

Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg

Jaardocument 2018



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



INHOUDSOPGAVE

I. Voorwoord Stichtingsdirectie	5
II. Maatschappelijk verslag	7
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in één oogopslag	8
1. Uitgangspunten verslaggeving	9
2. Profiel van de organisatie	10
2.1 Algemene identificatiegegevens	10
2.2 Structuur van het concern	10
2.3 Kerngegevens	13
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	13
2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel	13
3. Maatschappelijk ondernemen	19
3.1 Dialoog met stakeholders	19
3.2 Milieu en duurzaamheid	20
4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	22
4.1 Governance code	22
4.2 Toezichthoudend orgaan	24
4.2.1 Commissies en externe accountant	24
4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2018	26
4.3 Bestuur	29
4.4 Medezeggenschap	30
4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon	30
4.4.2 Ondernemingsraad	30
5. Beleid, inspanningen en prestaties	31
5.1 Omgevingsanalyse	31
5.2 Algemeen beleid verslagjaar	32
5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	35
5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	36
5.4.1 Uitkomsten cliënttevredenheidsmeting	36
5.4.2 Klachten	36
5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	37
5.5.1 Personeelsbeleid	41
5.5.2 Beloningsbeleid	41
5.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkertevredenheid	42
5.6 Financieel beleid	44
5.6.1 Hoofdpijnen financieel beleid	44
5.6.2 Sturing en beheersing	44
5.6.3 Interne beheersing	45
5.6.4 Risico's en onzekerheden	46
5.6.5 Financiering	48
5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar	49
5.6.7 Toekomstverwachtingen	51
5.6.8 Begroting 2019	52

III	Jaarrekening 2018	53
	Balans per 31 december 2018	54
	Resultatenrekening over 2018	55
	Kasstroomoverzicht over 2018	56
	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	57
	Toelichting op de balans	70
	Toelichting op de resultatenrekening	82
IV	Overige gegevens	89
	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	90
	Resultaatbestemming	90
	Gebeurtenissen na balansdatum	90
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	91
V	Bijlagen	95
	Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2018	96

I. VOORWOORD STICHTINGSDIRECTIE

Het aantal unieke cliënten dat in het verslagjaar werd geholpen steeg met 2.375 of 8,7% van 27.246 in 2018 naar 29.621

Het Nederlandse zorglandschap is na de transitie 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 gemeentelijke instanties om in partnerschap maatschappelijke problemen op te lossen met een praktische 'ga en doe' mentaliteit met gerichte aandacht op die inwoners met multi-problematiek. Deze focusstrategie is in 2018 nader gedefinieerd met als bedoeling te concentreren op de doelgroepen cliënten (volwassenen en jeugd/jongeren) met hoge zorgzwaarte. Cliënten met lagere zorgzwaarte kunnen met begeleiding worden overgeheveld naar andere zorgaanbieders. 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.

Ondanks de verwachte uitkomst van de focusstrategie is het aantal cliënten (+9%) en het aantal cliënttrajecten (+1,8%) in 2018 toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar.

De opbrengsten in 2018 namen toe tot € 380,6 miljoen, hetgeen een stijging is met 11,8% of € 40,2 miljoen ten opzichte van 2017 (+7,1% of + € 25,4 miljoen ten opzichte van begroting 2018).

Het resultaat over het verslagjaar is € 4,4 miljoen lager dan begroot, met name door hogere personele kosten. Het eigen vermogen nam toe met € 1,8 miljoen tot € 32,4 miljoen (18% van balanstotaal).

De sterke toename van de hulpvraag in 2018 (en 2017), vertaald in toename van aantal cliënten, kan niet los worden gezien van de hervormingen en transitie in het zorg- en sociaal domein die hun sporen nalaten. De afbouw van intramurale bedden capaciteit in de GGZ, TBS-klinieken, gevangenissen, jeugdhulp en verkorting van de behandelduur doen een groot appél op de ambulante capaciteit door wijk- en jeugdteams. De stichting ziet een sterke toename van de ambulante hulpverlening, met name in de grote steden.

De gangbaar geworden methodiek van aanbestedingen voor Wmo en 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 (6.055 ultimo 2018, +6,5%) als de ongeveer 2.000 vrijwilligers, zijn het kapitaal van de organisatie. Zij geven een persoonlijke bijdrage aan kwetsbare mensen in de samenleving. Het zijn de brengers van hoop aan mensen zonder helper.

Medewerkers scoren de inhoud van het werk zeer positief: zij halen plezier uit hun werk, ervaren de inhoud van het werk als zinvol en zijn trots op het werk dat zij doen. Ook geeft ruim 90% aan dat er een prettige sfeer op de afdeling heerst, er iemand op het werk is die de medewerker in vertrouwen kan nemen wanneer dat nodig is en er een algemene tevredenheid is over de leidinggevende. Minder tevreden zijn de medewerkers over hun groei- en ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie. Binnen het HRM domein gelden daarnaast nog andere belangrijke aandachtsgebieden. Zo is het arbeidsverzuim in 2018 verder gestegen (naar 7,0%) 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 extra medewerkers op een aantal specialisaties, bv HBO verpleegkundigen en Jeugdbeschermers. 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. De stichting investeert niet alleen in het onderhoud van bestaande ECD (Elektronisch Cliënten Dossier) programmatuur, maar ook in upgradering van deze Clever software om de zorgprocessen de komende jaren te blijven verbeteren met steeds meer functionaliteit.

Daarbij is het perspectief van de medewerker als ondersteuning van het feitelijke werkproces kritisch belangrijk. Tegelijkertijd worden nieuwe mogelijkheden gecreëerd om ook de cliënt digitaal toegang te geven tot haar/zijn persoonlijke dossierinformatie. Uit feedback van medewerkerstevredenheid zijn we bewust van de matige tevredenheid van medewerkers over de beschikbare computersystemen (2018: 54%).

Veiligheid is eveneens een aandachtspunt. Medewerkers scoren 50% (+3%) op de vraag of vanuit het Leger adequaat wordt ingespeeld op agressierisico's. Dit is een wezenlijk punt aangezien in 2018 sprake was van 5.785 incidentmeldingen waarvan 37% (2.146) betrekking had op agressie door of tussen cliënten. Deze aantallen illustreren nog eens de complexiteit van de doelgroep en de enorme betrokkenheid van de Leger medewerkers om steeds weer een extra inspanning te leveren.

De stichtingsdirectie is tevreden met de manier waarop de focusstrategie in de organisatie in 2018 is geïmplementeerd met zichtbare keuzes ten behoeve van de specifieke doelgroepen van het Leger. Samengevat de mensen zonder helper, meestal met multi-problematiek. Minder tevreden is de directie met de financiële performance en de daarmee verbonden verbeterpunten zoals het arbeidsverzuim en personeelsverloop. Opvallend is de nagenoeg 100% benutting van beschikbare bedcapaciteit in de intramurale voorzieningen gedurende het jaar. Desondanks is geen sprake van een groot financieel overschot voor de stichting. De aansturing van ambulante hulpverleningsteams vraagt verbetering, zowel vanwege de prijsdruk opgelegd door gemeenten als het toegenomen aandeel van het Leger, verder aangevuld met de inherente motivatie van de Leger medewerkers om meer zorg te geven dan contractueel wordt gevraagd (en betaald). Binnen de stichting is sprake van grote verschillen qua financiële performance tussen regio's hetgeen mogelijkheden biedt voor interne benchmarking en verbetertrajecten.

Voor 2019 is sprake van een goedgekeurd investeringsprogramma voor een bedrag ad ca. € 34 miljoen. Naast de investeringen in ICT ad € 1,5 miljoen, wordt vooral in zorglocaties geïnvesteerd. Dit betreft 21 grotere (ver)nieuwbouw projecten (in totaal ca. € 25 miljoen) en vervangingsinvesteringen ten bedrage van (€ 8 miljoen).

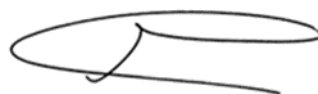
In 2018 is reeds voor een bedrag van € 24 miljoen euro langlopend geleend bij Stichting Leger des Heils als balansversterking zonder dat hiervoor zekerheden zijn gesteld. Op basis van de financieringsstructuur menen wij dat bij huisbankier ING Bank voldoende mogelijkheden zijn om extra langlopend vreemd vermogen aan te trekken. Per 1 april 2019 is vanuit dit bankarrangement een lening ad € 10 miljoen opgenomen. Daarnaast worden mogelijkheden onderzocht om derden financiering te verkrijgen voor de geplande investeringen in tussenwoningen (meer zelfstandig wonen) voor cliënten.

De stichting verricht ook in 2019 niet-geïndiceerde zorg respectievelijk niet-gesubsidieerde activiteiten. De exploitatietekorten die hierdoor worden veroorzaakt bedragen ruim € 7 miljoen en worden uit private middelen bekostigd. Daarvoor zijn door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de Stichting Leger des Heils bijdragen toegezegd. Per saldo zal het weerstandvermogen beschikbaar is voor de stichting volgens de begroting 2019 toenemen naar ruim € 55 miljoen, waarbij intern een gewenst doelvermogen van € 75 miljoen is bepaald. Het verschil zal door reservevorming in de komende jaren opgebouwd worden.

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.



Envoy drs. Cornél Vader
Voorzitter Stichtingsdirectie



kapitein Harm Slomp RA
Stichtingsdirecteur

II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

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

	2018	2017	2016	2015 *	2014
De hulpvragers:					
Unieke cliënten*	29.621	27.246	26.850	24.539	34.659
De hulpverleningscapaciteit (op 31 december)					
Aantal bedden intramurale voorzieningen	6.081	5.673	5.304	4.966	4.794
Aantal plaatsen dagopvang/buurtsteunpunten	3.419	2.986	2.670	2.383	2.421
Aantal plaatsen opvang voor vluchtelingen en ongedocumenteerden **)			1.050	1.050	
Ambulante hulpverlening (in arbeidsplaatsen van 36 uur/week)	1.234	1.187	1.091	926	1.207
De organisatie:					
Aantal werkeenheden op 31 december	11	11	11	11	12
Aantal vestigingen op 31 december	256	255	254	245	256
Aantal personeelsleden per 31 december	6.055	5.688	5.431	5.336	5.805
Bezette arbeidsplaatsen (gemiddeld, excl.stagiaires, in fte's van 36 uur/week)	4.296	3.992	3.797	3.643	4.103
Kosten en opbrengsten: (bedragen x € 1.000.000)					
Totale opbrengsten	381	340	327	300	328
Totale kosten	386	340	332	307	330
Exploitatieresultaat	-5	0	-5	-7	-1
Kapitaalstortingen vanuit Leger des Heils ontvangen giften, legaten, e.d.	7	6	6	6	8
Mutatie eigen vermogen	2	6	1	-1	7

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

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

1. Uitgangspunten verslaggeving

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

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

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

Dit jaardocument is in maart 2019 opgesteld onder verantwoordelijkheid van de stichtingsdirectie van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en betreft het gehele kalenderjaar (=boekjaar) 2018. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlagen. De in het jaardocument opgenomen jaarrekening is opgesteld met in achtneming van BW Boek 2 titel 9 en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, in het bijzonder met Richtlijn 655 Zorginstellingen.

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

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

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

Profilingsstatement Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

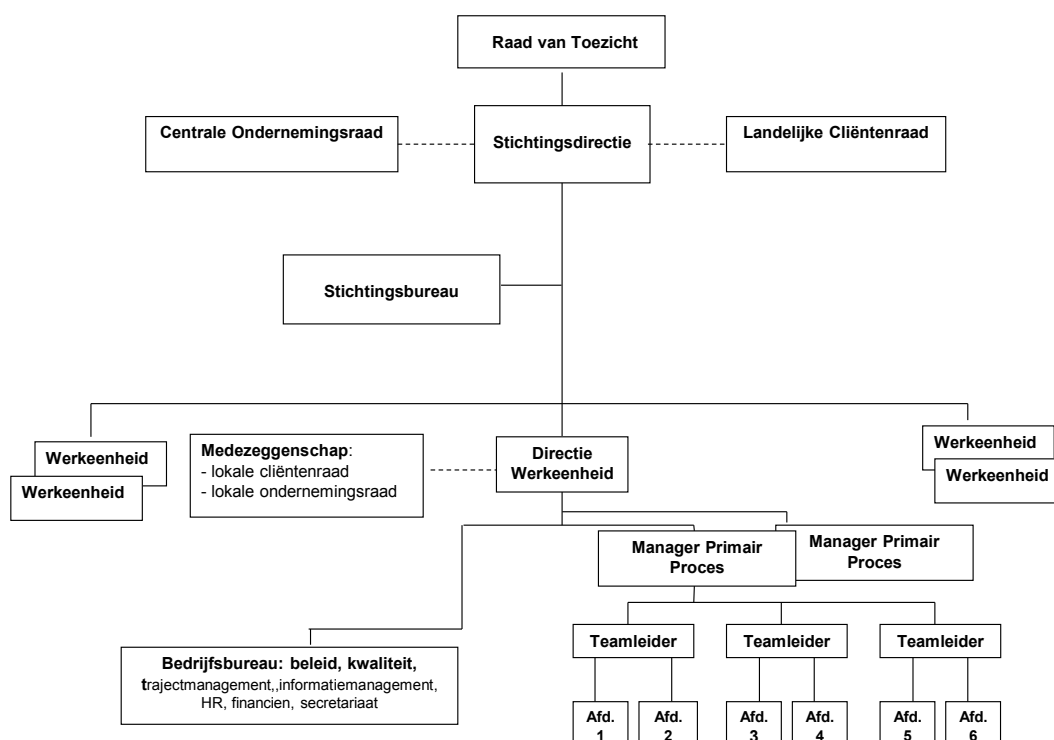
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp verleent aan medemensen die om uiteenlopende redenen een beroep doen op (werkeenheden van) de stichting. Het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

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

2.2 Structuur van het concern

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

Organogram Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 2018



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

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

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

Verbonden partijen

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

Per 1 januari 2018 zijn een aantal werkzaamheden en bijbehorende functies op het Hoofdkwartier in Almere gecombineerd binnen Stichting Leger des Heils Dienstverlening (DV). Daarmee zijn een aantal medewerkers van de stafdiensten Bedrijfsvoering en Bestuurlijke Informatievoorziening en Administratieve Organisatie overgeheveld naar Stichting Leger des Heils Dienstverlening. 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 beperkte aanpassing begin 2019 waarbij een aantal taken (business control en productie control) zijn terug gegaan van DV naar het Stichtingsbureau van W&G/LJ&R.

Het voornemen om het beheer van 50|50 Hotel Congres Centrum Belmont en de sociale vakanties uit te besteden aan Stichting Leger des Heils Dienstverlening is niet uitgevoerd en lijkt niet langer opportuun.

