werk goed te kunnen uitvoeren.



41% (nvt: 13%)
(46% in 2017)
(nvt: 15%)

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



57%
(64% in 2017)

De fysieke werk-omstandigheden van mijn werkplek zijn aangenaam.

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

6,1 (6,4 in 2017)

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

6,3 (6,5 in 2017)



Tevredenheidsonderzoek 2018

doen wat we geloven



De weergegeven resultaten zijn gebaseerd op de rapportage van het medewerkertevredenheidsonderzoek. De enquête is gehouden in december 2018. Binnen LJ&R hebben 200 medewerkers de enquête ingevuld (responsratio = 33%). Weergegeven percentages zijn de opgetelde scores van 'helemaal mee eens' en 'mee eens'.

5.6 Financieel beleid

5.6.1 Hoofddijnen financieel beleid

De hoofddijnen van het financiële beleid zijn als volgt:

- de exploitatiekosten van (nieuw te starten) activiteiten van de stichting dienen in beginsel structureel gedekt te worden uit overheidsmiddelen, via regelingen van overheidswege, of uit bijdragen van de hulpvrager(s);
- indien in (een afdeling van) een werkeenheid een niet begroot exploitatietekort optreedt wordt de overschrijding, indien mogelijk, onttrokken aan het collectief gefinancierde vermogen (deze reserves zijn gevormd uit overheidsmiddelen of vanwege overheidsregelingen en de inzet ervan is gebonden aan overheidsregelgeving); als dit niet mogelijk is, dient deze overschrijding in beginsel in volgende jaren te worden ingelopen;
- 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 Jeugdbescherming & Reclassering 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 is Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering slagvaardig en creëert mogelijkheden voor regionale/lokale werkeenheden om met een grote mate van bestuurlijk mandaat, in relatieve autonomie, op regionale/lokaal niveau samen te werken met provincies, gemeenten, zorgkantoren en keten- en samenwerkingspartners.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering 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 Jeugdbescherming & Reclassering met de directie van iedere werkeenheid de (inhoudelijke en financiële) resultaten van de beleidsuitvoering in het afgelopen jaar respectievelijk de beleidsvoornemens en begroting van de betreffende werkeenheid voor het komende jaar.

Het vastleggen van de doelstellingen en het monitoren van prestaties vindt binnen Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering jaarlijks in een cyclisch proces plaats:

- In het meerjarenbeleidsplan van de stichting worden de strategische richtingen en doelstellingen vastgelegd. Het meerjarenbeleid van de stichting is kaderstellend voor de meerjarenbeleidsplannen, van de werkeenheden die vooraf ter goedkeuring aan de Stichtingsdirectie worden voorgelegd.
- Tijdens het boekjaar rapporteert de directie van een werkeenheid periodiek over de resultaten over de verstreken periode aan de stichtingsdirectie.
- De kwaliteit van de management informatie van de werkeenheden wordt beoordeeld door de stafdienst van de centrale bedrijfsvoering waarbij een analyse plaatsvindt aan de hand van informatie die de stafdienst separaat (los van de werkeenheden) uit de informatiesystemen genereert. Na afloop van het boekjaar wordt de jaarverantwoording (inhoudelijk en financieel) door de directie van werkeenheid ter evaluatie en beoordeling voorgelegd aan en besproken met de Stichtingsdirectie.

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 de kwaliteit van het management van werkeenheden 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. Stafffuncties (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, zoals beschreven in het Kwaliteitshandboek van de stichting.

De stafdienst kwaliteit en veiligheid is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van het interne toezicht op risicobeheersing en op naleving van interne en externe kwaliteitskaders (auditfunctie). Door middel van een jaarlijkse systeembeoordeling wordt getoetst in hoeverre het kwaliteitsmanagementsysteem effectief bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en of noodzakelijke verbeteringen plaatsvinden. Binnen de functie van hoofd stafdienst kwaliteit en veiligheid is de rol van Functionaris gegevensbescherming (FG) belegd. Het hoofd stafdienst kwaliteit en veiligheid heeft vanuit zijn functie rechtstreeks toegang tot de Raad van Toezicht. Onder zijn verantwoordelijkheid worden periodieke audits bij de werkeenheden uitgevoerd en naleving en implementatie van beleidskaders getoetst.

De Centrale BackOffice Bedrijfsvoering richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op de gebieden van Financiën, Vastgoed & Facilitymanagement en Inkoop & Aanbesteding. Verder coördineert zij binnen de stichting de productieafspraken met zorgkantoren, -verzekeraars, justitie en voert hiertoe administratieve taken en interne controles uit. CBO 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.

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

De externe accountant controleert de jaarrekening en geeft verklaringen af bij de jaarrekening en productieverantwoordingen. In 2018 heeft er voor de 2^e maal 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 2018 is de reguliere interim controle uit hoofde van de jaarrekeningcontrole uitgevoerd, uitmondend in een management-letter die is besproken met de stichtingsdirectie en Raad van Toezicht met samenvattend oordeel over de interne beheersing.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is HKZ gecertificeerd voor de reclasseringsactiviteiten. Interne audits in het kader van de HKZ-certificering worden in de werkeenheid verricht door interne auditteams onder leiding van de kwaliteitsmanager van de werkeenheid. In opdracht van Stichtings-directie verrichtte extern bureau DNV-GL in 2018 de vereiste onafhankelijke audit voor het HKZ-certificaat. De jeugdbescherming en jeugdreclassering van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is geaudit op het 'Normenkader JB/JR' (versie 2.0).

5.6.4 Risico's en onzekerheden

Het Leger des Heils past integraal risicomanagement toe. Op gestructureerde wijze worden risico's in kaart gebracht en periodiek geëvalueerd. 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.

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

In 2018 is het strategisch risicoprofiel opnieuw geëvalueerd en bijgesteld. In onderstaande tabel staat het risico profiel 2018 samengevat. De totale risico score kwam zowel in 2018 als in 2017 uit op 90. Wel is een verschuiving in de top-ranking van risicogebieden te zien. HRM en Financiën worden nu tot het topsegment van risicogebieden gerekend, waar die zich in 2017 nog in de categorie daaronder bevonden. ICT blijft in dat segment, ondanks dat het ICT risico wel iets is afgenomen. Ten opzichte van 2017 zijn de risico's 'positionering in de decentrale omgeving' en 'veiligheid' in 2018 enigszins afgenomen.

Tabel: Risico inventarisatie 2018

Risico	Risico omvang	Ontwikkeling t.o.v. 2017
1. Human Resource Management	12	Stijgend
2. Financiën	12	Stijgend
3. ICT	12	Dalend
4. One Army - Kerk en Staat	9	Nieuw
5. Kwaliteit van Zorg	9	Licht stijgend
6. Veiligheid	9	Dalend
7. Positionering in decentrale omgeving	9	Dalend
8. Compliance	8	Stabiel
9. Fraude	6	Stabiel
10. Identiteit en cultuur	4	Stabiel

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

1. Human Resource Management

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

- De steeds complexer wordende doelgroep en herstelgericht werken vraagt specifieke deskundigheid en competenties van de medewerkers (juiste opleiding en training). Daarnaast neemt de behoefte aan effectieve en ondernemende leidinggevenden toe.
- Vanuit de arbeidsmarkt speelt juist de toenemende krapte en concurrentie.
- Het (langdurig) verzuim is hoger dan gewenst en er is sprake van relatief veel verloop in het personeelsbestand.

Uit recent uitgevoerd tevredenheidsonderzoek blijkt dat het rapportcijfer dat medewerkers aan de organisatie als werkgever geven een 7,2 is (7,3 in 2017). De waarschijnlijkheid om de organisatie aan anderen aan te bevelen werd gemiddeld gescoord met een 7,5 (was in 2017 7,6). Hiermee scoort de organisatie goed vergeleken met andere in de branche. Desondanks blijkt het op diverse plekken in de organisatie moeilijk om competente medewerkers te hebben en te houden.