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

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

Bekostiging activiteiten

De stichting verricht zijn activiteiten binnen de volgende publieke bekostigingssystemen:

Wet Maatschappelijke Ondersteuning

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

Overige gemeentelijke subsidies

De stichting ontvangt voor specifieke activiteiten van diverse gemeenten subsidies.

Jeugdwet

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

Wet Langdurige Zorg

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

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

Zorgverzekeringswet

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

Forensische Zorg

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

Onverzekerden en ongedocumenteerden

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

Private middelen

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

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

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

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

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opereert vanuit 11 werkeenheden met in totaal 256 vestigingen in Nederland (vorig jaar 255).

Doelgroepen

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

Het gaat (onder meer) om:

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

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

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

2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel

Cliënten

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

Jaar	Aantal cliënt trajecten	% variatie	Unieke cliënten	% variatie
2015	40.907		24.539	
2016	45.150	10,4%	26.310	7%
2017	46.670	3,4%	27.246	4%
2018	47.517	1,8%	29.621	9%

De stichting heeft in haar beleidsplan nadrukkelijk gekozen voor aanscherping van de doelgroepen (focus strategie). Ondanks de verwachte daling van aantal cliënten als gevolg van de focusstrategie is het aantal cliënten (+9%) en het aantal cliënttrajecten (+1,8%) in 2018 toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar.

Capaciteit per 31 december

	2018	2017	2016	2015
Intramuraal (aantal plaatsen per 31/12)				
Beschermd Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1480	1385	1373	1405
Beschermd Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren	373	348	306	279
Begeleid wonen	1628	1425	1411	1029
Nachtopvang	526	469	412	410
24-uurszorg	579	575	441	441
Vrouwenopvang	107	107	107	106
Noodopvang	79	86		
<i>Totaal Maatschappelijke Opvang</i>	<i>4772</i>	<i>4395</i>	<i>4.050</i>	<i>3.670</i>
<i>Totaal Jeugdhulp</i>	<i>284</i>	<i>266</i>	<i>248</i>	<i>247</i>
Ontwenningscentrum	61	61	59	59
Begeleid/Groepswonen	30	32	32	32
<i>Totaal verslavingszorg</i>	<i>91</i>	<i>93</i>	<i>91</i>	<i>91</i>
Woonvoorzieningen voor LVB	215	199	175	160
(Kinder)hospicezorg	20	20	20	20
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	501	501	499	499
Aanleunwoningen voor senioren	98	99	122	179
<i>Totaal ouderen- en gezondheidszorg</i>	<i>834</i>	<i>819</i>	<i>816</i>	<i>858</i>
<i>50 50 Hotel Belmont</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Totale intramurale capaciteit	6.081	5.673	5.305	4.966
Tijdelijke noodopvang vluchtelingen en ongedocumenteerde *			1.050	1.050
Dagopvang en arbeidsreïntegratie (aantal plaatsen per 31/12)				
Dagopvang dak- en thuislozen	355	395	395	540
<i>Totaal Maatschappelijke opvang</i>	<i>355</i>	<i>395</i>	<i>395</i>	<i>540</i>
Dagopvang voor ouderen	44	44	44	44
<i>Totaal ouderen- en gezondheidszorg</i>	<i>44</i>	<i>44</i>	<i>44</i>	<i>44</i>
(Medisch)Kinderdagopvang	75	67	57	57
<i>Totaal Jeugdzorg</i>	<i>75</i>	<i>67</i>	<i>57</i>	<i>57</i>
50 50 Hotel Belmont, congrescentrum	350	350	350	350
50 50 arbeidsreïntegratie	1250	1050	850	577
Bij Bosshardt buurtsteunpunten	1345	1080	974	815
<i>Totaal preventie en maatschappelijk herstel</i>	<i>2945</i>	<i>2480</i>	<i>2174</i>	<i>1742</i>
Totale capaciteit dagopvang en arbeidsreïntegratie	3.419	2.986	2.670	2.383
Ambulant (in arbeidsplaatsen van 36 uur per week per 31/12)				
Totaal capaciteit ambulante hulpverlening	1.234	1.187	1.091	926

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

Opbrengsten

In 2018 zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2017 gestegen met € 40,2 miljoen (+ 11,8%) tot ruim € 380,6 miljoen. In bijna alle sectoren (met uitzondering van de ZvW) zijn de opbrengsten gestegen. Meer activiteiten (zowel in beschermd wonen, nachtopvang en extramurale zorg) in gemeenten en positieve (eenmalige) afrekeningen over voorgaande boekjaren zorgden voor een stijging van de opbrengsten WMO en Jeugdwet. De groei in de opbrengsten WLZ komt met name vanuit uitbreiding in de WLZ LVB en een verschuiving van onderaanneming naar eigen contracten in de V&V.

Verder namen de eigen bijdragen van cliënten (met name door meer gefactureerde huur) toe en steeg het aantal plaatsen en de bezetting binnen 50|50 arbeidsparticipatie en -reïntegratie.

Productie

Intramuraal

Evenals vorig jaar is de capaciteit in de Maatschappelijke opvang gestegen. Dit komt voornamelijk vanuit de capaciteit uitbreiding in begeleid wonen ("zorg-" en "omklap"-woningen die het Leger des Heils verhuurt aan haar cliënten als intermediair verhuurder) en beschermd wonen. De beschikbare capaciteit wordt bovenmatig ingezet. Verspreid over de onderscheiden werkvelden is de bezetting van de gemiddelde intramurale capaciteit gedurende een jaar, gemeten in verblijfsdagen, als volgt:

	2018			2017			verschil 2018 vs 2017	
	Gemiddelde capaciteit	Bezettingen dagen	Bezetting in %	Gemiddelde capaciteit	Bezettingen dagen	Bezetting in %	Bezettingen dagen	Bezetting in %
Beschermde Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.480	518.318	95,9%	1.395	513.546	100,5%	4.772	-4,6%
Beschermde Wonen voorzieningen voor zw erfjongeren	373	140.414	103,1%	348	127.259	100,2%	13.155	2,9%
Begeleid Wonen	1.628	594.220	100,0%	1.425	520.125	100,0%	74.095	0,0%
Nachtopvang	526	202.807	105,6%	482	162.007	98,2%	40.800	7,5%
24-uurszorg	579	210.660	99,7%	575	196.239	102,2%	14.421	-2,5%
Vrouw enopvang	107	45.379	116,2%	107	45.422	116,3%	-43	-0,1%
<i>Maatschappelijke opvang</i>	4.693	1.711.798	99,9%	4.332	1.564.598	100,7%	147.200	-0,7%
<i>Jeugdhulp</i>	284	85.539	82,5%	266	81.668	84,1%	3.871	-1,6%
Ontwenningscentrum	61	21.019	94,4%	61	20.537	92,2%	482	2,2%
Begeleid/Groepswonen	30	10.629	97,1%	32	11.221	96,1%	-592	1,0%
Forensische GGZ	0	0		0	0		0	0,0%
<i>Geestelijke Gezondheidszorg incl. Verslavingszorg</i>	91	31.648	95,3%	93	31.758	93,6%	-110	1,7%
Woonvoorzieningen voor LVB	215	80.246	102,3%	199	74.898	110,6%	5.348	-8,4%
(Kinder)hospicezorg	20	6.748	92,4%	20	5.432	74,4%	1.316	18,0%
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/triple diagnose)	501	180.484	98,7%	515	180.336	96,3%	148	2,4%
Aanleunwoningen voor senioren	98	35.770	100,0%	99	36.135	100,0%	-365	0,0%
<i>Ouderen- en gezondheidszorg</i>	834	303.248	99,6%	833	296.801	99,5%	6.447	0,2%
Totale intramuraal*	5.902	2.132.233	99,0%	5.524	1.974.825	99,6%	157.408	-0,6%

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

De bezettingsstatistiek geeft aan dat de Leger des Heils beddenscapaciteit ook in 2018 maximaal wordt benut.

Dagopvang en arbeidsreïntegratie

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

Deelnemers vanuit zowel intramurale- als extramurale afdelingen maken gebruik van de 50|50 arbeidsreïntegratieplaatsen. Ook worden werkgestraften geplaatst bij 50|50 work centers en worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit gemeenten geplaatst bij 50|50. In 2018 had de stichting 1.250 (arbeidsmatige) activeringsplaatsen, waarbij in 2018 3398 cliënten aan de programma's hebben deelgenomen. De totale kosten bedroegen ongeveer € 21 miljoen of ruim € 6.200 per deelnemer. Van de deelnemers hebben 165 mensen in 2018 een duurzaam gevolg gevonden in de vorm van bv betaalde baan of vervolgoopleiding.

Sociale vakanties worden in Belmont georganiseerd voor volwassenen, kinderen of gezinnen, die zelf niet in staat zijn om op vakantie te gaan. In 2018 hebben 2.222 mensen genoten van een sociale vakantie.

Zorg zonder verblijf

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

Het Leger des Heils heeft nadrukkelijker ingezet op hulp aan cliënten met een bovengemiddeld hoge hulpvraag (vanwege multi-problem achtergrond). Die missionaire keuze heeft verschillende consequenties. Allereerst betekent dit dat het Leger des Heils afziet van deelname aan aanbestedingstrajecten ambulant werk, wanneer de gewenste focusstrategie niet kan worden toegepast. Generieke zorgclusters of hoofdaannemerschap passen immers niet in de gekozen strategie. Wel kan dan positie worden ingenomen als onderaannemer voor specifieke doelgroepen. Ten tweede is vaak sprake van te lage tarifiering voor ambulante zorg. Ook wanneer sprake is van tariefdifferentiatie (bv laag-midden-zwaar) is de geldende indicatie doorgaans niet dekkend voor de meest zware categorie van multi-problem Leger des Heils cliënten. Ten derde hebben gemeenten eigen budgettaire doelstellingen om ambulante tarieven neerwaarts bij te stellen. Deze spanning vraagt om grote inspanning vanuit de ondersteunende Leger des Heils afdelingen en vermindert de budgettaire ruimte voor 'handen aan het bed'. Ondanks de keuze om vanuit de focusstrategie niet deel te nemen aan verschillende aanbestedingstrajecten is in 2018 is de extramurale productie verder gestegen, met name door Jeugdwet gefinancierde ambulante zorg.

Personeel

Het aantal medewerkers in loondienst groeide met 6,5% van 5.688 medewerkers ultimo 2017 naar 6.055 medewerkers ultimo 2018. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (FTE), steeg met 7,7% van 4.020 FTE ultimo 2017 naar 4.329 ultimo 2018.

Tabel: Aantal medewerkers en fte ultimo 2018**

Peildatum	Aantal medewerkers	Groei in %	Aantal FTE	Groei in %
Ultimo 2018	6.055	6,50%	4.329	7,70%
Ultimo 2017	5.688	4,70%	4.020	7,30%
Ultimo 2016	5.431	1,80%	3.748	6,80%
Ultimo 2015*	5.336	-8,10%	3.509	-7,50%

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

**) 2018: incl. 31 Leger des Heils officieren; 20,5 fte

De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand ligt ultimo 2018 op 40,0 jaar (v.j. 41 jaar). Het gemiddelde aantal dienstjaren van medewerkers ultimo 2018 daalde licht naar 6,7 jaar (2017: 7,0 jaar).

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

Leeftijdscategorie	Ultimo 2018	2018 in %	2017 in %	2016 in %	2015 in %
15 - 24 jaar	688	11%	11%	12%	12%
25 - 34 jaar	1.820	30%	30%	29%	30%
35 - 44 jaar	1.296	22%	20%	20%	20%
45 - 54 jaar	1.108	18%	20%	21%	21%
55 jaar en ouder	1.112	18%	18%	18%	17%
Totaal	6.024	100%	100%	100%	100%

Ultimo 2018 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de stichting 72% ten opzichte van 28%. Deze verhouding is gelijk aan 2017 en is in de afgelopen jaren nauwelijks veranderd. De vrouw/man-verhouding binnen de leidinggevende functies is 46% ten opzichte van 54% (2017: 47% t.o.v. 53%).

In 2018 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de stichting ten opzichte van 2017 met 11,8% gestegen. De totale personeelskosten stegen 12,5% met name als gevolg van een 7,6% hogere formatie-inzet (4.296 FTE in 2018 versus 3.992 FTE in 2017) tegen 2,6% hogere gemiddelde loonkosten (€ 55.095 in 2018 versus € 53.705 in 2017).

De stijging in de loonkosten is debet aan een gemiddelde CAO-stijging van 1,84% (of € 990) en overige effecten 0,75% (of € 402), zoals inschaling nieuwe medewerkers en anciënniteit.

De PNIL inzet nam toe van omgerekend 135 fte in 2017 naar 171 fte in 2018.

Het aantal openstaande vacatures was in 2018 nagenoeg gelijk als in 2017. De arbeidsmarktkrapte in de zorg wordt binnen de organisatie voornamelijk gekenmerkt door een tekort aan HBO (+) verpleegkundigen en WO-geschoolde gedragsdeskundigen. 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. Een denktank gericht op arbeidsmarktcommunicatie en recruitment heeft als doel ideeën tussen werkeenheden te bundelen en te vormen en vernieuwing, die kansen biedt in het kader van arbeidsmarktcommunicatie, te implementeren. Binnen arbeidsmarktcommunicatie wordt uitgegaan van een gezamenlijke aanpak tussen de disciplines HR en Communicatie.

Tabel: Aantal openstaande vacatures

Vacature type	Ultimo 2018	Ultimo 2017
Betaald werk	220	202
Stage	9	20
Vrijwilligerswerk	118	125
Totaal	347	347

In 2018 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 het uitzetten van AMC-campagnes via sociale media, met name ter versterking van het offline werkgeversmerk, werden potentiële kandidaten naar de vacaturesite gegenereerd.

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 de organisatie als werkgever verkend, zowel op regionaal niveau (bijv. banenmarkten), als op landelijk niveau (bijv. Pinksterconferentie Opwekking, verpleegkundigencongres Florence Nightingale Fair).

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 definitie van PNIL is in 2018 bijgesteld en de vergelijkende cijfers over de voorgaande jaren in onderstaande tabellen opnieuw berekend.

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

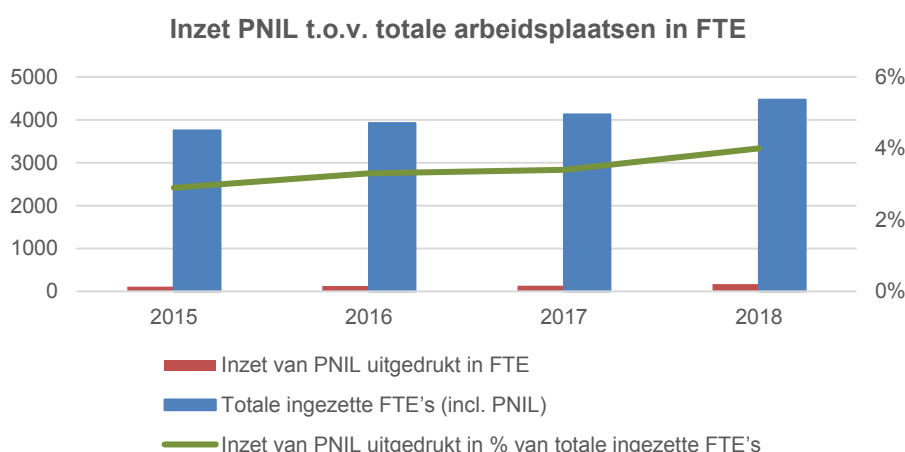
	2018	2017	2016	2015
Inzet van medewerkers in loondienst in FTE	4.296	3.992	3.797	3.643
Inzet van PNIL uitgedrukt in FTE	171	135	125	107
Totale ingezette FTE's (incl. PNIL)	4.467	4.127	3.922	3.750
Inzet van PNIL uitgedrukt in % van totale ingezette FTE's	4,00%	3,40%	3,30%	2,90%

De stijging in PNIL-inzet is met name toe te schrijven aan hogere inzet van uitvoerende functies binnen het primaire proces in Amsterdam (31 fte in 2018 versus 16 fte in 2017), hogere inzet van staf/specialistische functies binnen Gelderland (18 fte in 2018 versus 12 fte in 2017) en hogere inzet van kaderfuncties binnen Midden-Nederland (7 fte in 2018 versus 1 fte in 2017).

Tabel: Inzet PNIL over functiecategorieën

	2018	2017	2016	2015
PNIL uitvoerend administratie	8	8	6	14
PNIL artsen	11	9	8	9
PNIL uitvoerend civiel / technisch	10	10	8	8
PNIL leidinggevend en directie	20	11	16	14
PNIL staf en specialistisch	28	18	19	14
PNIL uitvoerend hulp / zorg	94	79	68	48
Totaal	171	135	125	107

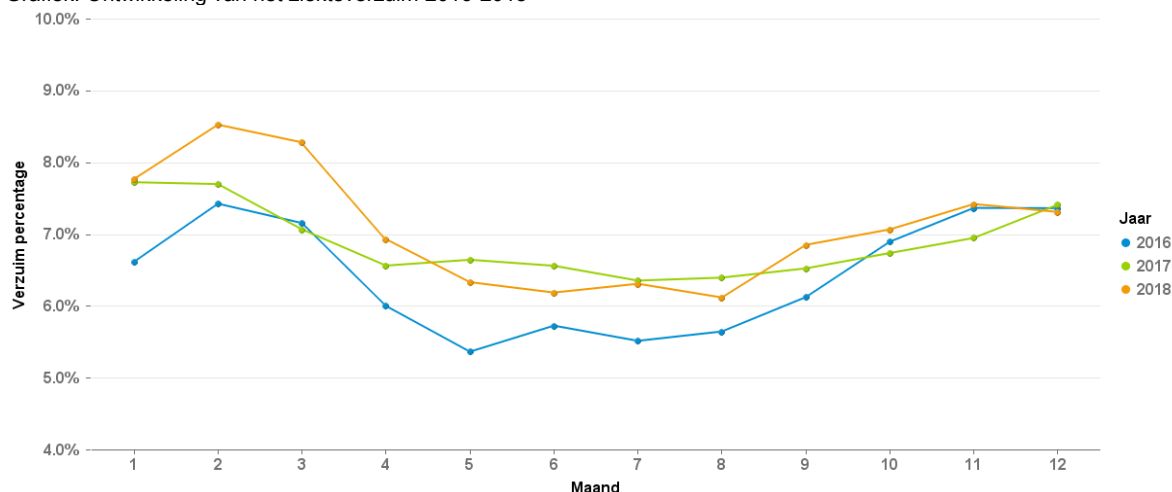
Grafiek. Inzet PNIL (%) t.o.v. totale arbeidsplaatsen in FTE



Het gemiddelde arbeidsverzuimpercentage is in 2018 gestegen naar 7,0% (2017: 6,6%). Ondanks extra aandacht en de toepassing van verschillende maatregelen, zoals het aanstellen van een landelijk verzuimcoördinator, ligt het arbeidsverzuimpercentage hoger dan voorgaande jaren en hoger ten opzichte van de meeste branches binnen de gezondheidszorg.

De verzuimreductie lijkt hiermee te stagneren. Het plan van aanpak wordt niet verlaten maar gecompleteerd met beleid gezondheidsmanagement, vanaf het eerste halfjaar 2019. Gezondheidsmanagement is een pakket van maatregelen dat de nadruk legt op gezondheid, vitaliteit en het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers en daarbij ook ingaat op het stimuleren van gezond gedrag, ook buiten werktijd. Het doel van het beleid is dat zo veel als mogelijk ook zelf bij kunnen dragen aan duurzame inzetbaarheid.

Grafiek. Ontwikkeling van het ziekteverzuim 2016-2018



Vrijwilligers

Vrijwilligers worden in de eerste plaats gezien als mensen die een brug willen slaan tussen deelnemers en de maatschappij om daarmee deelnemers te ondersteunen een weg terug naar de maatschappij te vinden (Notitie “Over Bruggen”, 2016). Nadat de vakgroep vrijwilligerscoördinatoren officieel werd geïnstalleerd in 2017, heeft het werk met en voor vrijwilligers in 2018 een verdere ontwikkeling doorgemaakt. Door het werk van de vrijwilligerscoördinatoren zijn de (zorg)teams zich meer bewust geworden van het belang van de inzet van vrijwilligers. Inventarisatie onder vrijwilligerscoördinatoren geeft aan dat er zo’n 2.000 vrijwilligers actief zijn.

Via de werkenbij-website kunnen ook vrijwilligers zich aanmelden. Naast vacatures is er nu ook de mogelijkheid geopend voor een open aanbod door vrijwilligers. Dit heeft geleid tot meer aanmeldingen. Gedurende 2018 is een introductiecursus voor vrijwilligers ontwikkeld, die door vrijwilligerscoördinatoren gegeven kunnen worden aan (nieuwe) vrijwilligers. Deelname aan deze cursus is niet verplicht. Het deelnemerspercentage van vrijwilligers die deze cursus doen is nog laag.

3. Maatschappelijk Ondernemen

3.1 Dialoog met stakeholders

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

Individuele cliënten

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

Cliëntgroepen

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

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

Medewerkers

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

Omwonenden

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

Overheden en Financiers

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

Toeziethouders

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

Kapitaalverschaffers

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

Leveranciers

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

Samenwerkingsrelaties

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

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

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

3.2 Milieu en Duurzaamheid

Het Leger des Heils is lid van het Milieu Platform Zorgsector met bijbehorende deelname aan de Milieuthermometer Zorg. De Milieuthermometer Zorg is een certificeerbaar milieumanagementsysteem dat een duurzame bedrijfsvoering stimuleert en borgt. Met het deelnemen aan de Milieuthermometer Zorg wordt voldaan aan de energie-audit van de richtlijn EED, de Energie Efficiency Directive. De EED moet er voor zorgen dat ook het Leger des Heils in 2020 20% minder energie verbruikt. 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. In 2018 is binnen dit kader het zorgcentrum De Linde (Dordrecht), een van de grootverbruik-locaties, aangesloten op het warmtenet. 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.

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

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 socialer 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 Welzijns- en Gezondheidszorg 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 opnieuw een certificeringstraject gestart om te komen tot een certificering op basis van trede 2.

4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap

4.1 Governance code

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

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

De wettelijke transparantie-eisen van de WTZi vormen samen met de Zorgbrede Governance Code de eisen voor goed bestuur en toezicht van zorginstellingen. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg houdt zich aan de eisen van de WTZi en 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.

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

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

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

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

- Reglement van de Raad van Toezicht en commissies van de Raad van Toezicht;
- Reglement Stichtingsdirectie;
- Informatieprotocol;
- Klokkenluidersregeling;
- Fraudereglement;
- Protocol beoordeling statutair directeuren.

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 H. 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 statutaire directie.

De Selectie- en Remuneratiecommissie heeft binnen haar algemene taakopdracht o.a. 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 statutaire directie
- 3) Bezoldiging leden Raad van Toezicht
- 4) Bezoldiging leden van de statutaire directie
- 5) Beoordeling Raad van Toezicht
- 6) Beoordeling statutaire directie

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

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

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

Externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. De heer F.E. van Kommer RA trad op als tekenend accountant en beëindigde die rol op eigen verzoek per 10 oktober 2018. Per die datum heeft de Raad van Toezicht op voorstel van het accountantskantoor en de stichtingsdirectie als opvolger mevrouw drs. M.J.A. Koedijk RA RE benoemd als tekenend accountant.

4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2018

2018 was voor de Raad van Toezicht (RvT) 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 van de organisatie. Dit vraagt volgens de RvT niet alleen hernieuwde focus op het inhoudelijke beleid van de stichting Welzijn & Gezondheidszorg (W&G), 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.

Tijdens de zelfevaluatie heeft de RvT vooral stilgestaan bij de vraag of de vergaderingen wel optimaal waren georganiseerd voor het toezicht op twee stichtingen (W&G en LJ&R). Mede door de groei van W&G en de tijd en aandacht die hierdoor naar deze stichting uitging, was onder andere de vraag of er voor LJ&R aparte bijeenkomsten zouden moeten worden belegd. Ook het organisatie- en besturingsmodel was daarbij onderwerp van discussie. Uiteindelijk heeft de RvT ervoor gekozen de twee vergaderingen te blijven combineren maar wel een duidelijker scheiding aan te brengen in de te behandelen onderwerpen. En zoals hiervoor al gezegd, krijgt de discussie over het organisatiemodel en de topstructuur komend jaar nog een vervolg.

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 W&G 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 W&G inderdaad beter zou zijn. Het terugbrengen van deze belangrijke activiteit bij W&G zal daarom in 2019 gestalte krijgen.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht vergaderingen worden na het besloten deel bijgewoond door de stichtingsdirectie en met nieuw aangestelde directeuren van werkeenheden wordt ook altijd kennis gemaakt door de RvT. 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 toezichts- en 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. Ook hebben zij hiertoe met individuele cliënten en medewerkers gesproken.

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:

- Exploitatie- en investeringsbegroting 2019
- Vastgoedtransacties
- Meerjarenbeleidsplan
- Benoeming van directeurs van werkeenheden
- Investeringsvoorstel Clever-web
- Leningovereenkomst van Stichting LdH W&G bij Stichting LdH
- Rol- en taakverdeling stichtingsdirectie
- Benoeming van mw. drs. M.J.A. Koedijk RA RE van PwC tot extern accountant voor het LdH W&G
- Onkostenregeling/uitnodigingsbeleid
- PwC controleplan 2018
- Aangaan van dienstverleningsovereenkomst met Stichting LdH Dienstverlening

Ook heeft de Raad van Toezicht de volgende onderwerpen besproken:

- 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
- Exploitatiebegroting 2019
- Investeringsbegroting 2019
- Risicomanagement / ICT
- Vastgoedtransacties
- Ontwikkelingen in Clever-web
- Auditplan 2019
- Voorstel om te voorzien in compacte woningen voor cliënten ('Woonvermogen')
- 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 organisatie ten aanzien van de financiële beheersing verbetert. Het erg hoge ziekteverzuim en de bovenmatige inzet van PNIL blijven echter belangrijke aandachtspunten.

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

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 tevreden over het resultaat van 2018, maar heeft ook zorgen om de voortdurende groei van de organisatie. Enerzijds betekent de groei dat het Leger des Heils een belangrijke rol speelt in de maatschappij en dat de medewerkers in staat zijn "mensen zonder helper" te ondersteunen en weer op weg te helpen. Anderzijds vraagt dit heel veel van de organisatie en de medewerkers en is het in tijden van arbeidsmarktkrapte maar zeer de vraag of gekwalificeerd personeel voor dit belangrijke maar ook zware werk beschikbaar blijft. De vraag hoe de organisatie hierop het best kan worden ingericht, heeft in 2019 nadrukkelijk de aandacht van de Raad van Toezicht.

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.

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. Voor de Stichtingsdirectie geldt voor 2018 dan 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 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

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

De kosten van de cliëntenraden zijn in 2018 in totaal € 113.388. 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.

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

4.4.2 Ondernemingsraad

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is samengesteld uit afgevaardigden van de lokale ondernemingsraden van de werkeenheden van de stichting. De kosten van de ondernemingsraden zijn in 2018 in totaal € 277.942. Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris(sen), de reiskosten van de leden, de jaarvergadering en de trainingen betaald. In 2018 zijn zes overlegvergaderingen gehouden. Bij twee vergaderingen was er een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht aanwezig conform artikel 24 van de wet op de Ondernemingsraden.

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

- Instemming 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 verschraving 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-behandeldduur 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 de economie 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 beknipt. 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.

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 tij gaan keren.

5.2 Algemeen beleid verslagjaar

Het algemeen beleid is opgebouwd uit 4 pijlers die tezamen de uitvoering van onze missie en het bereiken van onze doelstellingen ondersteunen.

i. Onderzoek en ontwikkeling

We doen gericht onderzoek op belangrijke thema's en we meten de effecten van wat we doen, in cijfers en trendanalyses. De uitkomsten gebruiken we voor innovatie en (door)ontwikkeling van onze producten, werkwijze en methodiek en voor de beïnvloeding van beleid/wet- & regelgeving en de publieke opinie.

Actuele onderzoeksthema's richten zich op:

- Clïëntprofielen voor specifieke groepen mensen met complexe multiproblematiek die niet (goed) in bestaande zorgcategorieën passen.
- Agressie in opvangvoorzieningen. In 2017 – 2018 werd het KFZ project 'proactief omgaan met (dreigende) agressie in opvangvoorzieningen' uitgevoerd. Hierbij is een monitorinstrument ontwikkeld waarmee agressie-incidenten geregistreerd en geanalyseerd worden om samen met de deelnemer te bekijken wat nodig is om agressie te voorkomen.
- Palliatieve zorg verslaafden met multiproblematiek. Op basis van onderzoek in 2017-2018 i.s.m. VIAA en Radboud ontwikkelen we een onderwijs module om zorgverleners beter toe te rusten op palliatieve zorg voor mensen met multiproblematiek
- Kwaliteit forensische zorg. Ontwikkelen van een kwaliteitskader forensische zorg voor forensische doelgroepen binnen Beschermd Wonen en Maatschappelijke opvang.
- Somatische zorg voor MO/OGGz doelgroep. Er is meer aandacht nodig voor somatische zorg, waaronder een verbeterde toegang tot huisartsenzorg. Veel somatische klachten van de MO/OGGz doelgroep worden niet of onder-gediagnosticeerd en blijven daardoor onbehandeld. In combinatie met een ontregeld leven levert dit grote (levensbedreigende) gezondheidsrisico's op.
- Sociale inclusie. Versterken verbinding met de buurt voor mensen in de marge door (uitbreiding/doorontwikkeling) van de Bij Bosshardt 'huiskamers van de buurt', de inzet van ervaringsdeskundigen en vrijwilligers en het actief betrekken van geloofsgemeenschappen.