De afgelopen periode is er aandacht geweest voor strategische personeelsplanning en behoud en doorstroom van 'high potentials'. Ook zijn diverse maatregelen getroffen op de verzuimreductie. Lopende maatregelen betreffen o.a. de uitvoering van het project Strategische Personeelsplanning en het project Management Development, naast gerichte aandacht voor verzuimreductie en (verdiepende) verzuimtraining. Ook arbeidsmarktcommunicatie krijgt extra aandacht, inclusief communicatie over en profilering van het Leger des heils als aantrekkelijke werkgever. En er wordt ingezet op het positieve effect van de aandacht voor gezondheidsmanagement.

2. Financiën

Ten aanzien van financiën spelen onder andere de volgende risico-aspecten:

- Druk op tarieven voor te leveren zorg.
- Groot aantal contractpartners, voorwaarden en declaratiemethoden.
- Toenemende sturing van financiers op formele vereisten aan facturatie
- Druk op werkkapitaal vanwege overgang van bevoorschotting naar facturatie achteraf
- Langdurige huurcontracten en leegstandsrisico.
- Beperkingen in beschikbare stuurinformatie

Om de toegenomen financiële risico's het hoofd te bieden, wordt het indicatie-, registratie-, declaratie- en debiteuren incasso proces verder gestroomlijnd. De fiatteringsmonitor wordt verder ontwikkeld zodat sturing op declarabele uren per medewerker mogelijk wordt.

Er wordt strakker gestuurd op de beheersing van het werkkapitaal, waarbij de werkeenheden nauwer betrokken worden. De periodeafsluitingen worden op een hoger kwaliteitsniveau gebracht met meer aandacht voor transparante afspraken over de financiële forecast. Een Management Control Effect Matrix wordt ontwikkeld, ter ondersteuning van de monitoring van de werkeenheden.

Met behulp van 'proces-mining' wordt meer inzicht worden verkregen in aanvullend verbeterpotentieel. Lobby voor reële tarieven en verantwoordingsmechanismen blijft cruciaal.

3. ICT

Belangrijkste risico aspecten op ICT gebied zijn:

- Beperkingen in performance en beschikbaarheid (en andere kwaliteitsaspecten) van applicaties.
- Druk op beheersing van kosten en de juiste keuze van standaard-applicaties.
- Non-Compliance risico op privacy wetgeving (AVG), in combinatie met strakker extern toezicht.
- De toekomstbestendigheid van het in eigen beheer ontwikkelde cliëntregistratiesysteem Clever en de beschikbare capaciteit voor ontwikkeling en onderhoud versus de vraag om changes.
- Beperkingen in beschikbare stuurinformatie voor beheersing processen en activiteiten uit diverse standaardapplicaties maar ook over applicaties heen (ketenbesturing).
- Beperkingen in organisatie en inrichting van het ICT domein (SLA-afspraken, producten, diensten en managementrapportage)

In de afgelopen periode is er veel gedaan om risico's op ICT gebied verdergaand te beheersen. Er heeft een centralisatieslag van ICT diensten naar Stichting Leger des Heils Dienstverlening plaatsgevonden. Er is binnen Dienstverlening geïnvesteerd in extra ontwikkelcapaciteit en projectmanagement om achterstanden weg te werken. De infrastructuur (hardware en datalijnen) is aangepast om de performance te verbeteren. Middels implementatie van het AVG project, is compliance aan nieuwe privacy regelgeving (AVG) in de basis (opzet) geregeld. Dat blijft aandacht houden, o.a. op het gebied van aantoonbare compliance, vanuit een multi-compliance benadering. Het project 'Clever basis op orde' heeft tot een significante verbetering van technische en organisatorische opzet en gebruik van het cliëntregistratiesysteem Clever geleid. Door borging in de staande organisatie moeten deze verbetering worden gecontinueerd en verder worden versterkt. Met stichting Dienstverlening wordt de bestaande SLA nader uitgewerkt en wordt een product-diensten catalogus afgestemd die middels een SLA-rapportage gemonitord gaat worden. Daarnaast zullen IT audits worden uitgevoerd. Het aantoonbaar voldoen aan marktconforme kwaliteitseisen voor informatieveiligheid, op basis van ISO27001 of vergelijkbare normen, krijgt aandacht.

4. One Army – Kerk en Staat

De organisatie ziet op het nieuwe speelveld van formele-informele zorg kansen voor samenwerking met andere zelfstandige organisaties die deel uit maken van de kring van Leger des Heils organisaties in Nederland, om kwetsbare mensen in wijken en buurten te ondersteunen. Werkend vanuit het principe van 'voor en vooral ook door de buurt'. Gebruik makend van de maatschappelijke aanwezigheid van verschillende Leger des Heils organisaties, naast samenwerking met diverse andere aanwezige partijen.

Met het geven van invulling aan deze kansen neemt het risico toe dat, gezien de maatschappelijke en politieke trend van aanscherping van het onderscheid tussen Kerk en Staat, de perceptie kan ontstaan dat het Leger des Heils niet meer aan de uitgangspunten van scheiding van Kerk en Staat zou voldoen.

Sinds 1990 is stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een zelfstandige stichting met een eigen governance- en verantwoordingsstructuur. In de vormgeving van mogelijkheden voor samenwerking in wijken en buurten, worden de uitgangspunten en governance structuur zoals die toen zijn ingesteld, nadrukkelijk gehandhaafd en gerespecteerd. Dat geeft belangrijke interne 'checks & balances' om kansen en potentiële spanningsvelden op dit terrein constructief-kritisch te blijven afwegen. In de interactie met de diverse stakeholders zijn we steeds aanspreekbaar op en blijven we uitleggen hoe het Leger des Heils invulling geeft aan de uitgangspunten van scheiding van Kerk en Staat. Tevens wordt hieraan nadrukkelijk aandacht gegeven in bewustwording en training van leidinggevend en medewerkers, evenals in de verantwoording van ontvangen financiering.

5. Kwaliteit van zorg

In onze visie op kwaliteit van zorg, wordt de deelnemer en zijn/haar mogelijkheden en potentieel centraal gesteld en wordt met de deelnemer gewerkt aan 'herstel van het gewone leven', op basis van een integrale, traject aanpak. Dat vraagt het nodige van medewerkers en van systemen die daarbij gebruikt worden. Evenals van de samenwerking met ketenpartners. De volgende risico-aspecten zijn met name van belang:

- Toename in complexiteit van de doelgroep (multi-problematiek)
- Financiering vanuit gecompartmenteerde indicatiestelling bemoeilijkt integrale traject aanpak.
- Door beperkingen in functionaliteit en gebruik van cliëntregistratiesysteem Clever, wordt het primaire proces nog niet optimaal gefaciliteerd.
- Toenemende diversiteit aan externe (sectorale) kwaliteitseisen.
- Samenwerking in de keten, die juist bij multi-problematiek van groot belang is, verloopt regelmatig moeizaam.
- Beperkte doorstroom van cliënten door onvoldoende beschikbaarheid van betaalbare en passende huisvesting.
- Onvoldoende inzichten in de impact van onze hulpverlening.

In de afgelopen periode is op diverse terreinen geïnvesteerd op het terrein van borging en aantoonbaarheid van kwaliteit van zorg. Een blauwdruk voor Traject Management is ontwikkeld en geïmplementeerd. Verdere standaardisering en centralisering van het kwaliteitsmanagement systeem en doorvertaling naar Clever heeft plaatsgevonden. Kwaliteitsaudits zijn uitgevoerd, zowel extern (HKZ) als intern. Het interne netwerk van kwaliteitsmanagers functioneert als platform voor communicatie en monitoring op het gebied van kwaliteit van zorg. Onderzoek is uitgevoerd naar tevredenheid van deelnemers.