We starten innovatieprojecten, ondersteund vanuit onderzoek en effectmeting, om ons assortiment en onze werkwijze/methodiek te vernieuwen. In 2018 lopen er productinnovaties op het gebied van onder meer Beschermd Wonen (nieuw woonvarianties), Laagdrempelige Nachtopvang (meer kleinschalig), Risicjongeren (specialistische gezinshuizen en pleegzorg), Kindercoaching (begeleiding binnen de MO), Forensische Zorg (geïntegreerde aanpak van zorg en correctie), Roma (multiprobleem gezinnen en minderjarige slachtoffers criminele uitbuiting), Slachtoffers mensenhandel (uitstapprogramma's en veilige opvang) en Sociaal juridische dienstverlening aan onze deelnemers.

Het aanbieden van een traject naar (betaald) werk is onderdeel geworden van ons kernassortiment. Het 50|50 bedrijfsmodel (Social Enterprise) kent een zestal gestandaardiseerde 50|50 labels: BIKE, FOOD, WOOD, GREEN, CLEAN en PACKAGING. Gestuurd wordt op zowel financiële resultaten (te halen netto omzet, aantal gesubsidieerde reïntegratietrajecten) als het te behalen sociale rendement in doorstroom van aantallen deelnemers naar (betaald) werk.

ii. **Public Affairs, Marketing & Communicatie**

Public Affairs en onze externe communicatie over doelgroepen in de marge is belangrijk om te voorkomen dat gemarginaliseerde groepen in de samenleving en de zorg/ondersteuning die ze nodig hebben, steeds verder uit beeld (dreigen te) raken. Dit doen we door signalering waar het mis gaat, storytelling, gegevensverzameling, analyse van trends, en goede afstemming over gesignaleerde ontwikkelingen op lokaal, regionaal, en landelijk niveau.

We hebben de samenleving hard nodig om de kwaliteit van leven van onze deelnemers te verbeteren. De overheidsagenda van de participatiesamenleving met een groot beroep op eigen kracht kan niet zonder stevige inzet van betrokken burgers, verenigingen en kerken. De benodigde nauwe betrokkenheid van de samenleving bij ons werk is nog ver weg van dit ideaal.

We beïnvloeden beleid en investeren in relaties met overheden en stakeholders. We nemen deel in belangrijke netwerken en sluiten allianties. We bouwen online en offline communities. We slaan bruggen tussen kwetsbare mensen en de samenleving en gaan actief het gesprek met de samenleving aan. Zoals in het jaarlijks 'Buiten de (Nieuws) Poort' Debat waar we door ons gesignaleerde trends bespreekbaar maken. Dit doen we met een gevarieerde vertegenwoordiging (opiniemakers, stakeholders, Kamerleden, deelnemers, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers, wijkbewoners) vanuit de samenleving om ideeën en oplossingen voor mensen aan de onderkant los te maken.

Onze inzet is erop gericht om doelgroepen die niet bereikt worden in het zicht te brengen van opdrachtgevers, zorgtoewijzers, indicatiestellers en de samenleving. Belangrijke thema's in ons public affairs en externe communicatiebeleid zijn:

- Preventie maatschappelijke teloorgang. Voorkomen dat mensen aan de rand terechtkomen en uitvallen.
- Goedkope, passende huisvesting. Mensen met een laag inkomen en schulden kunnen niet zelfstandig wonen, want er zijn veel te weinig goedkope huizen
- Beschermde wonen. Mensen die tijdelijk of voor langere duur niet zelfstandig kunnen wonen vanwege hun beperkte zelfredzaamheid moeten kunnen rekenen op ondersteuning en toezicht in de directe nabijheid. Het beschermd wonen is dan een voorwaarde om toch volwaardig te kunnen participeren in samenleving
- Risico jongeren. Opgroeijende jeugd, die met schoolverzuim, middelengebruik, grensoverschrijdend gedrag uitvalt en waar te weinig capaciteit (verblijf, ondersteuning, correctie) voor is.
- Mensenhandel en kinderuitbuiting. Uitbuiting van mensen is altijd onder de radar. Regelgeving en samenwerking met overheden en politie moeten worden verbeterd om slachtoffers een kans op integratie te geven. Of dat nu in Nederland of in land van herkomst is.
- Sociaal juridische hulpverlening. Mensen worden van het kastje naar de muur gestuurd. Steeds meer mensen vissen achter het net en moeten gesteund worden in het halen van hun recht.

iii. **HR, toerusting & inspiratie**

De afgelopen jaren heeft de groei van de organisatie en veranderingen in het werk veel gevraagd van onze medewerkers en leidinggevenden. Gerichte aandacht voor onze medewerkers is speerpunt in de opbouw van een gezonde, vitale en toekomstbestendige organisatie waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen, ondersteund en geïnspireerd worden in hun inzet voor de missie van het Leger des Heils.

Leiderschap, gerichte persoonlijke aandacht, optimaal faciliteren van medewerkers in hun werk, zorgen voor veiligheid, vitaliteit & gezondheid, en persoonlijke ontwikkeling zijn sleutelwoorden waar op wordt ingezet.

We willen bereiken dat onze medewerkers, vrijwilligers en ervaringsdeskundigen met passie en energie hun talenten in kunnen zetten voor onze deelnemers. Dat ze zich daarbij gesteund voelen door collega's en leidinggevenden, dat ze gezien en gehoord worden en in hun kracht komen te staan.

Om in een tijd van arbeidsmarktkrapte voldoende mensen te binden en boeien zetten we in op arbeidsmarktcommunicatie en corporate recruitment. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op een aantrekkelijke positionering als werkgever, zowel offline (aanwezigheid op evenementen) als online (social media en targetgerichte (media) campagnes) en de inzet van (corporate) recruiters.

Opleiding en ontwikkeling

De geaccrediteerde Leger des Heils Academie en het Management Development programma vervullen een belangrijke rol bij de opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers en toekomstig leidinggevend.

Het management development programma richt zich op het ontwikkelen van leidinggevend zowel t.a.v. de laatste omgevingsontwikkelingen als in het leiderschap zelf.

(High) Potentials onder de leidinggevenden worden in beeld gebracht voor een gerichte loopbaanontwikkeling en gemakkelijkere opvulling sleutelfuncties (= succession planning).

Er worden mogelijkheden geboden voor de (loopbaan)ontwikkeling van medewerkers door het aanbieden van traineeships op meerdere niveaus.

Inzet ervaringsdeskundigen en inzet vrijwilligers

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

Een systematische inzet van vrijwilligers vergroot voor onze deelnemers hun mogelijkheden om een duurzame plek in de samenleving te verwerven en vrijwilligers kunnen zin en eigenwaarde ervaren in hun maatschappelijke inzet. De inzet van vrijwilligers groeit. Vrijwilligers worden ingezet met hun eigen talenten en mogelijkheden als aanvulling op de inzet door professionals.

iv. Sturing en beheersing

De afhankelijkheid van ICT-systemen en applicaties is sterk toegenomen. Informatietechnologie is, naast geld en human resources, een niet meer weg te denken productiefactor in het bedrijfsvoerings- en primaire proces. Daarbij neemt de zeggenschap van deelnemers over de eigen gegevens toe. Tegelijkertijd is het toezicht op privacy (AVG) en datalekken¹ aangescherpt. Deze ontwikkelingen stellen zeer hoge eisen aan de organisatie van onze ICT-omgeving.

In relatie tot de snelle ontwikkelingen in het IT landschap ('IT-revolutie') is een meerjarenstrategie informatievoorziening opgesteld om op adequate wijze in de informatiebehoeften en IT-toepassingen van de toekomst te kunnen voorzien. Belangrijke elementen daarin zijn onder meer het maximaal faciliteren van mobiel werken en een hoge mate van beschikbaarheid van het netwerk en applicaties (99% uptime) om medewerkers ten allen tijde in staat te stellen hun werk goed te kunnen blijven doen;

Versterken financiële sturing en verantwoording

De financiële risico's zijn door de veelheid en diversiteit van (gemeentelijke) contracten toegenomen. De toegenomen financiële risico's stellen hoge eisen aan de financiële (rapportage)discipline en vereisen een strakkere financiële sturing op (tussentijdse) resultaten. Het werkkapitaal is in toenemende mate een kritische variabele geworden, die vraagt om een strakkere beheersing van de pijplijn (registratie zorg, afronden zorg, fiatteren, bevroren, declareren, innen).

Zorgverkoop

Ieder jaar is de landelijke zorgverkoop een intensief proces om voor de Leger des Heils doelgroepen passende zorg te contracteren met zorgverzekeraars/zorgkantoren, gemeenten en justitie. De landelijke zorgverkoopteams worden ondersteund door specialisatienetwerken i.o. waar zorginhoudelijke specialistische kennis centraal wordt gebundeld. Hiermee kan op adequate wijze invulling worden gegeven aan externe kwaliteitseisen en kwaliteitskaders in relatie tot onze complexe doelgroepen en tot de verantwoording hierover richting zorgverzekeraars, ministeries en inspectie.

Kwaliteit en veiligheid

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

¹ In 2018 is het beleid op het gebied van datalekken verder aangescherpt door de komst van de Algemene Verordening Gegevensbescherming.

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

Om de status van het kwaliteitsmanagement te kunnen monitoren en daarop te kunnen sturen, is een geïntegreerde kwaliteits- en veiligheidsmonitor in ontwikkeling waarin belangrijke indicatoren m.b.t. ervaren en feitelijke kwaliteit- en veiligheid-aspecten worden samengebracht, naast randvoorwaardelijke aspecten op het gebied van organisatie en beheersing.

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

Versterking intern (bestuurlijk) toezicht

In een complexe, gedecentraliseerde omgeving waarin risico's (compliance, financieel, reputatie, etc.) eerder toe dan afnemen, is het belang van een goed gepositioneerde en professioneel ingerichte interne auditfunctie groot. Gezien de toegenomen risico's en complexiteit van de organisatie, wordt de audit opzet en organisatie verder ontwikkeld en versterkt, om op adequate wijze aanvullende zekerheid aan het bestuur te kunnen (blijven) verschaffen.

Privacy

Binnen de stafafdeling Kwaliteit & Veiligheid van het landelijk stichtingsbureau is de rol van de Functionaris Gegevensbescherming en de rol van de Privacy Coördinator belegd. Het voldoen aan deze wetgeving en het identificeren van risico's en verbeterpotentieel op dit terrein krijgt aandacht binnen het interne audit programma. Om het 'in control' zijn en blijven ten aanzien van de eisen vanuit AVG te faciliteren, monitoren en aantoonbaar te maken, wordt gebruik gemaakt van de tool 'GRC control'.

5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

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

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

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

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

Interne audits

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

5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

5.4.1 Uitkomsten deelnemerservaringsonderzoek (cliënttevredenheidsmeting)

In 2018 is wederom een deelnemerservaringsonderzoek uitgevoerd. Evenals vorig jaar proberen we via dit onderzoek inzicht te krijgen in hoe deelnemers hun zorg- en/of begeleidingstraject ervaren. Dit geeft ons goed zicht op de ervaren kwaliteit van geleverde zorg en ondersteuning en de mogelijkheid om hierin verbeteringen aan te brengen. Het onderzoek is uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau en verliep via een korte, voor alle branches, uniforme digitale vragenlijst. Deelnemers uit de volgende branches namen aan het onderzoek deel: Ambulante zorg, Intramurale zorg, Laagdrempelige Opvang (LDO) en Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT). Daarnaast is in 2018 voor het eerst separaat een ervaringsonderzoek uitgevoerd onder deelnemers van 50|50, het label dat is gericht op dagbesteding en re-integratie op de arbeidsmarkt.

	Rapportcijfer	Benaderde deelnemers	Respons	Netto respons percentage
Ambulant	8,3	4.882	725	16%
Intramuraal	7,2	2.368	1.029	44%
LDO	7,8	1.004	304	30%
VVT	8,0	1.688	437	26%
Subtotaal	7,7	9.942	2.495	26%
50 50	8,0	1.179	484	41%
Totaal 2018	7,8	11.121	2.979	27%
Totaal 2017	7,8	11.951	2.250	19%

5.4.2 Klachten en Meldingen

Klachten

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

In voorgaande jaren zijn in de analyse van klachten ook de klachten meegenomen die door deelnemers van Jeugdbescherming en Reclassering (LJ&R) waren gemeld. Voor de analyse van de klachten over 2018 zijn die weggelaten en zijn alleen de klachten van deelnemers van Welzijns- en Gezondheidszorg meegenomen. Ook de vergelijkende cijfers over 2017 zijn daarop gecorrigeerd.

In 2018 werden binnen de werkeenheden in totaal 132 klachten (2017: 192) ingediend. Deze klachten zijn binnen de werkeenheden zoveel mogelijk intern in behandeling genomen. Aard en aantallen van de klachten waren als volgt:

Aard van de klachten	2018		2017	
	aantal	%	aantal	%
Bejegening door medewerker	22	17%	46	24%
Informatie/ communicatie	11	8%	14	7%
Behandeling, begeleiding of verzorging	38	29%	52	27%
Uitvoering omgangsregeling	1	1%	0	0%
Kwaliteit woonomgeving, woonomstandigheden	10	8%	19	10%
Overlast	17	13%	12	6%
Vermissing of schade aan persoonlijke eigendommen cliënt	1	1%	10	5%
Deskundigheid medewerkers	5	4%	4	2%
Inspraak in eigen zorg-, begeleidings- of hulpverleningsplan	3	2%	2	1%
Anders	24	18%	33	17%
Totaal	132	100%	192	100%

Daaruit blijkt dat het totaal aantal klachten ruim 30% lager is dan in 2017, maar dat de categorieën waarin de meeste klachten werden gedaan grotendeels dezelfde zijn als in 2017.

Als gebruikmaking van de interne klachtenprocedure niet tot een oplossing leidt, kunnen deelnemers zich richten tot een externe klachtencommissie. Bij deze externe commissie stonden begin 2018 nog 2 klachtendossiers open. Gedurende het jaar heeft de commissie 29 klachten ontvangen (2017: 18). Van deze klachten waren 4 klachten niet ontvankelijk of achtte de commissie zich niet bevoegd, zijn 3 klachten ingetrokken of tussentijds opgelost of is de procedure gestaakt, zijn 15 klachten alsnog intern afgehandeld en zijn 4 dossiers afgesloten met een inhoudelijk oordeel van de commissie. Eind 2018 stonden er nog 5 klachtendossiers open. Mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie wordt de klachtenregeling geëvalueerd en bijgesteld, waarbij specifieke aandacht wordt gegeven aan o.a. de plaats en rol van interne en externe behandeling van klachten en aan verdere optimalisering van het afhandelingsproces van klachten..