Daarnaast worden aanvullende maatregelen genomen om bovenstaande risico's te adresseren. Het ontwikkelen van de kwaliteitsmonitor moet meer inzicht geven in de status van diverse kwaliteitsaspecten, zowel m.b.t. proces als uitkomsten. Een 'multi-compliance' benadering en bijbehorende tool (GRC-Control) moet gaan helpen om compliance ten aanzien van kwaliteitseisen te beheersen en inzichtelijk te maken.

Diverse rapportages en functionaliteiten in Clever worden verder ontwikkeld, zoals de analyse van klachten en incidenten, de risico inventarisatie (PRI) en het verbeteren van stuurinformatie uit Clever. De ontwikkeling van specialisatienetwerken op belangrijke sectorale thema's gaat naar verwachting leiden tot bundeling van kennis en ervaring en effectievere ondersteuning van werkeenheden op die thema's. Lobby voor een schaalbaar model voor passende huisvesting blijft nodig om doorstroming van deelnemers te bevorderen. Verbetering van samenwerking in de keten staat nadrukkelijk op de agenda.

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 de financiering van haar investeringsactiviteiten is de stichting in 2018 geen externe leningen aangegaan. Wel is er een interne 3-jarige achtergestelde lening ad € 750.000 afgesloten om het negatief effect op de liquiditeiten als gevolg van de exploitatieverliezen van 2018 op te vangen.

5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar

De gevolgen van de decentralisatie van de Jeugdbescherming naar gemeenten heeft ook het resultaat in 2018 sterk beïnvloed. Om de sturing op de bedrijfsvoering te versterken is in april 2018 een directeur Bedrijfsvoering benoemd. Met de inzet van een Herstelplan waaronder het fors terugdringen van Personeel niet in Loondienst, is vanaf de tweede helft van het jaar, het financieel herstel zichtbaar geworden. Ook heeft het in 2017 uitgevoerde kostprijsonderzoek Jeugdbescherming van Bureau Berenschot, een positieve invloed op de tariefstellingen van gemeentelijke opdrachtgevers.

Het hoge ziekteverzuim en het verloop binnen de Jeugdbeschermer in combinatie met het moeizaam werven van nieuwe vakmensen vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, zette ook de kwaliteit van het werk onder druk. Met de inrichting van het project Structureel Verbeteren, zijn gedurende het jaar diverse acties uitgezet om, zoals de naam al zegt, de kwaliteit van de primaire processen structureel te verbeteren.

Voor wat betreft de Reclassering hebben voor wat betreft de bedrijfsvoering geen grote ontwikkelingen plaatsgevonden. Wel is de ontwikkeling in het kader van Ruim Baan, waarbij de professionals meer ruimte krijgen om te doen wat goed is voor de individuele cliënt, in 2018 voortgezet. Hierbij is ook, voor wat betreft de adviestaak van de reclassering, overgaan van P x Q financiering naar lumpsum financiering.

Omvang weerstandsvermogen

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

De gewenste omvang van het weerstandsvermogen is gedifferentieerd vastgesteld (voor Jeugdbescherming en Reclassering) en is berekend op € 4,5 miljoen. Het aansprakelijk vermogen van Stichting Leger des Heils Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bestaat uit de algemene reserve, bestemmingsfondsen en de achtergestelde lening van Stichting Leger des Heils die onder de langlopende schulden zijn verwerkt. Dit vermogen per 31 december 2018 bedraagt dan € 0,3 miljoen (2017: € 0,3 miljoen). Het knelpunt van een laag vermogen is eerder onder de aandacht gebracht van het Ministerie van Veiligheid & Justitie, waarbij aangegeven is dat de tarieven voor de activiteiten nauwelijks dekkend zijn en derhalve verhoogd zouden moeten worden.

5.6.7 Toekomstverwachting

De Jeugdbeschermingsactiviteiten welke de stichting, als gecertificeerde instelling jeugdbescherming, biedt worden uitgevoerd op basis van gerechtelijke uitspraken. Hierdoor is de productieopbrengst afhankelijk van het aantal uitgesproken en aan de stichting toegekende maatregelen, en in mindere mate van productievolumes die zijn gecontracteerd bij gemeenten. Maatregelen hebben doorgaans een looptijd van meerdere jaren. Naar verwachting zal het totaal aantal maatregelen als gevolg van de gekozen doelgroepen focusstrategie licht dalen ten opzichte van 2018.

Voor wat betreft de Jeugdbescherming staat de nieuwe directie ook in 2018 voor de uitdaging om de productiviteit te vergroten en op een zodanig peil te houden dat er sprake is van een gezonde exploitatie. De ingezette maatregelen om het arbeidsverzuim te verminderen; nieuwe Jeugdbeschermers aan te trekken en behouden.

Ten aanzien van de Reclassering kan gesteld worden dat deze in een redelijk overzichtelijke en stabiele markt opereert. Het Ministerie van Veiligheid & Justitie stelt als opdrachtgever voor de reclasseringsactiviteiten jaarlijks een productiekader op, die vervat zijn in de zogenaamde Kaderbrief. De definitieve kaderbrief 2019 is eind 2018 ontvangen en het hierin opgenomen productiekader inclusief financiering vormt de basis voor de begroting. In deze kaderbrief zijn ook de inhoudelijke ontwikkelingen en vernieuwingen opgenomen (zie paragraaf over de Ontwikkelingen Reclassering). Dit betekent dat de Stichting nauw betrokken is bij de totstandkoming van deze ontwikkelingen en hier ook actief in participeert.

5.6.8 Begroting 2019

De exploitatiebegroting voor 2019 is als volgt:

BEGROTING 2019			
	Begroting 2019	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Bedrijfsopbrengsten:			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	43.661.770	21.316.944	19.553.035
- subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	414.571	20.795.946	21.036.274
- overige bedrijfsopbrengsten	1.549.656	1.660.104	1.707.949
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	45.625.997	43.772.994	42.297.258
Bedrijfslasten:			
- personeelskosten	37.366.809	36.717.528	37.096.794
- afschrijvingen op vaste activa	583.719	715.023	710.992
- overige bedrijfskosten	7.353.504	7.318.909	7.163.087
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	45.304.032	44.751.460	44.970.873
BEDRIJFSRESULTAAT	321.965	(978.466)	(2.673.615)
Financiële baten en lasten	(52.128)	(32.672)	(35.665)
RESULTAAT	269.837	(1.011.138)	(2.709.280)

Almere, 17 april 2019



envoy drs. C. Vader
Stichtingsdirecteur, voorzitter



kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

III. JAARREKENING 2018

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

BALANS PER 31 DECEMBER 2018			
(na resultaatbestemming)		31 december 2018	31 december 2017
Actief			
<u>VASTE ACTIVA</u>			
Materiële vaste activa	1.	<u>2.388.392</u>	<u>2.609.646</u>
		2.388.392	2.609.646
<u>VLOTTENDE ACTIVA</u>			
Debiteuren en overige vorderingen	2.	4.982.932	8.005.895
Liquide middelen	3.	<u>1.275.391</u>	<u>1.690.063</u>
		6.258.323	9.695.958
Totaal		<u><u>8.646.715</u></u>	<u><u>12.305.604</u></u>
Passief			
<u>EIGEN VERMOGEN</u>			
Bestemmingsfondsen	4.	(2.238.622)	(1.463.243)
Algemene reserves		<u>1.750.000</u>	<u>1.750.000</u>
Totaal eigen vermogen		(488.622)	286.757
<u>VOORZIENINGEN</u>	5.	565.279	378.353
<u>LANGLOPENDE SCHULDEN</u>	6.	1.336.000	860.000
<u>KORTLOPENDE SCHULDEN</u>			
Overige kortlopende schulden	7.	<u>7.234.058</u>	<u>10.780.494</u>
		7.234.058	10.780.494
Totaal		<u><u>8.646.716</u></u>	<u><u>12.305.604</u></u>
<u>WEERSTANDSVERMOGEN</u>			
Bestemmingsfondsen		(2.238.622)	(1.463.243)
Algemene reserves		1.750.000	1.750.000
Achtergestelde lening		<u>750.000</u>	-
Totaal weerstandsvermogen		261.378	286.757