Meldingen

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

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

Vanaf 2016 is Veilig Verbeteren organisatie breed geïmplementeerd en in toenemende mate wordt op de nieuwe manier, in de meldmodule van Clever, gemeld. In 2018 waren er 5.785 meldingen (2017: 4.092). Hiervan hadden 2.146 meldingen (2017: 1.524) betrekking op agressie of grensoverschrijdend gedrag door deelnemers. Daarnaast waren er 3.384 meldingen van andersoortige incidenten waar deelnemers bij betrokken waren (2017: 2.482) en 82 meldingen (2017: 68) hadden alleen betrekking op medewerkers. Ook is 151 keer melding gemaakt van een mogelijk risico (2017: 142).

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

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

Arbeidsomstandigheden

W&G-paspoort

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

Klokkenluidersregeling

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

Seksuele Intimidatie, Agressie, Geweld, 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 landelijk 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 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.

In 2018 is de landelijke vertrouwenspersoon drie keer benaderd door medewerkers op eigen initiatief (drie verschillende locaties). Deze meldingen hadden betrekking op een verstoorde werrelatie dat resulteerde in intimidatie en onveiligheid. In twee van de drie meldingen werd een bevredigende oplossing voor de betrokken partijen gevonden. De andere melding heeft met instemming van de melder geleid tot einde dienstverband. De landelijke vertrouwenspersoon is 13 keer benaderd met betrekking tot SIAGPD door lokale aandachtfunctionarissen (acht verschillende werkeenheden).

Ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers

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

De trainingen worden uitgevoerd door eigen medewerkers die, na een interne trainersopleiding, in staat zijn kwalitatief goede trainingen te bieden. Dit betekent dat interne deskundigheid wordt benut en aansluiting bij de praktijk plaatsvindt. Inmiddels zijn er in 2018 totaal 25 trainers bij de Leger des Heils Academie betrokken die één of meerdere trainingen kunnen geven. Daarnaast zijn er 19 inhoudsdeskundigen, die een tweedaagse instapmodule aangeboden kregen om de basis trainingsvaardigheden te leren én inzicht te krijgen in wat het betekent om voor de Academie te trainen.

In 2018 zijn onderstaande nieuwe trainingen beschikbaar gekomen:

- Mentale Veerkracht
- Basistraining Van Hulp naar Herstel voor de V&V sector (verpleegkundigen en verzorgenden)
- Verdiepingstraining Van Hulp naar Herstel (op maat)
- Beroepscode, Tuchtrect en Moreel Beraad (2 dagdelen variant voor Jeugdzorg 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. Een eerste training 'Van Hulp naar Herstel' is geaccrediteerd voor het Kwaliteitsregister Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN).

W&G College

Het W&G College is een post-HBO managementopleiding, afgestemd op het werk van de organisatie. 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 van start gegaan. Deze editie is meer gericht op leiderschap en sluit aan bij het management development traject.

In 2018 zijn 87 expertmeetings/vakgroep overleggen (2017: 90) georganiseerd.

Voor nieuwe medewerkers is in 2018 zes keer een Leger des Heils Experience Day gehouden. Gemiddeld werden deze introductiedagen door 100 medewerkers per keer bezocht.

In 2018 zijn in totaal 4.893 deelnemers (2017: 3.410) getraind over 31 verschillende trainingen. Op de navolgende pagina wordt in een tabel nadere toelichting gegeven.

Overzicht trainingen Leger des Heils Academie in 2018

Trainingen	Aantal deelnemers
Basis Contextueel en systeemgericht werken (2 dagen; 16.00 punten)	70
Basis Seks hoort erbij (2 dagen, 13.50 punten)	227
Basistraining Van hulp naar herstel (2 dagen; 20.00 punten)	1.027
Gespreksleider Krachtbespreking (1 dag; 8.00 punten)	51
Verdiepingstraining Herstel	325
Workshop Proeverij Herstel	166
Beroepscode en tuchtrecht (1 dagdeel, 12 punten)	255
Beroepscode, Tuchtrecht en Moreel Beraad (2 dagdelen, 13.00 punten)	126
Beroepscode, Tuchtrecht/Juridisch Kader en Moreel Beraad (3 dagdelen, 16.00 punten)	1
Beschermjassen (3 dagen, 31.00 punten)	83
Clever training	83
Dossieropbouw en ontslag voor leidinggevenden (2 dagdelen)	41
Intervisorentraining (geen PE-punten, wel bewijs van deelname)	43
IQ & LVB Jeugd (1 dag, 5.50 punten)	142
Kinder- en jeugdcoaching (8 dagdelen, 51.5 punten)	80
Landelijke deskundigheidsbevordering Kinder- en Jeugdcoaches (1 dag, 3 punten)	240
Leertraject 'Samenwerken aan Perspectief met Roma' (2 dagen; o.v. 15.00 punten)	9
Let's Train (2 dagen)	20
Mentale Veerkracht	22
Motiverende Gespreksvoering voor leidinggevenden (t.a.v. Gesprekscyclus)	12
Motiverende gespreksvoering, basistraining (1 dag, 7.50 punten)	175
Seks hoort erbij - Buiten de Lijnen (1 dag; 7.50 punten)	25
Timemanagement en zelfmanagement	55
Training Mensenhandel	11
Veilig Werken - Ik & de ander (1 dag, 5.75 punten)	290
Veilig Werken - Lastige Liederen (1 dag, 7.00 punten)	361
Veilig Werken - Non Violent Resistance (1 dag, 7.00 punten)	358
Veilig werken - NVR verdieping: Wees het anker, niet het stuur (1 dag, 7.00 punten)	67
Veilig werken (3 dagen)	261
De-escalatie (1 dag, 5.50 punten)	182
Omgaan met lastige situaties voor Admin, secretariaat en receptie (2 dagen)	24
Verzuim voor leidinggevenden (1 dag)	61
Totaal W&G	4.893

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. 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 supervisoren uit de diverse werkeenheden wordt voorzien in begeleidingstrajecten. Middels intervisie wordt de reflectiepraktijk verder geborgd binnen de lokale afdelingen.

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 training/coaching op open inschrijving.

5.5.2 Beloningsbeleid

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden zeven CAO's toegepast. Afhankelijk van het werkveld waar de medewerker werkzaam is, valt de medewerker onder de werkingssfeer van een bepaalde CAO. Directiefunctionarissen (inclusief de leden van de Stichtingsdirectie), managementteamleden en medewerkers van ondersteunende diensten vallen onder de CAO 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 Welzijns- en Gezondheidszorg is de bezoldiging van de bestuurders (de leden van de stichtingsdirectie) en toezichthouders (de leden van de Raad van Toezicht) over 2018 gespecificeerd weergegeven.

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

Een bijzondere groep medewerkers binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn de 31 officieren die vanuit het Kerkgenootschap Leger des Heils gedetacheerd zijn. Zij vervullen binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg reguliere formatieplaatsen, waarbij zij zowel als pastoraal medewerker, in uitvoerende hulpverleningsfuncties als in ondersteunende en bestuurlijke functies werkzaam zijn. De officieren werken op basis van een gelofte en niet op basis van een arbeidsovereenkomst en vallen dan ook niet onder de werkingssfeer van een CAO. Zij ontvangen geen salaris, maar hebben de beschikking over een dienstwoning en krijgen een vergoeding voor levensonderhoud. Aan Leger des Heils-officieren wordt, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, retraitetoeelagen uitgekeerd. Daartoe heeft het kerkgenootschap Leger des Heils een retraitefonds ingesteld.

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

5.5.3 Kwaliteit van het werk - Medewerkertevredenheid

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 2.679 medewerkers de vragenlijst ingevuld (responsratio van 45%; 2017: 34%).

Het Leger des Heils als werkgever wordt beoordeeld met een 7,3 (2017: 7,4). De waarschijnlijkheid om de organisatie aan te bevelen als een plek om te werken krijgt gemiddeld een 7,6 (2017: 7,7). Effectory en Intermediair doen jaarlijks onderzoek naar de beste werkgevers (www.beste-werkgevers.nl). In dit onderzoek ontstaan de scores uit verschillende onderdelen waarop de medewerker de werkgever beoordeelt, zoals de tevredenheid over de organisatie, de trots op de organisatie en in welke mate achter de doelen wordt gestaan. De werkgevers worden beoordeeld per categorie, waarbij in de categorie 'Zorg' de GGZ, VVT en 'Zorg overig' een 7,1 scoren. De eigen organisatie scoort vergeleken met deze zorgbranches bovengemiddeld.

Medewerkers scoren de inhoud van het werk zeer positief: zij halen plezier uit hun werk, ervaren de inhoud van het werk als zinvol en zijn trots op het werk dat zij doen. Ook geeft ruim 90% aan dat er een prettige sfeer op de afdeling heerst, er iemand op het werk is die de medewerker in vertrouwen kan nemen wanneer dat nodig is en er een algemene tevredenheid is over de leidinggevende. Minder tevreden zijn de medewerkers over de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de breedte van de organisatie (26% scoort negatief), het kunnen waarmaken van ambities binnen het Leger des Heils (32% scoort ontevreden) en de ondersteuning van computersystemen in de uitvoering van het werk (46% scoort negatief).

Tabel: Meerjarenbeeld van de medewerkertevredenheid

Item	2016	2017	2018	Verskil 2018 - 2016
Ik haal plezier uit mijn werk.	97%	94%	95%	-2%
Ik voel me uitgedaagd in mijn werk.	87%	87%	87%	0%
Ik ervaar de inhoud van mijn werk als zinvol.	97%	96%	96%	-1%
Ik krijg voldoende gelegenheid om opleidingen en trainingen te volgen.	69%	79%	79%	10%
De verwachtingen ten aanzien van wat ik moet doen zijn duidelijk.	82%	82%	84%	2%
De privé-werk verhouding is bij mij in balans.	83%	85%	84%	1%
In het algemeen ben ik tevreden over mijn werkdruk.	69%	70%	75%	6%
Mijn leidinggevende is bereikbaar als ik hem/haar nodig heb.	90%	91%	91%	1%
In het algemeen ben ik tevreden over mijn leidinggevende.	89%	90%	92%	3%
Ik ervaar voldoende veiligheid tijdens mijn werk.	88%	88%	87%	-1%
Ik ben er trots op deel uit te maken van het Leger des Heils.	94%	95%	93%	-1%

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

Positieve uitkomsten



96%

Ik ben trots op het werk dat ik doe. (95% in 2017)

95%

Ik haal plezier uit mijn werk. (95% in 2017)

93%

Mijn werk inspireert mij. (93% in 2017)

Opvallende uitkomsten



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

74%

(67% in 2017)



Ik word voldoende geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen de organisatie.

70%

(73% in 2017)

Aandachtspunten



54%

(56% in 2017)

De computersystemen helpen mij mijn werk goed te kunnen uitvoeren.



50% (nvt: 19%)
(47% in 2017)

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



57%

(60% in 2017)

De fysieke werk-omstandigheden van mijn werkplek zijn aangenaam.

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

7,3 (7,4 in 2017)

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

7,6 (7,7 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 W&G hebben 2.679 medewerkers de enquête ingevuld (responsratio = 45%). 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 Welzijns- en Gezondheidszorg is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat centraal bepaalde kaders veelal nader ingevuld worden op werkeenheidniveau. Ook binnen de werkeenheden worden taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

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

- In het meerjarenbeleidsplan van de stichting worden de strategische richtingen en doelstellingen vastgelegd. Het meerjarenbeleid van de stichting 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. Staffuncties (decentraal en centraal),
3. Interne audit functie (decentraal en centraal),
4. Externe auditors en toezichthoudende functies.

Maatregelen van interne beheersing worden geborgd in de administratieve organisatie van de stichting, 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 functioneel beheer van netwerk en applicaties, ‘Business Intelligence en configuration management’. Vanuit het taakgebied verzorgt CIV een platform en structuur waarbinnen bestuurlijke informatiebehoeften, bedrijfsprocessen, informatievoorziening, organisatiestructuur en –cultuur met elkaar in balans worden gebracht. CIV is op haar beleidsgebied verantwoordelijk voor de inrichting van compliance met wet- en regelgeving (in brede zin) en het integreren in de processen van eisen vanuit veiligheid, privacy en informatiebeveiliging.

De 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.

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

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

Ook kan de situatie zich voordoen dat een (bestaand) object om tactische redenen in eigendom kan worden verworven/overgenomen. Indien de aankoop van een object zodanig is dat het financieel aanmerkelijk voordeliger is om tot aankoop over te gaan dan te (blijven) huren, zal de stichtingsdirectie bezien of de mogelijkheid bestaat (is financiering mogelijk) dit object in eigendom te verwerven. Als er geen mogelijkheid is om een geschikt bevonden object te huren (en er is op redelijk termijn geen alternatief te verwachten), wordt bezien of de mogelijkheid bestaat (is financiering mogelijk) dit object in eigendom te verwerven. Voor de financiering van haar investeringsactiviteiten is de stichting in 2018 geen externe leningen aangegaan.

De bekostiging van de zorg in zowel het gemeentelijk domein als ook bij Forensische zorg, de ZVW als de WLZ is voor het grootste deel in de afgelopen jaren verschoven van bevoorschotting naar facturatiebasis. Dit heeft een belangrijk effect op het werkkapitaal. Dit effect in de afgelopen jaren is intern opgevangen. Om de balans te versterken is de stichting in 2018 een financiering (voor 5 jaar) aangegaan met Stichting Leger des Heils voor een bedrag van € 20 miljoen. Verder is voor de activiteiten van 50|50 Hotel Belmont het bestaande rekening courant krediet omgezet in een interne lening ad € 4,0 miljoen met een looptijd van 20 jaar.

5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar

De belangrijkste doelstellingen voor 2018 zijn gerealiseerd.

Het Leger des Heils opereert landelijk en heeft met nagenoeg alle gemeentelijke financiers contractafspraken. De samenwerking met zorgfinanciers is goed. De samenwerking met ketenpartners kan op onderdelen worden verbeterd.

Teneinde continuïteit te bieden aan de activiteiten en de zorg te waarborgen voor kwetsbare cliënten heeft het Leger des Heils per 1 januari 2018 via een activa-passiva transactie de activiteiten van Stichting De Heem overgenomen.

Voor een toekomstbestendige Leger des Heilsorganisatie die slagvaardig weet aan te sluiten bij de veranderingen in het zorglandschap is met het project 'RiseUp!' een optimalisatie en standaardisatie van backoffice activiteiten (op centraal en decentraal niveau) doorgevoerd om het primair proces en de bedrijfsvoering in een sterk gedecentraliseerde omgeving optimaal te ondersteunen. In 2018 is de ondersteuning van de gedecentraliseerde omgeving al sterk toegenomen. De vernieuwing van de centrale computeromgeving naar 'state of the art' niveau heeft de beschikbaarheid en continuïteit van de netwerkomgeving alsmede de performance van (nieuwe) applicaties verbeterd. Eind 2018 is een begin gemaakt aan het centraliseren van de crediteuren administratie en de salarisadministratie. Dit proces zal eind 2019/begin 2020 worden afgerond.