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

RESULTATENREKENING OVER 2018				
		Realisatie 2018	Begroting* 2018	Realisatie 2017
Bedrijfsopbrengsten:				
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	10.	21.316.944	20.601.810	19.553.035
- subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	11.	20.795.946	21.000.520	21.036.274
- overige bedrijfsopbrengsten	12.	1.660.104	1.866.104	1.707.949
<u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u>		43.772.994	43.468.434	42.297.258
Bedrijfslasten:				
- personeelskosten	13.	36.717.528	37.231.723	37.096.794
- afschrijvingen op vaste activa	14.	715.023	640.673	710.992
- overige bedrijfskosten	15.	7.318.909	7.049.975	7.163.087
<u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u>		44.751.460	44.922.371	44.970.873
<u>BEDRIJFSRESULTAAT</u>		(978.466)	(1.453.937)	(2.673.615)
Financiële baten en lasten	16.	(32.672)	(39.676)	(35.665)
<u>RESULTAAT</u>		(1.011.138)	(1.493.613)	(2.709.280)
<u>RESULTAATBESTEMMING</u>				
Toevoeging/Onttrekking aan bestemmingsfondsen		(775.379)	(1.493.613)	(2.589.952)
Toevoeging/Onttrekking aan de algemene reserve en bestemmingsreserves		(235.759)	-	(119.328)
<u>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</u>		(1.011.138)	(1.493.613)	(2.709.280)

* Herziene begroting 2018 goedgekeurd in RVT vergadering op 20 april 2018

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2018		
	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	(978.466)	(2.673.616)
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	715.023	710.992
- mutaties voorzieningen	<u>186.926</u>	<u>(138.238)</u>
	901.949	572.754
Veranderingen in vlottende middelen:		
- vorderingen	3.957.223	(2.619.178)
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	(4.265.652)	3.318.044
- kortlopende schulden	<u>(465.044)</u>	<u>1.069.882</u>
	<u>(773.473)</u>	<u>1.768.748</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	(849.990)	(332.114)
Betaalde interest	<u>(32.672)</u>	<u>(35.664)</u>
	<u>(32.672)</u>	<u>(35.664)</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	(882.662)	(367.778)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeren in materiële vaste activa	<u>(493.769)</u>	<u>(609.613)</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	(493.769)	(609.613)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	750.000	-
Aflossing langlopende schulden	(24.000)	(24.000)
Kapitaalstorting	<u>235.759</u>	<u>1.869.328</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>961.759</u>	<u>1.845.328</u>
Mutatie geldmiddelen	<u>(414.672)</u>	<u>867.937</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	1.690.063	822.126
Stand geldmiddelen per 31 december	<u>1.275.391</u>	<u>1.690.063</u>
Mutatie geldmiddelen	(414.672)	867.937

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is statutair gevestigd te Amsterdam en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 63300664. Conform het gestelde in de statuten van de stichting wordt een jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering worden tevens opgenomen in de jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland. Deze jaarrekening wordt opgesteld in overeenstemming met de door de stichting gekozen en beschreven grondslagen.

De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp, toezicht en begeleiding verleent aan medemensen in het kader van jeugdbeschermings- of reclasseringsmaatregelen. Het werk van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering aan de samenleving deze waarden te realiseren. De organisatie ontleent haar kracht zowel aan de medewerkers die zich gedreven, energiek en vasthoudend inzetten voor hun medemens als aan facilitaire middelen en samenwerkingsverbanden waarin zij participeert.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655, titel 9 BW2 en de Wet Normering Topinkomens. Voor Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is RJ 640 van toepassing echter is er vrijwillig voor gekozen om RJ 655 toe te passen.

Continuïteitsveronderstelling

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

In de afgelopen jaren was sprake van grote onzekerheden als gevolg van maatschappelijke en politieke veranderingen, geconcretiseerd in o.a. de decentralisatie van beleid en financiering van Wmo en JW in de jaren 2013-2016. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft zich in deze periode gehandhaafd en aan positie gewonnen. De Jeugdbeschermingsactiviteiten welke de stichting, als gecertificeerde instelling jeugdbescherming, biedt worden uitgevoerd op basis van gerechtelijke uitspraken. Hierdoor is de productieopbrengst afhankelijk van het aantal uitgesproken en aan de stichting toegekende maatregelen, en in mindere mate van productievolumes die zijn gecontracteerd bij gemeenten. Maatregelen hebben doorgaans een looptijd van meerdere jaren. In vergelijking met het jaar 2017 wordt sedert medio 2018 ingezet op een beheerste vermindering van het aantal pupillen in de jeugdbescherming naar het niveau 2016 als gevolg van de doelgroepen focusstrategie en de schaarste op de arbeidsmarkt van jeugdbeschermers met ervaring.

Ten aanzien van de Reclassering kan gesteld worden dat deze in een redelijk overzichtelijke en stabiele markt opereert, waarbij de stichting binnen de groep 3RO een aandeel levert van ongeveer 10% van het totaal aantal toezichtsmaatregelen in Nederland. Het Ministerie van Veiligheid & Justitie stelt als opdrachtgever voor de reclasseringsactiviteiten jaarlijks een productiekader op, die vervat zijn in de zogenaamde Kaderbrief. De definitieve kaderbrief 2019 is eind 2018 ontvangen en het hierin opgenomen productiekader inclusief financiering vormt de basis voor de begroting.

De gewenste omvang van het weerstandsvermogen van de stichting is gedifferentieerd vastgesteld (voor Jeugdbescherming en Reclassering samen) en is berekend op € 4,5 miljoen. Het aansprakelijk vermogen van Stichting Leger des Heils Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bestaat uit de algemene reserve, bestemmingsfondsen en de in 2018 verstrekte achtergestelde lening van Stichting Leger des Heils die onder de langlopende schulden is verwerkt. Dit aansprakelijk vermogen per 31 december 2018 bedraagt dan € 0,3 miljoen (2017: € 0,3 miljoen). De stichting kan beschikken over afdoende liquide middelen bij de groepstreasury van het Leger des Heils, zodat geen sprake zal zijn van betalingsonmacht als gevolg van een vermogenstekort.

Directie en management van de stichting hebben afgezien van het aanvragen van versterking van het eigen vermogen door kapitaalstorting omdat gekozen is voor een geleidelijke vermogensgroei door inhouding van batige exploitatiesaldo. Sedert mei 2018 laat de stichting bescheiden positieve financiële resultaten zien. Op basis van die (bescheiden) resultaatverwachting is de stichting naar verwachting in staat om de interne achtergestelde lening conform planning af te lossen en in een periode van 10 jaar qua vermogen te groeien naar het gewenste weerstandsvermogen.

Het liquiditeiten- en vermogensbeheer van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering vindt plaats door Stichting Leger des Heils, die binnen het Leger des Heils in Nederland verantwoordelijk is voor het liquiditeiten- en vermogensbeheer van alle entiteiten van het Leger des Heils. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering kan voor de benodigde liquiditeiten een beroep doen op Stichting Leger des Heils voor het beschikbaar stellen van rekening-courant krediet. Stichting Leger des Heils heeft in dit kader een letter of support afgegeven aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

Stichting Leger des Heils heeft voldoende effecten en liquiditeiten beschikbaar om te voorzien in de liquiditeitsbehoefte van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Op Leger des Heils niveau is er voldoende weerstandsvermogen beschikbaar en een positieve kasstroomprognose is afgegeven.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De in de resultatenrekening vermelde begrotingsbedragen zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde herziene begroting. De vergelijkende cijfers voor 2017 zijn niet aangepast.

Gebruik van schattingen

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

Verbonden rechtspersonen

Er zijn geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden. De volgende juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland worden als met de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verbonden partijen aangemerkt:

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

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bestaat uit elf werkeenheden en meer dan 256 vestigingen. De stichting is verantwoordelijk voor de professionele gezondheidszorg en het welzijnswerk van het Leger des Heils in Nederland. Hierbij gaat het om maatschappelijke opvang, ouderen- en gezondheidszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdzorg, verslavingszorg, preventie en maatschappelijk herstel.

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft een langlopende lening verstrekt aan Stichting Leger Jeugdbescherming & Reclassering waarvan de schuldrest ultimo 2018 € 0,9 miljoen bedraagt (2017: € 0,9 miljoen).
- In 2018 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over deze leningen € 0,03 miljoen aan rente en € 0,02 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 Jeugdbescherming & Reclassering. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils wordt verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve.

- In 2018 is door de Stichting Leger des Heils een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verstrekt van € 0,1 miljoen (2017: € 1,8 miljoen).
- Stichting Leger des Heils heeft een langlopende lening in 2018 verstrekt aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering waarvan de schuldrest ultimo 2018 € 0,8 miljoen.
- In 2018 heeft Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering over deze leningen € 0,1 miljoen aan rente betaald.
- Voorts is de Stichting Leger des Heils verantwoordelijk voor het beheer van de financiën en de verdeling van de centrale inkomsten over de andere stichtingen en het kerkgenootschap. De financiële transacties verlopen via de rekening-courant met de stichting. De rente over het saldo van deze rekening-courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

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

- In 2018 is door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verstrekt van € 0,1 miljoen (2017: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

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

Stichting Leger des Heils ReShare

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

Kerkgenootschap Leger des Heils

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

Stichting Majoor Bosshardtprijs

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

Scouting Vereniging Leger des Heils

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

Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

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

Financiële instrumenten

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

Materiële vaste activa

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

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

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

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 bedrijfsterreinen en op vaste activa in uitvoering wordt niet afgeschreven.

Bij de waardering van de (materiële) vaste activa is rekening gehouden met vastgoedrisico's. Jaarlijks wordt in opdracht van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering door een externe vastgoedadviseur de onderhandse vrije verkoopwaarde van alle eigendomspanden van de stichting bepaald. Deze vrije verkoopwaarde wordt als directe opbrengstwaarde afgezet tegen de boekwaarde per pand. 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 2019 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.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten (door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de resultatenrekening verwerkt). De 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.

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 (algemeen)

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.

De grondslagen voor waardering per individuele voorziening zijn opgenomen in de toelichting op de balans.

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

Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, 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.

Operationele leasing

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

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen 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 resultatenrekening 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 resultatenrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Uitgangspunten sociaal domein 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 2018 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 2017 kunnen ze leiden tot enige nagekomen effecten in het volgende jaar. Hieraan liggen een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per gemeente andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, zelfindicatie door medewerkers en buurtteams, gebrek aan retourinformatie van declaratieverkeer en omzetplafonds).

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft een verantwoording opgesteld ten behoeve van de gemeenten op basis van het ISD protocol. De directie heeft de mogelijke effecten van de afwikkeling en verantwoording van gemeenten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening en wijst op het resterende risico dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2019 of later.

Verlenen van diensten

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

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

Personele kosten

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

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

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

Pensioenen

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn en Stichting Pensioenfonds ABP. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2018 bedroeg de dekkingsgraad van bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn 101,3% en van Stichting Pensioenfonds ABP 103,8% . Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124,8%. De pensioenfonds verwachten volgens het herstelplan hieraan te gaan voldoen en voorzien geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

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

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de kortlopende schulden.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

Waarderingsgrondslagen WNT

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

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-18	31-dec-17
Bedrijfsgebouwen en terreinen	2.105.352	2.347.041
Machines en installaties	31.867	38.595
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.655.831	1.628.667
Totaal materiële vaste activa	3.793.050	4.014.303

Aanschafwaarde	10.229.829	9.736.059
Cumulatieve afschrijvingen	6.436.780	5.721.756
	3.793.050	4.014.303

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

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	4.014.303	4.115.681
Bij: investeringen	493.769	609.613
Af: afschrijvingen	715.022	710.991

Boekwaarde per 31 december	3.793.050	4.014.303
-----------------------------------	------------------	------------------

Investeringsubsidies	1.404.658	1.404.657
----------------------	-----------	-----------

Boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies	2.388.392	2.609.646
---	------------------	------------------

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

	2018	2017
Saldo per 1 januari	1.404.657	1.404.657
Saldo per 31 december	1.404.657	1.404.657

Toelichting:

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2018 getaxeerd op € 4,7 miljoen (per 31 december 2017: € 4,6 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 4,4 miljoen (per 31 december 2017: € 4,1 miljoen).

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

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

	31-dec-18	31-dec-17
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	3.654.271	7.553.118
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	934.259	-
- Leger des Heils entiteiten	-	-
- Personeel	32.542	6.443
- Overige	361.859	446.334
Totaal vorderingen en overlopende activa	4.982.932	8.005.895

Toelichting:

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2018 ten bedrage van € 0,1 miljoen (per 31 december 2017: € 0,0 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Als gevolg van een actief debiteurenbeheer zijn de vorderingen aanzienlijk afgenomen.

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

	31-dec-18	31-dec-17
Bankrekeningen	1.187.330	1.628.965
Kassen	11.047	12.512
Kwaliteitsbankrekening cliënten	50.097	44.701
Betalingen onderweg en kruisposten	26.917	3.885
Totaal liquide middelen	1.275.391	1.690.063

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

PASSIVA**4. Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-18	31-dec-17
Bestemmingsfondsen	(2.238.622)	(1.463.243)
Algemene reserve en bestemmingsreserves	1.750.000	1.750.000
Totaal eigen vermogen	<u>(488.622)</u>	<u>286.757</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-18
Bestemmingsfonds Jeugdwet	(3.150.993)	(872.311)	-	(4.023.304)
Risicoreserve Rijkssubsidies	1.687.750	96.932	-	1.784.682
Totaal bestemmingsfondsen	<u>(1.463.243)</u>	<u>(775.379)</u>	<u>-</u>	<u>(2.238.622)</u>

Algemene reserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-18
Algemene reserves	1.750.000	(235.759)	235.759	1.750.000
Totaal algemene reserve	<u>1.750.000</u>	<u>(235.759)</u>	<u>235.759</u>	<u>1.750.000</u>

Toelichting:

Het weerstandsvermogen van Stichting Leger des Heils Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bestaat uit de algemene reserve, bestemmingsfondsen en de achtergestelde lening die onder de langlopende schulden zijn verwerkt. Het weerstandsvermogen per 31 december 2018 bedraagt dan € 0,3 miljoen (2017: € 0,3 miljoen).

Stichting Leger des Heils

De Stichting Leger des Heils houdt algemene en specifieke reserves aan voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. De bijdrage van Stichting Leger des Heils voor 2018 aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering bedraagt € 0,1 miljoen (2017: € 1,8 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 Jeugdbescherming & Reclassering. De bijdrage voor 2018 van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving bedraagt in totaal € 0,1 miljoen (2017: 0,1 miljoen). Deze bijdrage is verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve.

5. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-18	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-18
Voorziening groot onderhoud	135.787	64.232	-	(48.121)	151.897
Voorziening jubileumuitkeringen	208.731	3.165	-	-	211.896
Voorziening langdurig zieken	33.835	167.651	-	-	201.486
Totaal voorzieningen	378.353	235.048	-	(48.121)	565.279

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

	31-dec-18
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	150.918
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	414.361
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	211.896

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 opgenomen. De werkelijke kosten in een boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. In 2018 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 2019-2038. Voor boekjaar 2019 wordt overwogen om de componenten-benadering toe te passen.