Binnen de bedrijfsvoering stond de doorontwikkeling en implementatie van het zorgdeclaratiesysteem in 2018 centraal. Controle processen zijn vanuit de 'Pushing left' gedachte verbeterd en eerder in het proces gebracht.

Tevens is voor de uitvoering van de interne controle op de productie en de beheersing van de processen specifieke Audit en Process Mining software ingericht. De beheersing van het zorgdeclaratieproces is dan ook weer in een nieuwe fase gekomen.

Ook de uitrol van een nieuwe zorgregistratie app heeft de efficiëntie en effectiviteit van de zorgregistratie verbeterd.

Het aantal unieke cliënten dat in het verslagjaar werd geholpen steeg met 2.375 of 8,7% (in 2017: 936) van 27.246 in 2018 naar 29.621.

In omvang zijn de opbrengsten in 2018 met 12% gestegen tot € 381 miljoen waarbij in de begroting 2018 eerst was uitgegaan van 4% stijging ten opzichte van 2017. Het resultaat over het verslagjaar is echter bijna € 4,3 miljoen slechter uit dan begroot omdat de bedrijfslasten sterker zijn gestegen dan de opbrengsten.

Het arbeidsverzuimpercentage is in 2018 gestegen naar 7,0% (2017: 6,6%). Ondanks extra aandacht en de toepassing van verschillende maatregelen, zoals het aanstellen van een landelijk verzuimcoördinator, ligt het arbeidsverzuimpercentage hoger dan voorgaande jaren en hoger ten opzichte van de meeste branches binnen de gezondheidszorg. Het plan van aanpak in 2019 voortgezet en gecompleteerd met beleid gezondheidsmanagement.

Naast verstoring van het primaire proces, verzwaring van de werkdruk voor de niet-zieke collega's is elk procent meer ziekteverzuim ook een financiële schadepost van ongeveer € 2 miljoen. Deze schade is verwerkt in de exploitatie over het verslagjaar 2018.

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

De gewenste omvang van het weerstandsvermogen is bepaald op 15% van de jaaromvang van de gesubsidieerde activiteiten vermeerderd met 1,5 maal de jaaromvang van de niet gesubsidieerde activiteiten. Ultimo 2018 bedraagt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen daarmee circa € 68 miljoen.

Vanuit de jaarlijkse bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils is in 2018 € 7,2 miljoen aangewend voor 75 projecten (met een bijdrage boven de € 5000,-) op de volgende terreinen:

Tabel: Aanwending donaties, giften, nalatenschappen e.d

bedragen x € 1 miljoen	2018		2017		2016	
	bedrag	aantal projecten	bedrag	aantal projecten	bedrag	aantal projecten
Buurtsteunpunten Bij Bosshardt	2,9	37	2,7	34	3	30
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrij tijd	2,1	3	1,8	4	1,9	2
Hospice-zorg	0,2	2	0,1	2	0,3	2
Ambulante zorg (preventie en maatschappelijk herstel)	0,4	5	0,6	10	0,3	4
50/50 arbeidsreintegratie	0,1	1	0,1	2	0,2	2
Maatschappelijke opvang	1,0	25	0,6	18	0,2	2
Voorlichting en Educatie (Leger des Heils Museum)	0,2	1	0,2	2	0,2	1
Jeugdzorg (kindercoaching)	0,3	1	0,3	4	0,1	1
Totaal	7,2	75	6,3	76	6,2	44

Berekend aanwezig weerstandsvermogen

Binnen het Leger des Heils in Nederland was ultimo 2018, na verwerking van inkomsten uit fondsenwerving, giften, nalatenschappen e.d. (op basis van voorlopige cijfers) en de verstrekte bijdragen hieruit, voor de continuïteit van (al dan niet gesubsidieerde) activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg het volgende weerstandsvermogen direct en indirect beschikbaar:

<i>bedragen x € 1 miljoen</i>	<i>ultimo 2018</i>	<i>ultimo 2017</i>
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	32,4	30,6
Stichting Leger des Heils	19,7	18,8
Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	2,2	3,3
	54,3	52,7

5.6.7 Toekomstverwachting

Vanuit het meerjarenbeleidsplan “A Place to Belong” wordt de visie op groei verwoord, gebaseerd op randvoorwaarden zoals het waar kunnen blijven maken van onze missie (focus op mensen aan de onderkant van de samenleving), het beschikbaar zijn van voldoende medewerkers, goede kwaliteit van zorg, goede ondersteunende bedrijfsvoeringprocessen en voldoende financiële middelen. Er wordt scherp(er) gefocust op de Leger des Heils doelgroep (wat wel en niet meer, of in mindere mate, doen) en ingezet op (kostendekkende) tarieven. Als er sprake was van mismatch van doelgroep, tarief of combinatie van beide is er dan ook voor gekozen om voor 2019 niet in te schrijven op aanbestedingen van ambulante contracten in bepaalde gemeenten.

De inkomsten in 2019 worden 5% hoger verwacht dan de realisatie in 2018. Deze groei komt voornamelijk uit een toename van gegunde contracten door gemeenten binnen de domeinen WMO en de Jeugdzorg. Voor het geheel van de stichting verwachten we een tekort (€ 4,6 miljoen) dat zal worden gedekt vanuit vermogen gevormd vanuit fondsenwervende inkomsten.

De personele kosten zullen naar verwachting met 3.5% stijgen ten opzichte van 2018 als gevolg van afgesproken CAO-effecten en de groei van de personele bezetting. Op dit moment kent de stichting ruim 200 vacatures. Met name HBO (+) verpleegkundigen en WO-geschoolde gedragsdeskundigen zijn moeilijk te vinden. Werving en Selectie van nieuwe medewerkers wordt nog kritischer in de spanning van de Nederlandse arbeidsmarkt.

Voor 2019 is er een door de Raad van Toezicht goedgekeurd investeringsprogramma voor een bedrag ad € 34,2 miljoen. Naast de investeringen in ICT ad € 1,5 miljoen, wordt er vooral in zorglocaties geïnvesteerd. Dit betreft 21 grotere (ver)nieuwbouw projecten (in totaal € 24,7 miljoen) en vervangingsinvesteringen ten bedrage van (€ 8,0 miljoen). Van de totale investeringen wordt € 4,0 miljoen via een huurconstructie gerealiseerd. Gegeven de huidige financieringsstructuur is hiervoor bij ING Bank voldoende ruimte om extra langlopend vreemd vermogen aan te trekken. Per 1 april 2019 is een lening ad € 10 miljoen aangetrokken bij de ING Bank.

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

De stichting verricht ook in 2019 niet-geïndiceerde zorg respectievelijk niet-gesubsidieerde activiteiten. De exploitatietekorten die hierdoor worden veroorzaakt bedragen € 7,4 miljoen en worden uit private middelen bekostigd. Daarvoor zijn door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de Stichting Leger des Heils bijdragen toegezegd. Per saldo zal het weerstandvermogen beschikbaar is voor de stichting volgens de begroting 2019 toenemen naar € 54,5 miljoen, waarbij intern een gewenst vermogen van € 75 miljoen is bepaald. Het verschil zal door reservevorming in de komende jaren opgebouwd worden.

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	365.495.828	353.446.624	315.085.996
- subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	1.576.618	1.355.169	1.220.822
- overige bedrijfsopbrengsten	32.378.607	25.775.329	24.074.970
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	399.451.053	380.577.122	340.381.788
Bedrijfslasten:			
- personeelskosten	273.537.952	264.153.977	234.896.375
- afschrijvingen op vaste activa	12.416.626	10.831.648	10.722.779
- overige bedrijfskosten	115.952.660	108.236.666	92.558.696
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	401.907.237	383.222.291	338.177.850
BEDRIJFSRESULTAAT	(2.456.184)	(2.645.169)	2.203.938
Financiële baten en lasten	(2.158.720)	(2.814.114)	(1.951.288)
RESULTAAT	(4.614.903)	(5.459.283)	252.650

Almere, 17 april 2019



envoy drs. C. Vader
Stichtingsdirecteur, voorzitter



kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

III. JAARREKENING 2018

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

BALANS PER 31 DECEMBER 2018				
(na resultaatbestemming)		31 december 2018		31 december 2017
Actief				
<u>VASTE ACTIVA</u>				
Immateriële vaste activa	1.	-		919.836
Materiële vaste activa	2.	101.473.688		99.520.023
Financiële vaste activa	3.	965.116		1.065.784
			102.438.804	101.505.643
<u>VLOTTENDE ACTIVA</u>				
Voorraden	4.	382.104		247.901
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5.	549.614		123.195
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6.	977.018		102.059
Debiteuren en overige vorderingen	7.	61.938.417		47.375.237
Liquide middelen	8.	14.974.569		12.595.569
			78.821.722	60.443.961
Totaal			181.260.526	161.949.604
Passief				
<u>EIGEN VERMOGEN</u>				
Bestemmingsfondsen	9.	3.127.476		2.251.658
Algemene reserves		29.262.572		28.372.678
Totaal eigen vermogen			32.390.048	30.624.336
<u>VOORZIENINGEN</u>	10.		9.344.402	9.229.997
<u>LANGLOPENDE SCHULDEN</u>	11.		76.804.136	57.097.587
<u>KORTLOPENDE SCHULDEN</u>				
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6.	389.927		184.835
Overige kortlopende schulden	12.	62.332.013		64.812.849
			62.721.940	64.997.684
Totaal			181.260.526	161.949.604

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

RESULTATENREKENING OVER 2018				
		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Bedrijfsopbrengsten:				
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	15.	353.446.624	330.216.540	315.085.996
- subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	16.	1.355.169	1.091.932	1.220.822
- overige bedrijfsopbrengsten	17.	25.775.329	23.880.055	24.074.970
<u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u>		380.577.122	355.188.527	340.381.788
Bedrijfslasten:				
- personeelskosten	18.	264.153.977	246.242.607	234.896.375
- afschrijvingen op vaste activa	19.	10.831.648	11.201.572	10.722.779
- overige bedrijfskosten	20.	108.236.666	95.766.014	92.558.696
<u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u>		383.222.291	353.210.193	338.177.850
<u>BEDRIJFSRESULTAAT</u>		(2.645.169)	1.978.334	2.203.938
Financiële baten en lasten	21.	(2.814.114)	(3.091.986)	(1.951.288)
<u>RESULTAAT</u>		(5.459.283)	(1.113.652)	252.650
<u>RESULTAATBESTEMMING</u>				
Toevoeging/Onttrekking aan bestemmingsfondsen		875.818	-	5.755.975
Toevoeging/Onttrekking aan de algemene reserve en bestemmingsreserves		(6.335.101)	(1.113.652)	(5.503.325)
<u>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</u>		(5.459.283)	(1.113.652)	252.650

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2018		
	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	(2.645.169)	2.203.938
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	10.831.648	10.722.779
- mutaties voorzieningen	<u>114.405</u>	<u>(801.814)</u>
	10.946.053	9.920.965
Veranderingen in vlottende middelen:		
- voorraden	(134.204)	(28.043)
- onderhanden werk uit hoofde van DBC's	(426.419)	(1.193.413)
- vorderingen/schulden u.h.v. financieringstekort		
respectievelijk -overschot	(669.867)	(239.676)
- debiteuren en overige vorderingen	(2.839.493)	(8.189.733)
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	(20.179.971)	5.180.836
- kortlopende schulden	<u>5.924.000</u>	<u>597.423</u>
	<u>(18.325.954)</u>	<u>(3.872.606)</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	(10.025.070)	8.252.297
Ontvangen interest	-	-
Betaalde interest	<u>(2.814.114)</u>	<u>(1.951.288)</u>
	<u>(2.814.114)</u>	<u>(1.951.288)</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	(12.839.184)	6.301.009
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings materiële vaste activa	(14.489.009)	(16.262.869)
Desinvesterings materiële vaste activa	1.703.695	5.775.553
Investerings immateriële vaste activa	-	(919.836)
Desinvesterings immateriële vaste activa	919.836	-
Uitgegeven leningen u/g	-	(230.000)
Aflossing leningen u/g	<u>100.668</u>	<u>87.890</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	(11.764.810)	(11.549.262)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	24.000.000	5.300.000
Aflossing langlopende schulden	(4.242.001)	(4.347.988)
Kapitaalstorting	7.224.995	6.245.384
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>26.982.994</u>	<u>7.197.396</u>
Mutatie geldmiddelen	<u>2.379.000</u>	<u>1.949.143</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	12.595.569	10.646.426
Stand geldmiddelen per 31 december	<u>14.974.569</u>	<u>12.595.569</u>
Mutatie geldmiddelen	<u>2.379.000</u>	<u>1.949.143</u>

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is statutair gevestigd te Amsterdam en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41208154. Conform het gestelde in de statuten van de stichting wordt een jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden tevens opgenomen in de jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland. Deze jaarrekening wordt opgesteld in overeenstemming met de door de stichting gekozen en beschreven grondslagen.

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

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655, titel 9 BW2 en de Wet Normering Topinkomens.

Continuïteitsveronderstelling

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

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 Welzijns- en Gezondheidszorg heeft zich in deze (soms chaotische) periode goed gehandhaafd en aan positie gewonnen. Het financieringsterrein blijft ongewis met grote verschuivingen als gevolg van marktwerking en politieke keuzes, maar inmiddels is veel kennis verworven, de bedrijfsvoering geprofessionaliseerd en systeemkeuzes gemaakt die de organisatie behulpzaam zijn bij de realisatie van de gecontracteerde verplichtingen.

De vermogenspositie is beperkt met een gepresenteerd vermogen van € 32,4 miljoen of 18% van het balanstotaal. Het is echter tekenend dat tot nu toe geen bancaire krediet nodig bleek van de huisbankier om de omslag van zorgfinanciering intern te genereren. Niettemin wordt een hoger vermogen nagestreefd als weerstandsvermogen voor de groeiende organisatie.

De combinatie van het hebben van een omvangrijke vastgoedportefeuille (waarop systematisch afgeschreven wordt, zie ook toelichting op de balans bij de materiële vaste activa) en de vastgoedmarkt leidt tot een toename van waardegroei van het eigen vastgoed. Kennelijk is ook in slechte tijden de afschrijvingscomponent voldoende om tijdelijke waardedalingen op te vangen, terwijl waardestijgingen leiden tot waarde creatie.

Het ministerie van VWS heeft uitgesproken dat 'het van groot belang is dat instellingen voldoende bij kas zitten', maar dat 'het leveren van ondermaatse zorgkwaliteit en een hoog eigen vermogen' reden is om die instellingen aan te spreken. Voor W&G is een vermogenspercentage richting 30% van het balanstotaal vanuit balansmanagement een gewenste score.

Zorgverzekeraars kennen een ander systeem en kiezen als minimale norm voor het eigen vermogen een bedrag berekend op 15% van de opbrengsten, Daartegenover staat echter dat gemeenten deze eis niet kennen en veelal een percentage van max. 10% aanhouden.

De situatie van de stichting is bijzonder in vergelijking met veel andere zorgaanbieders door de extra mogelijkheden vanwege de jaarlijkse toekenning van fondsenwervende middelen van het Leger des Heils. Steeds weer hebben die gelden het mogelijk gemaakt om te innoveren en in tijden van financiële stress een bodem te geven aan de financiering van transitiekosten van de stichting.

Het liquiditeiten- en vermogensbeheer van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg vindt plaats door Stichting Leger des Heils, die binnen het Leger des Heils in Nederland verantwoordelijk is voor het liquiditeiten- en vermogensbeheer van alle entiteiten van het Leger des Heils. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg kan voor de benodigde liquiditeiten een beroep doen op Stichting Leger des Heils voor het beschikbaar stellen van rekening-courant krediet. Stichting Leger des Heils heeft voldoende effecten en liquiditeiten beschikbaar om te voorzien in de liquiditeitsbehoefte van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Op Leger des Heils niveau is er voldoende weerstandsvermogen beschikbaar en een positieve kasstroomprognose is afgegeven. Ten opzichte van de huisbankier voor de financiering vastgoed is een medeschuldenaarovereenkomst getekend door de stichting alsmede door Kerkgenootschap Leger des Heils en Stichting Leger des Heils waardoor de financieringspositie van de stichting significant verbetert. Stichting Leger des Heils heeft tevens een letter of support afgegeven aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

De bekostiging van de zorg in zowel het gemeentelijk domein als ook bij Forensische zorg, de ZVW als de WLZ is voor het grootste deel in de afgelopen jaren verschoven van bevoorschotting naar facturatiebasis. Dit heeft een belangrijk effect op het huidige en toekomstige werkkapitaal. Dit effect is in de afgelopen jaren intern opgevangen.

Daarnaast bestaat meerjarig het patroon dat het investeringsprogramma niet alleen vanuit de afschrijvingskosten kan worden gedekt. De groei van de zorg vertaalt zich niet alleen in toename van medewerkers maar ook in uitbreiding van capaciteit door middel van nieuwe en renovatie van bestaande accommodaties. Ook deze investeringen worden eerst intern voorgefinancierd. Om de balans te versterken is Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een financiering (zonder aanvullende zekerheden) aangegaan met Stichting Leger des Heils voor een bedrag van € 24 miljoen en is begin 2019 de bestaande hypothecaire kredietlijn met de huisbankier met € 10 miljoen uitgebreid.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

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

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 Welzijns- en Gezondheidszorg verbonden partijen aangemerkt:

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

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

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

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft een langlopende lening verstrekt aan Stichting van de 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

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

- Ultimo 2018, en na verwerking van het resultaat over 2018, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reservefondsen in de balans van de Stichting Leger des Heils voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 19,7 miljoen (ultimo 2017: € 18,8 miljoen).
- In 2018 is door de Stichting Leger des Heils een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 3,4 miljoen (2017: € 2,7 miljoen).
- Voorts is de Stichting Leger des Heils verantwoordelijk voor het beheer van de financiën en de verdeling van de centrale inkomsten over de andere stichtingen en het kerkgenootschap. De financiële transacties verlopen via de rekening-courant met de stichting. De rente over het saldo van deze rekening-courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.
- Eind 2018 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg enkele langlopende leningen van de Stichting Leger des Heils waarvan de schuldrest € 28,8 miljoen bedraagt (eind 2017: € 5,3 miljoen).
- In 2018 is door de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over deze leningen € 1,0 miljoen aan rente betaald aan de Stichting Leger des Heils (2017: € 0,3 miljoen).
- In 2018 is door de Stichting Leger des Heils aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over de van rente en aflossingsbetaling achtergestelde lening € 0,1 miljoen (rente en aflossing) kwijtgescholden (2017: € 0,4 miljoen).
- De Stichting Leger des Heils is eigenaar van een aantal accommodaties. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg huurt twee daarvan. Daarnaast pacht de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een perceel grond van de Stichting Leger des Heils.
- In 2018 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur en pacht afgedragen aan de Stichting Leger des Heils (2017: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

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

- Ultimo 2018, en na verwerking van het resultaat over 2018, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reservefondsen in de balans van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 2,2 miljoen (ultimo 2017: € 3,3 miljoen).
- In 2018 is door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een totale bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 4,2 miljoen, in dit bedrag zijn € 0,5 miljoen investeringsbijdragen begrepen (2017: € 3,5 miljoen waarvan € 0,1 miljoen bijdrage voor investeringen).

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

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

- In 2018 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 11,1 miljoen (2017: € 1,1 miljoen) aan ondersteunende diensten afgenomen van de Stichting Leger des Heils Dienstverlening.
- In 2018 is door Stichting Leger des Heils Dienstverlening een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 0,1 miljoen (2017: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils ReShare

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

- In 2018 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan vergoedingen ontvangen van Stichting Leger des Heils Reshare (2017: € 0,1 miljoen) voor de distributie en sortering van kleding.

Kerkgenootschap Leger des Heils

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

- In 2018 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur afgedragen aan Kerkgenootschap Leger des Heils (2017: € 0,1 miljoen).

Stichting Majoor Bosshardtprijs

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

Scouting Vereniging Leger des Heils

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

Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

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

Financiële instrumenten

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

Immateriële vaste activa

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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 Welzijns- en Gezondheidszorg door een externe vastgoedadviseur de onderhandse vrije verkoopwaarde van alle eigendomspanden van de stichting bepaald. Deze vrije verkoopwaarde wordt als directe opbrengstwaarde afgezet tegen de boekwaarde per pand. Voor een aantal eigendomspanden vindt dekking van een tekort plaats door financiële middelen van Stichting Leger des Heils of Stichting Leger des Heils Fondsenwerving, waardoor het impairmentrisico wordt gemitigeerd. Wanneer de directe opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde en er verder aanwijzingen zijn dat de afschrijvingen mogelijk niet gerealiseerd kunnen worden uit de exploitatie, vindt een bedrijfswaardeberekening plaats op basis van de begroting 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.

Financiële vaste activa

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

Vorraden

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

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's

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

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

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

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

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 Wmo/Jeugdwet

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

Als gevolg van de decentralisatie die in 2015 heeft plaatsgevonden, is er voor 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 ligt een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per gemeente andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, zelfindicatie door medewerkers en buurtteams, gebrek aan retourinformatie van declaratieverkeer en omzetplafonds).

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft een verantwoording opgesteld ten behoeve van de gemeenten op basis van het ISD protocol. De directie heeft de mogelijke effecten van de afwikkeling en verantwoording van gemeenten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening en wijst op het resterende risico 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 opbrengst op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

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

Verkoop van goederen

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

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

Pensioenen

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

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

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 Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-18	31-dec-17
Immateriële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	-	919.836
Totaal immateriële vaste activa	-	919.836

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

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	919.836	-
Bij: investeringen	-	919.836
Af: desinvesteringen	919.836	-
Boekwaarde per 31 december	-	919.836

Toelichting:

Immateriële vaste bedrijfsactiva in uitvoering heeft betrekking op kosten voor de ontwikkeling van software inzake het cliëntzorgsysteem. Op 1 december 2018 is de activa in zijn geheel overgedragen aan Stichting Leger des Heils Dienstverlening die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het cliëntzorgsysteem.

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

	31-dec-18	31-dec-17
Bedrijfsgebouwen en terreinen	92.420.284	91.398.825
Machines en installaties	15.384.247	15.468.315
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	10.482.557	10.804.832
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	3.496.245	2.067.803
Totaal materiële vaste activa	121.783.333	119.739.775
Aanschafwaarde	248.916.762	238.197.196
Cumulatieve afschrijvingen	127.133.429	118.457.421
	121.783.333	119.739.775

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

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	119.739.775	121.251.580
Bij: investeringen	16.308.295	16.774.450
Af: afschrijvingen	12.561.042	12.510.702
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	-
Af: desinvesteringen	1.703.695	5.775.553
Boekwaarde per 31 december	121.783.333	119.739.775
Investeringsubsidies	20.309.645	20.219.752
Boekwaarde na aftrek van investeringsubsidies	101.473.688	99.520.023

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

	2018	2017
Saldo per 1 januari	20.219.752	21.537.233
Bij: investeringsubsidies ontvangen in verslagjaar	1.819.286	511.581
Af: amortisatie van investeringsubsidies	1.729.394	1.829.062
Saldo per 31 december	20.309.644	20.219.752

Toelichting:

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2018 getaxeerd op € 126,8 miljoen (per 31 december 2017: € 109,9 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 64,5 miljoen (per 31 december 2017: € 45,5 miljoen).

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

In de desinvesteringen is voor € 1,3 miljoen (2017: € 1,6 miljoen) aan materiële vaste activa in uitvoering opgenomen wat toeziet op afgeronde (ver)bouwprojecten.

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werft fondsen voor (o.a) de activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De bijdrage voor 2018 van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving bevat € 0,5 miljoen aan giften die als investeringsbijdragen zijn aangemerkt. Deze bijdragen zijn in lijn met de waarderingsgrondslagen van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg als investeringsubsidies in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende materiële vaste activa.

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

	31-dec-18	31-dec-17
Vorderingen op groepsmaatschappijen	860.000	884.000
Overige vorderingen	105.116	181.784
Totaal financiële vaste activa	<u>965.116</u>	<u>1.065.784</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	1.065.784	964.813
Verstrekte leningen	-	230.000
Af: aflossing leningen	100.668	87.890
Af: afschrijving	-	41.139
Boekwaarde per 31 december	<u>965.116</u>	<u>1.065.784</u>

Toelichting:

Vorderingen op groepsmaatschappijen:

Dit betreffen 2 leningen verstrekt aan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Het saldo van deze leningen bedraagt per 31 december 2018 € 0,9 miljoen. Hiervan heeft € 0,1 miljoen een looptijd korter dan een jaar.

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

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

Overige vorderingen:

Dit betreft een renteloze lening die is verstrekt met een hoofdsom van € 0,2 miljoen. Het saldo van deze lening bedraagt per 31 december 2018 € 0,1 miljoen. De lening wordt in 2020 volledig afgelost.

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

4. Voorraden*De specificatie is als volgt:*

	31-dec-18	31-dec-17
Voorraden	382.104	247.901
Totaal voorraden	<u>382.104</u>	<u>247.901</u>

Toelichting:

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

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

	31-dec-18	31-dec-17
Onderhanden werk DBC's	1.607.608	1.514.223
Af: ontvangen voorschotten	911.361	1.209.636
Af: voorziening onderhanden werk	146.633	181.392
Totaal onderhanden werk	<u>549.614</u>	<u>123.195</u>

Toelichting:

De waarde van het onderhanden werk is bepaald op basis van de normen van de productstructuur DBC's GGZ. DBC's die zijn afgesloten voor 1 januari 2019, maar nog niet zijn gefactureerd, zijn opgenomen als nog te factureren DBC's onder debiteuren en overige vorderingen. Een voorziening is getroffen in verband met overschrijding van productieplafonds en voor afgesloten DBC's waarbij het onzeker is of deze volledig worden toegekend.

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

Vorderingen uit hoofde van bekostiging:	31-dec-18	31-dec-17
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	977.018	102.059
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	<u>977.018</u>	<u>102.059</u>
Schulden uit hoofde van bekostiging:	31-dec-18	31-dec-17
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	389.927	184.835
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	<u>389.927</u>	<u>184.835</u>

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

	t/m 2015	2016	2017	2018	totaal
Saldo per 1 januari	(184.835)	3.055	99.003		(82.777)
Financieringsverschil boekjaar				977.018	977.018
Correcties voorgaande jaren	49.991	40.711	724.620		815.322
Betalingen/ontvangsten	-38.509	-43.766	-1.040.197		(1.122.472)
Subtotaal mutatie boekjaar	11.482	(3.055)	(315.577)	977.018	669.868
Saldo per 31 december	<u>(173.353)</u>	<u>(0)</u>	<u>(216.574)</u>	<u>977.018</u>	<u>587.091</u>
<i>Waarvan gepresenteerd als:</i>					
- een financieringstekort (vordering):	-	-	-	977.018	977.018
- een financieringsoverschot (schuld):	(173.353)	(0)	(216.574)	-	(389.927)

	2018	2017
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	49.996.926	42.923.046
Af: Vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	49.019.908	42.824.043
Financieringstekort/-overschot	<u>977.018</u>	<u>99.003</u>

7. Debiteuren en overige vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-18	31-dec-17
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	43.006.880	41.235.023
Vorderingen op overige debiteuren	2.536.444	2.610.162
Debiteuren DBC's	208.122	218.996
Nog te factureren omzet DBC's	765.714	651.043
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	11.723.687	-
Overige vorderingen:		
- Leger des Heils entiteiten	365.504	195.986
- Personeel	418.085	135.596
- Overige	2.913.981	2.328.431
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u>61.938.417</u>	<u>47.375.237</u>

Toelichting:

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2018 ten bedrage van € 4,0 miljoen (per 31 december 2017: € 5,3 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2018 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 8,2 miljoen (per 31 december 2017: € 7,8 miljoen) voortvloeiend uit het beheer van cliëntgelden als integraal onderdeel van de hulpverlening. Uit hoofde van jaarrekeningvereisten is een voorziening getroffen ter grootte van het gehele bedrag. Dit laat onverlet dat de Stichting haar rechten op deze gelden zal uitoefenen. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

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

	31-dec-18	31-dec-17
Bankrekeningen	11.904.135	9.522.882
Kassen	332.972	356.487
Kwaliteitsbankrekening cliënten	2.665.121	2.648.810
Betalingen onderweg en kruisposten	72.341	67.390
Totaal liquide middelen	14.974.569	12.595.569

Toelichting:

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

In het kader van de belangen die de Wet op het financieel toezicht beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. in 2001 namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Deze bankgarantie bedraagt per 31 december 2018 € 4 miljoen (per 31 december 2017: € 4 miljoen)

PASSIVA**9. Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-18	31-dec-17
Bestemmingsfondsen	3.127.476	2.251.658
Algemene reserve	29.262.572	28.372.678
Totaal eigen vermogen	32.390.048	30.624.336

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-18
Reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW	(6.966.634)	(1.567.809)	-	(8.534.443)
Bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet	10.215.268	2.841.236	-	13.056.504
Forensische zorg	(996.976)	(397.609)	-	(1.394.585)
Totaal bestemmingsfondsen	2.251.658	875.818	-	3.127.476

Algemene reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-18	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-18
Algemene reserves	27.452.842	(6.335.101)	8.144.831	29.262.572
Reserve immateriële vaste activa	919.836	-	(919.836)	-
Totaal algemene reserves	28.372.678	(6.335.101)	7.224.995	29.262.572

Toelichting:**Stichting Leger des Heils**

De Stichting Leger des Heils houdt algemene en specifieke reserves aan voor de financiering van activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De bijdrage van Stichting Leger des Heils voor 2018 aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bedraagt € 3,4 miljoen (2017: € 2,7 miljoen) en is verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

De Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werft fondsen voor (o.a) de activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De bijdrage voor 2018 van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving bedraagt in totaal € 4,2 miljoen (2017: 3,6 miljoen) hiervan is € 3,7 miljoen (2017: € 3,6 miljoen) verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve en een bedrag van € 0,5 miljoen (2017: € 0,1 miljoen) verwerkt als investeringssubsidie.