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband. De voorziening is voor het totale personeelsbestand van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ingeschat, rekening houdend met blijfkans, het uitkeringspercentage van het salaris, verwachte salarisverhogingen en een disconteringsvoet van 2,3%.

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 Jeugdbescherming & Reclassering ingeschat op basis van de beloningen van het personeelsbestand dat langer dan vier maanden ziek of arbeidsongeschikt is, rekening houdend met het uitkeringspercentage en de verzekerde risico's van arbeidsongeschiktheid. Kosten van ziekte van medewerkers korter dan vier maanden worden tot de periodekosten gerekend.

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

	31-dec-18	31-dec-17
Schulden aan Leger des Heils entiteiten	1.336.000	860.000
Totaal langlopende schulden	<u>1.336.000</u>	<u>860.000</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2018	2017
Stand per 1 januari	884.000	908.000
Bij: nieuwe leningen	750.000	-
Af: aflossingen	24.000	24.000
Stand per 31 december	<u>1.610.000</u>	<u>884.000</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	274.000	24.000
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>1.336.000</u>	<u>860.000</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	274.000	24.000
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	1.336.000	860.000
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	740.000	764.000

Toelichting:

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

Op 1 december 2018 is door Stichting Leger des Heils een achtergestelde lening verstrekt van € 0,7 miljoen. Er zijn geen zekerheden gesteld.

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

	31-dec-18	31-dec-17
Crediteuren	828.440	1.146.829
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	1.020.412	1.452.570
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	274.000	24.000
Belastingen en sociale premies	1.774.549	1.740.085
Schulden terzake pensioenen	-	174
Nog te betalen salarissen	131.228	182.848
Vakantiegeld	1.075.709	1.054.934
Vakantiedagen	1.548.544	1.164.237
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	-	3.331.393
Gelden cliënten	50.097	44.776
Overige schulden:		
- Leger des Heils entiteiten	12.236	30.921
- Personeel	167.318	296.708
- Financieringskosten	3.371	4.277
Overlopende passiva	348.154	306.742
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	<u>7.234.058</u>	<u>10.780.494</u>

8. Financiële instrumenten

Algemeen

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

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

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

9. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar < 5 jaar)	langlopend deel (> 5 jaar)
Soort verplichting:			
Huurverplichtingen	646.308	732.301	-

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2018				
- aanschafwaarde	5.364.730	198.073	4.173.255	9.736.058
- cumulatieve afschrijvingen	3.017.690	159.478	2.544.587	5.721.755
Boekwaarde per 1 januari 2018	<u>2.347.040</u>	<u>38.595</u>	<u>1.628.668</u>	<u>4.014.303</u>
Mutaties in het boekjaar				
- investeringen	32.294	-	461.475	493.769
- afschrijvingen	273.982	6.728	434.312	715.022
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(241.688)</u>	<u>(6.728)</u>	<u>27.163</u>	<u>(221.253)</u>
Stand per 31 december 2018				
- aanschafwaarde	5.397.024	198.073	4.634.730	10.229.827
- cumulatieve afschrijvingen	3.291.672	166.206	2.978.899	6.436.777
Boekwaarde per 31 december 2018	<u>2.105.352</u>	<u>31.867</u>	<u>1.655.831</u>	<u>3.793.050</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-10%	5-10%	10-33,3%	

Overzicht langlopende schulden ultimo 2018

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd (in jaren)	Soort lening	Werk- elijke rente	Restschuld 31 december 2017	Nieuwe leningen in 2018	Aflossing 2018	Restschuld 31 december 2018	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflossings- wijze	Aflossing 2019
		€			%	€	€	€	€	€			€
Stichting LdH W&G	1-dec-16	500.000	10	Hypothecair	2,55%	500.000	-	-	500.000	500.000	8	Afl. vrij	0
Stichting LdH W&G	1-jan-15	456.000	19	Hypothecair	5,22%	384.000	-	24.000	360.000	240.000	15	Lineair	24.000
Stichting LdH	1-dec-18	750.000	3	Onderhands	2,00%	-	750.000	-	750.000	-	3	Lineair	250.000
Totaal						884.000	750.000	24.000	1.610.000	740.000			274.000

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

10. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Opbrengsten Jeugdbescherming	21.316.944	20.601.810	19.553.035
Totaal	<u>21.316.944</u>	<u>20.601.810</u>	<u>19.553.035</u>

Toelichting:

De opbrengsten jeugdbescherming zijn in 2018 ten opzichte van 2017 gestegen door de toename van het aantal maatregelen (6%) en door een stijging van de tarieven.

11. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Veiligheid en Justitie	20.403.615	20.625.520	20.430.623
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	392.331	375.000	605.651
Totaal	<u>20.795.946</u>	<u>21.000.520</u>	<u>21.036.274</u>

12. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Overige opbrengsten:			
- Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	1.037.622	905.574	876.038
- Diensten	622.482	960.530	831.911
Totaal	<u>1.660.104</u>	<u>1.866.104</u>	<u>1.707.949</u>

LASTEN**13. Personeelskosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Lonen en salarissen	27.060.802	26.824.567	25.678.129
Sociale lasten	3.723.185	3.508.582	3.503.750
Pensioenpremies	3.080.855	2.967.903	2.877.206
	<u>33.864.842</u>	<u>33.301.052</u>	<u>32.059.085</u>
Kosten Stichtingsbureau	623.827	662.890	629.123
Kosten woon-werk verkeer	465.403	440.905	439.103
Deskundigheidsbevordering	641.505	777.863	745.231
Arbo gerelateerde kosten	174.531	123.358	116.195
Wervingskosten	21.285	43.403	26.762
Andere personeelskosten	(670.531)	562.522	(335.902)
Subtotaal	<u>35.120.861</u>	<u>35.911.993</u>	<u>33.679.596</u>
Personeel niet in loondienst	1.596.667	1.319.730	3.417.198
Totaal	<u>36.717.528</u>	<u>37.231.723</u>	<u>37.096.794</u>
Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	505	484	487
Gemiddelde loonkosten	67.059	68.804	65.830

Toelichting:

De loonkosten zijn in 2018 ten opzichte van 2017 met 5% gestegen door de toename van het aantal maatregelen jeugdbescherming en CAO stijgingen van gem. 2%. Kosten personeel niet in loondienst zijn € 1,8 miljoen lager ten opzichte van 2017 doordat de contracten met uitzendorganisaties zijn afgebouwd. De andere personeelskosten varieert door meer of minder detacheringsofbengsten.

14. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Afschrijvingen:			
- materiële vaste activa	715.023	640.673	710.992
Totaal afschrijvingen	<u>715.023</u>	<u>640.673</u>	<u>710.992</u>

15. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
<i>Huisvestingskosten:</i>			
Huur en erfpacht	1.335.931	1.329.706	1.368.979
Energie en water	159.070	204.655	132.854
Onderhoud	167.167	166.003	233.411
Belastingen en heffingen	36.604	56.245	40.286
Verzekeringen	95.444	100.145	92.919
Schoonmaakkosten	330.717	319.214	323.233
Beveiliging	77.837	33.611	33.985
Overige huisvestingskosten	(233.376)	(293.657)	(220.342)
Totaal huisvestingskosten	<u>1.969.394</u>	<u>1.915.922</u>	<u>2.005.325</u>
<i>Organisatiekosten:</i>			
Dienstreizen	1.791.140	1.496.448	1.756.285
Kosten ondernemingsraad	21.509	27.576	21.044
Kosten cliëntenraden	45.923	41.612	35.827
Bijdragen koepelorganisaties	87.087	56.830	81.731
Accountantskosten	87.996	101.600	104.385
Advieskosten	107.156	303.596	268.451
Kosten hard- en software	1.776.361	1.775.156	1.639.071
Telefoon en datalijnen	352.781	299.973	315.550
Overige organisatiekosten	582.394	362.632	304.979
Totaal organisatiekosten	<u>4.852.347</u>	<u>4.465.423</u>	<u>4.527.323</u>
<i>Verzorgings- en activiteitskosten:</i>			
Voeding	10.199	1.326	1.899
Overige verzorgings-/activiteitskosten	486.969	667.304	628.540
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	<u>497.168</u>	<u>668.630</u>	<u>630.439</u>
Totaal overige bedrijfskosten	<u><u>7.318.909</u></u>	<u><u>7.049.975</u></u>	<u><u>7.163.087</u></u>

16. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Rentelasten	(32.672)	(39.676)	(35.665)
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>(32.672)</u></u>	<u><u>(39.676)</u></u>	<u><u>(35.665)</u></u>

17. Wet normering Topinkomens (WNT)

Op grond van de WNT mag in 2018 het inkomen van topfunctionarissen in de (semi) publieke sector maximaal € 189.000 zijn inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever. Voor o.a. zorginstellingen gelden in 2018 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 klasse indeling. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is organisatorisch verbonden met Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Voor de toepassing van de klassenindeling zijn de criteria gehanteerd als ware het één rechtspersoon. Het toegestane bezoldigingsmaximum wordt vastgesteld op basis van de karakteristieken van een rechtspersoon of instelling (of een groep van rechtspersonen of instellingen) waaraan de topfunctionaris leiding geeft. Uitgangspunt is dat voor grotere, complexere rechtspersonen of instellingen een zwaarder functieprofiel vereist is dan voor kleinere, eenvoudige rechtspersonen of instellingen. Bij een hogere functiezwaarte is een hogere bezoldiging passend. Op basis van de voorgeschreven karakteristieken heeft de Raad van Toezicht een totaalscore vastgesteld van 12 punten. De Stichtingsdirectie en Raad van Toezicht vallen hiermee in 'klasse V' wat neerkomt op een bezoldigingsmaximum van € 189.000.

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

Het bezoldigingsmaximum in 2018 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 2018 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 Jeugdbescherming & Reclassering zijn de leden van de Raad van Toezicht, de Stichtingsdirectie en de werkeenhiddirectie. De directie geeft dagelijks leiding aan de rechtspersoon. 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 Jeugdbescherming & Reclassering beoordeeld of naast de leden van de Raad van Toezicht, de Stichtingsdirectie en de werkeenhiddirectie 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 Jeugdbescherming & Reclassering 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 overige leidinggevende van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering hebben zeer beperkte bevoegdheden en acteren strikt binnen de kaders van hogere echelons waardoor zij niet kwalificeren als topfunctionaris voor de WNT.

Bezoldiging topfunctionarissen

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

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

Leidinggevende topfunctionarissen

bedragen x € 1	Envoy drs. C. Vader	Kapitein H. Slomp RA	Dhr. H.M. Don	Dhr. A.J. Gibson
Functiegegevens	Voorzitter Stichtingsdirectie	Lid Stichtingsdirectie	Directeur LJ&R	Directeur LJ&R
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	139.652	33.993	97.434	65.788
Beloningen betaalbaar op termijn	12.054	9.806	10.281	6.820
Subtotaal	151.706	43.799	107.715	72.608
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000	189.000	142.397
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Totale bezoldiging	151.706	43.799	107.715	72.608
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Gegevens 2017				
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	11/6 - 31/12	N.v.t	N.v.t
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	N.v.t	N.v.t
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	N.v.t	N.v.t
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	137.220	17.655	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	11.629	5.720	0	0
Subtotaal	148.144	22.813	0	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	101.162	0	0
Totale bezoldiging	148.144	23.375	0	0

Toeichthoudende topfunctionarissenToeichting toeichthouders:

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

bedragen x € 1	Commissioner mw. H. Tvedt	Commissioner drs. J.C.I.J. van Vliet	Kolonel H. Andersen	Lt.-kolonel J. den Hollander	Mevrouw drs. M. Trompetter
Funciegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functieervulling in 2018	1/8 - 31/12	1/1 - 31/07	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	226	314	540	540	9.757
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	11.884	16.466	18.900	18.900	18.900
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toeichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017					
Aanvang en einde functieervulling in 2017	N.v.t.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	N.v.t.	539	539	539	9.903
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	N.v.t.	27.150	18.100	18.100	18.100

bedragen x € 1	De heer drs. P.W.D. Venhoeven	Mevrouw M.F.D. Waling- Huijsen	De heer mr. drs. A.J. Lock	De heer drs. J.M. de Vries	Mevrouw prof. dr. W. den Ouden
Funciegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functieervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	25/4 - 31/12	25/4 - 31/12
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	4.397	6.706	4.620	2.012	1.345
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.900	18.900	18.900	12.997	12.997
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toeichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017					
Aanvang en einde functieervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	4.096	1.859	539	N.v.t.	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.100	18.100	18.100	N.v.t.	N.v.t.

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2018 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 2018 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 2018 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
te Almere

<u>18. Honoraria onafhankelijke accountant</u>	<u>Realisatie 2018</u>	<u>Realisatie 2017</u>
De honoraria van de accountant over 2018 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	65.997	78.289
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	21.999	26.096
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u>87.996</u>	<u>104.385</u>

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2018, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

IV. OVERIGE GEGEVENS

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De stichtingsdirectie van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft de jaarrekening 2018 vastgesteld in de vergadering van 17 april 2019.

De raad van toezicht van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft de jaarrekening 2018 vastgesteld in de vergadering van 17 april 2019.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling als opgenomen in de resultatenrekening 2018 van de jaarrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Stichtingsdirectie:

Envoy drs. C. Vader
Stichtingsdirecteur, voorzitter

Kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

Raad van Toezicht:

Commissioner H. Tvedt
Voorzitter Raad van Toezicht

Kolonel H. Andersen
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

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

Mevrouw drs. M. Trompetter
Lid Raad van Toezicht

De heer drs. P.W.D. Venhoeven
Secretaris Raad van Toezicht

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

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

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

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



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde opbrengsten en kosten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen, in overeenstemming met de relevante wet- en regelgeving, waaronder de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek' (versie februari 2017).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument 2018 opgenomen jaarrekening 2018 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering te Amsterdam ('de stichting') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de resultatenrekening over 2018; 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 en de specifieke wet- en regelgeving Reclassering uit de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek' (versie februari 2017).

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek' (versie februari 2017) en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2018 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.

H277XZ2V53T5-763570743-581

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

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

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



Onafhankelijkheid

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

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;
- het maatschappelijk verslag;
- de overige gegevens;
- bijlagen 1 tot en met 4.

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

De stichtingsdirectie 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 stichtingsdirectie en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De stichtingsdirectie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de specifieke wet- en regelgeving Reclassering uit de ‘Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, deel II specifiek’ (versie februari 2017); en voor
- een zodanige interne beheersing die de stichtingsdirectie 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 stichtingsdirectie afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de stichtingsdirectie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de stichtingsdirectie het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De stichtingsdirectie 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.

Amsterdam, 25 april 2019
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2018 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de 'Aanwijzing controleprotocol 2016 subsidiëring Reclasseringsorganisaties, Deel II specifiek' (versie februari 2017), het Controleprotocol WNT 2018, 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 stichtingsdirectie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- het vaststellen dat de door de stichtingsdirectie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

V. BIJLAGEN

Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2018

Commissioner H. Tvedt

Vice-Chair of The Danish Church Aid Board

Kolonel H. Andersen

Geen externe nevenfuncties

Luitenant Kolonel J.A. den Hollander

1. Bestuurslid Missie Nederland

De heer mr. drs. A.J. Lock

Voorzitter Raad van Bestuur Evangelische Omroep

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

Mevrouw drs. M. Trompetter

Organisatieadviseur, Corona Consultancy

1. Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Coöperatieve Rabobank U.A.
2. Vicevoorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis Rijnstate, Arnhem

De heer drs. P.W.D. Venhoeven

Voorzitter Raad van Bestuur Alexander Monro Borstkankerziekenhuis

1. Lid Raad van Toezicht en Voorzitter AC van Stichting GGZ InGeest
2. Bestuurslid en penningmeester Stichting HIV-Monitoring

Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen

Directeur/eigenaar bureau Met Waarden Helen, De Zilk

1. Lid Raad van Toezicht Gemiva-SVG
2. Coördinator Filosofisch Café Haarlem

Mevrouw prof. dr. W. den Ouden

Hoogleraar bestuursrecht Universiteit Leiden en wetenschappelijk directeur van het Instituut Publiekrecht aan deze universiteit

1. Voorzitter van het bestuur van de Vereniging voor bestuursrecht (VAR)
2. Rechter plaatsvervanger in het College van Beroep voor het bedrijfsleven
3. Lid van de bezwaarschriftenadviescommissie van NPO
4. Lid bestuur en voorzitter curatorium Stichting Thorbecke leerstoel
5. Lid bestuur Stichting Recht en Overheid
6. Lid van de Referendumcommissie
7. Lid van de Regieraad Responsieve Overheid (BZK)

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

Voorzitter CNV Connectief

1. Lid algemeen bestuur CNV Vakcentrale
2. Voorzitter Christelijke Centrale van Onderwijs- en Overheidspersoneel (CCOOP)
3. Lid Raad van Toezicht CAOP
4. Lid Coöperatiebestuur PGGM
5. Lid Raad van Toezicht NOS
6. Voorzitter Stichting ter Bevordering van de Christelijke Pers in Nederland (dagblad Trouw)
7. Voorzitter en ouderling Hervormde Gemeente Goudriaan (PKN)
8. Lid Commissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen (ingesteld door het kabinet)

Exploitatierkening per afdeling

Bijlage 2

Afdelingen:	Bedrijfs-bureau	Jeugd- bescherming	Reclassering	Totaal
Bedrijfsopbrengsten:				
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning:				
Opbrengsten Jeugdbescherming	-	21.316.944	-	21.316.944
Totaal zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning:	-	21.316.944	-	21.316.944
Subsidies:				
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VenJ	-	-	20.403.615	20.403.615
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	-	89.711	302.620	392.331
Totaal Subsidies	-	89.711	20.706.235	20.795.946
Overige bedrijfsopbrengsten:				
- Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	-	-	1.037.622	1.037.622
- Diensten	1.884	-	620.599	622.482
Totaal Overige bedrijfsopbrengsten	1.884	-	1.658.221	1.660.104
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	1.884	21.406.655	22.364.456	43.772.994
Bedrijfslasten:				
Lonen en salarissen	4.055.023	10.977.078	12.028.700	27.060.802
Sociale lasten	447.795	1.708.859	1.566.530	3.723.185
Pensioenpremies	456.851	985.496	1.638.508	3.080.855
Kosten Stichtingsbureau	79.939	249.168	294.720	623.827
Deskundigheidsbevordering	169.770	246.410	225.325	641.505
Andere personeelskosten	(666.174)	381.646	275.215	(9.313)
Personeel niet in loondienst	296.833	1.021.984	277.851	1.596.667
Totaal Personeelskosten	4.840.037	15.570.641	16.306.849	36.717.528
Afschrijvingen op vaste activa	152.001	262.186	300.837	715.023
Huur en erfpacht	555.215	619.968	160.748	1.335.931
Energie en water	73.298	41.522	44.251	159.070
Onderhoud	48.993	33.550	84.624	167.167
Belastingen en heffingen	14.800	3.542	18.262	36.604
Verzekeringen	(6.159)	61.427	40.176	95.444
Schoonmaakkosten	86.435	121.988	122.294	330.717
Beveiliging	49.618	17.838	10.381	77.837
Overige huisvestingskosten	(436.114)	(41.574)	244.312	(233.376)
Totaal huisvestingskosten	386.087	858.260	725.047	1.969.395
Dienstreizen	364.328	920.484	506.327	1.791.140
Kosten ondernemingsraad	21.509	-	-	21.509
Kosten cliëntenraden	45.923	-	-	45.923
Bijdrage koepelorganisaties	22.064	64.017	1.007	87.087
Accountantskosten	87.996	-	-	87.996
Advieskosten	90.662	13.672	2.821	107.156
Kosten hard- en software	272.211	657.413	846.737	1.776.361
Telefoon en datalijnen	70.605	134.101	148.075	352.781
Overige organisatiekosten	(6.392.615)	3.330.687	3.644.322	582.394
Totaal organisatiekosten	(5.417.318)	5.120.374	5.149.290	4.852.346
Overige verzorgings-/activiteitskosten	8.484	471.845	16.839	497.168
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	8.484	471.845	16.839	497.168
Totaal overige bedrijfskosten	(5.022.747)	6.450.479	5.891.177	7.318.909
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	(30.709)	22.283.306	22.498.862	44.751.460
Financiële baten en lasten	(32.592)	(61)	(20)	(32.672)
RESULTAAT	(2)	(876.711)	(134.425)	(1.011.138)

Productieoverzicht Ministerie van Veiligheid & Justitie

Bijlage 3

Product	Vastgesteld kader productie aantallen	subsidie-verlening	geplande productie-uren	Prijs per eenheid product	Aantal ge-realiseerde producten	Aantal toegestane productie-uren	subsidieabel
Advies							
Totaal beschikbaar voor advisering	58.400	5.091.896	58.400	87,19	58.400	58.400	5.091.896
Plaatsing in Fornesische zorg	1.185	413.280	4.740	349	2.225	8.900	776.525
Toezicht							
Niveau 1	1.288	2.882.758	33.063	2.238	646	16.609	1.445.748
Niveau 2	2.376	8.431.535	96.703	3.549	2.743	111.640	9.734.907
Niveau 3	353	3.443.249	37.467	9.754	276	29.295	2.692.104
Toezicht EC	148	258.083	2.960	1.744	192	3.840	334.848
Totaal toezicht	4.165	15.015.625	170.193		3.857	161.384	14.207.607
Werkstraffen							
Totaal werkstraffen	620	681.919	7.483	1.100	620	7.483	682.000
Justitieel Case management (JCM)	277	144.910	1.662	523	426	2.556	222.798
Totaal productie		21.347.630	242.478		65.528	238.723	20.980.826

Aansluiting Jaarrekening:

Subsidie 2018 volgens bovenstaande berekening

20.980.826

Vergoeding onderproductie 35/65

238.423

Bijdrage 3RO dossiers

-855.283

Overige

39.649

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

20.403.615

Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering
te Almere

Overzicht capaciteit en bezetting 2018 - afdeling Jeugdbescherming

Bijlage 4

Justitiële jeugdbescherming (gemeente subsidie)

Capaciteit per 31 december:

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
(Voorlopige) Voogdij	831	848
(Voorlopige) Onder Toezicht Stelling korter dan 1 jaar	608	621
Onder Toezicht Stelling langer dan 1 jaar	1.006	914
Jeugdreclassering regulier	178	125
Jeugdreclassering samenloop	16	33
Intensieve Traject Begeleiding harde kern	1	2
Intensieve Traject Begeleiding criem	-	2
Drang	145	116
	<u>2.785</u>	<u>2.661</u>

12-maands-gemiddelden:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
(Voorlopige) Voogdij	838	844
(Voorlopige) Onder Toezicht Stelling korter dan 1 jaar	653	609
Onder Toezicht Stelling langer dan 1 jaar	948	894
Jeugdreclassering regulier	158	127
Jeugdreclassering samenloop	21	36
Intensieve Traject Begeleiding harde kern	2	2
Intensieve Traject Begeleiding criem	-	2
Drang	163	153
	<u>2.783</u>	<u>2.667</u>