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

De bijdrage voor 2018 van Stichting Leger des Heils Dienstverlening bedraagt € 0,1 miljoen (2017: € 0,1 miljoen) en is verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve.

Reserve immateriële vaste activa

De reserve immateriële vaste activa heeft betrekking op kosten voor de ontwikkeling van software inzake het cliëntzorgsysteem. Op 1 december 2018 is de activa in zijn geheel overgedragen aan Stichting Leger des Heils Dienstverlening die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het cliëntzorgsysteem. Hiermee is de reserve immateriële vaste activa komen te vervallen.

10. 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	5.277.663	1.642.031	740.157	914.959	5.264.578
Voorziening jubileumuitkeringen	549.665	74.314	28.859	-	595.120
Voorziening langdurig zieken	1.361.432	325.336	-	-	1.686.768
Voorziening activiteiten	2.041.237	556.271	528.521	271.051	1.797.936
Totaal voorzieningen	9.229.997	2.597.952	1.297.537	1.186.010	9.344.402

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

	31-dec-18
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	6.242.635
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.101.767
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	595.120

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

Voorziening activiteiten:

Deze voorziening bestaat met name uit een voorziening voor verlieslatende huurcontracten € 0,7 miljoen (31 december 2017 : € 1,0 miljoen) een voorziening voor reorganisatiekosten € 0,6 miljoen (31 december 2017 : € 0,5 miljoen). De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de instelling na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

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

	31-dec-18	31-dec-17
Schulden aan kredietinstellingen	48.662.411	52.252.502
Schulden aan stichting Leger des Heils	28.141.725	4.845.085
Totaal langlopende schulden	<u>76.804.136</u>	<u>57.097.587</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2018	2017
Stand per 1 januari	61.427.255	60.475.243
Bij: nieuwe leningen	24.000.000	5.300.000
Af: aflossingen	4.242.001	4.347.988
Stand per 31 december	<u>81.185.254</u>	<u>61.427.255</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.381.118	4.329.668
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>76.804.136</u>	<u>57.097.587</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.381.118	4.329.668
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	76.804.136	57.097.587
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	41.425.124	41.526.449

Toelichting:

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

Een aantal gebouwen is, tot meerdere zekerheid van opgenomen geldleningen, met recht van hypotheek bezwaard. Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2018: € 59,3 miljoen (per 31 december 2017: € 59,4 miljoen). De stichting kent een economische verbondenheid door de hoofdelijkheid en medeschuldenaarschap van Stichting Leger des Heils, Kerkgenootschap Leger des Heils, Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ten opzichte van alle verplichtingen tegenover de ING Bank N.V. Daarbij is vastgelegd dat Stichting Leger des Heils namens de verbonden partijen optreedt als gemachtigde.

Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van de Coöperatieve Rabobank U.A. bedraagt per 31 december 2018: € 14,2 miljoen (per 31 december 2017: € 14,2 miljoen), daarnaast zijn aan de Coöperatieve Rabobank U.A. de inventaris en de huurpenningen met betrekking tot de door deze bank gefinancierde gebouwen verpand.

Aan de Vrijzinnig Protestantse Stichting voor Bejaardenzorg is recht van hypotheek op een gebouw verstrekt van € 0,7 miljoen (per 31 december 2017: € 0,7 miljoen), daarnaast is pandrecht gevestigd op de in dat gebouw aanwezige roerende zaken.

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

	31-dec-18	31-dec-17
Crediteuren	7.925.977	7.986.718
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	7.116.501	6.140.056
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	4.381.118	4.329.668
Belastingen en sociale premies	12.662.248	11.852.538
Schulden terzake pensioenen	517.657	921.713
Nog te betalen salarissen	1.485.978	1.353.375
Vakantiegeld	1.900.892	1.684.381
Vakantiedagen	9.321.015	7.391.617
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	-	8.456.284
Gelden cliënten	2.665.121	2.648.811
Loopbaanbudget	4.029.414	3.427.555
Nog te betalen kosten:		
- Accountantskosten	259.330	396.806
- Automatiseringskosten	-	-
- Huisvestingskosten	2.433.504	2.251.877
- Organisatiekosten	496.771	689.363
- Bewonergebonden kosten	153.859	144.505
- Financieringskosten	431.345	361.544
Vooruitontvangen opbrengsten	2.489.786	2.059.879
Overlopende passiva	4.061.499	2.716.161
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	62.332.013	64.812.849

Toelichting:

Alle kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd korter dan een jaar.

13. Financiële instrumenten**Algemeen**

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

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

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

14. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar < 5 jaar)	langlopend deel (> 5 jaar)
Soort verplichting:			
Huurverplichtingen	19.814.198	35.460.050	33.246.178
Dienstovereenkomsten	4.471.183	711.616	-
Onderhoudscontracten	648.503	1.199.217	90.934
Leaseverplichtingen	1.322.490	268.860	-
Erfpachtverplichtingen	106.230	-	-

Toelichting:

De verschillende juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland vormen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit houdt in dat deze entiteiten aansprakelijk zijn voor elkaars btw-verplichtingen.

Voor zorginstellingen is bij de financiering van wijkverpleging en verpleging en verzorging 2018 sprake van een macrobeheersinstrument. Dit macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg voor voornoemde zorg terug te vorderen bij zorginstellingen.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het macrobeheersinstrument omzetplafond over 2018. De Stichting is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2018

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Almere

Overzicht langlopende schulden ultimo 2018

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke- rente	Restschuld 31 december 2017	Nieuwe leningen in 2018	Aflossing in 2018	Restschuld 31 december 2018	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflossingswijze	Aflossing 2019
		€			%	€	€	€	€	€			€
<i>Schulden aan kredietinstellingen:</i>													
ING Bank N.V.	apr-96 t/m apr-17	74.723.507	10-40	Hypothecair	1,95% - 5,22%	48.218.810	-	3.341.641	44.877.169	30.503.124	1 - 28	Lineair - Afli. vrij	3.280.758
VPSB - 10	28-mei-08	500.000	20	Hypothecair	0,00%	275.000	-	25.000	250.000	125.000	9	Lineair	25.000
Rabobank	10-apr-07	11.150.000	30	Hypothecair	4,71%	7.565.000	-	372.000	7.213.000	5.353.000	18	Lineair	372.000
Subtotaal						56.078.810	-	3.738.641	52.340.169	35.981.124			3.677.758
<i>Schulden aan stichting Leger des Heils:</i>													
Stichting Leger des Heils	dec-97 t/m okt-18	33.087.205	5-20	Onderhands	2,50% - 5,00%	5.348.445	24.000.000	503.360	28.845.085	5.444.000	3 - 20	Lineair - Afli. vrij	703.360
Totaal						61.427.255	24.000.000	4.242.001	81.185.254	41.425.124			4.381.118

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Materiële vaste activa in uitvoering	Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2018						
- aanschafwaarde	160.238.447	32.376.494	43.514.452	2.067.803	-	238.197.196
- cumulatieve afschrijvingen	68.839.622	16.908.179	32.709.620	-	-	118.457.421
Boekwaarde per 1 januari 2018	<u>91.398.825</u>	<u>15.468.315</u>	<u>10.804.832</u>	<u>2.067.803</u>	<u>-</u>	<u>119.739.775</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	7.709.342	2.115.488	3.723.666	2.759.799	-	16.308.295
- afschrijvingen	6.605.435	2.150.561	3.805.046	-	-	12.561.042
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	3.143.828	269.551	843.992	1.331.358	-	5.588.729
cumulatieve afschrijvingen	3.061.380	220.556	603.097	-	-	3.885.033
per saldo	<u>82.448</u>	<u>48.995</u>	<u>240.895</u>	<u>1.331.358</u>	<u>-</u>	<u>1.703.696</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>1.021.459</u>	<u>(84.068)</u>	<u>(322.275)</u>	<u>1.428.441</u>	<u>-</u>	<u>2.043.557</u>
Stand per 31 december 2018						
- aanschafwaarde	164.803.961	34.222.431	46.394.126	3.496.244	-	248.916.762
- cumulatieve afschrijvingen	72.383.677	18.838.184	35.911.569	-	-	127.133.430
Boekwaarde per 31 december 2018	<u>92.420.284</u>	<u>15.384.247</u>	<u>10.482.557</u>	<u>3.496.244</u>	<u>-</u>	<u>121.783.332</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-20%	5-10%	10-33,3%	-	-	

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

15. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Opbrengsten zorgverzekeringswet	14.793.669	14.393.818	14.948.094
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg	51.270.986	49.810.169	44.960.511
Opbrengsten Jeugdwet	53.637.514	47.217.587	42.838.005
Opbrengsten WMO	209.348.830	194.056.800	189.193.478
Opbrengsten Justitie	24.395.625	24.738.166	23.145.908
Totaal	353.446.624	330.216.540	315.085.996

16. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Overige subsidies	1.355.169	1.091.932	1.220.822
Totaal	1.355.169	1.091.932	1.220.822

17. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Overige opbrengsten:			
- Eigen bijdrage en huur cliënten	14.067.931	13.516.352	12.492.297
- Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	2.887.010	2.468.582	4.672.728
- Omzet 50 50 Arbeidsparticipatie en -reintegratie	6.201.332	5.716.525	4.488.929
- Overige Diensten	2.619.057	2.178.596	2.145.937
- Boekwinst verkoop materiële vaste activa	-	-	275.079
Totaal	25.775.329	23.880.055	24.074.970

LASTEN**18. Personeelskosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Lonen en salarissen	191.481.114	181.716.840	173.578.568
Sociale lasten	28.989.529	28.354.120	26.059.371
Pensioenpremies	16.217.070	15.065.056	14.751.066
	<u>236.687.713</u>	<u>225.136.016</u>	<u>214.389.005</u>
Kosten woon-werk verkeer	3.795.244	3.553.036	3.531.701
Deskundigheidsbevordering	3.374.187	4.484.049	2.884.300
Arbo gerelateerde kosten	1.126.326	749.956	753.086
Wervingskosten	397.212	145.992	263.750
Andere personeelskosten	2.764.086	3.977.331	462.068
Subtotaal	<u>248.144.769</u>	<u>238.046.380</u>	<u>222.283.910</u>
Personeel niet in loondienst	14.846.584	6.973.059	11.440.893
Honorarium officieren	1.162.624	1.223.168	1.171.572
Totaal	<u>264.153.977</u>	<u>246.242.607</u>	<u>234.896.375</u>
Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	4.296	4.064	3.992
Gemiddelde loonkosten	55.095	55.705	53.705

19. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Afschrijvingen:			
- materiële vaste activa	12.561.041	12.877.212	12.510.702
- financiële vaste activa	-	19.426	41.139
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Amortisatie van investeringssubsidies	(1.729.394)	(1.695.066)	(1.829.062)
Totaal afschrijvingen	<u>10.831.648</u>	<u>11.201.572</u>	<u>10.722.779</u>

20. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
<i>Huisvestingskosten:</i>			
Huur en erfpacht	26.197.135	23.956.470	22.768.978
Energie en water	5.059.192	5.657.559	4.145.054
Onderhoud	9.888.199	7.701.967	8.287.111
Belastingen en heffingen	947.409	1.269.357	969.368
Verzekeringen	723.009	804.758	725.006
Schoonmaakkosten	5.278.264	4.359.440	4.371.792
Beveiliging	4.080.197	2.732.731	3.304.661
Overige huisvestingskosten	873.131	851.559	-
Totaal huisvestingskosten	<u>53.046.535</u>	<u>47.333.841</u>	<u>44.571.970</u>
<i>Organisatiekosten:</i>			
Dienstreizen	3.494.313	3.185.811	3.499.314
Kosten transportmiddelen	1.644.588	1.361.337	1.463.964
Kosten ondernemingsraad	277.942	239.407	207.549
Kosten cliëntenraden	113.388	81.559	129.597
Bijdragen koepelorganisaties	743.432	805.159	669.288
Accountantskosten	878.888	889.352	728.079
Advieskosten	1.872.089	1.657.670	2.626.498
Kosten hard- en software	11.485.508	9.989.691	6.963.146
Telefoon en datalijnen	2.932.286	2.408.542	2.671.828
Overige organisatiekosten	3.889.928	3.480.420	3.631.168
Totaal organisatiekosten	<u>27.332.362</u>	<u>24.098.948</u>	<u>22.590.431</u>
<i>Verzorgings- en activiteitskosten:</i>			
Voeding	10.808.916	9.941.825	9.320.109
Activiteitskosten	3.721.388	2.769.798	2.013.535
Verzorgingskosten	2.926.309	3.166.773	2.431.251
Kosten vergoeding Gezins-/Pleegouders	2.590.246	2.608.531	2.738.645
Kosten onderaanneming dagactiviteiten	3.352.205	2.668.360	3.352.205
Omzetgerelateerde kosten	1.991.278	2.423.417	1.981.265
Overige verzorgings- en activiteitskosten	2.467.427	754.521	3.559.286
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	<u>27.857.769</u>	<u>24.333.225</u>	<u>25.396.296</u>
Totaal overige bedrijfskosten	<u>108.236.666</u>	<u>95.766.014</u>	<u>92.558.697</u>

21. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Rentebaten	-	-	-
Rentelasten	(2.814.114)	(3.091.986)	(1.951.288)
Totaal financiële baten en lasten	<u>(2.814.114)</u>	<u>(3.091.986)</u>	<u>(1.951.288)</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

22. 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 klasseindeling. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is organisatorisch verbonden met Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Voor de toepassing van de klasse-indeling 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 functiewaarde 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 Welzijns- en Gezondheidszorg zijn de leden van de Raad van Toezicht en de Stichtingsdirectie. De Stichtingsdirectie geeft dagelijks leiding aan de rechtspersoon en de instellingen (vanuit de instellingserkenningen van de WTZI). De Raad van Toezicht houdt als hoogste orgaan toezicht op de stichting. Voor de definiëring van de topfunctionarissen op grond van de WNT heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg beoordeeld of naast de leden van de Raad van Toezicht en de Stichtingsdirectie geen andere medewerkers als topfunctionaris aangemerkt dienen te worden op grond van de definiëring van topfunctionaris "wie belast is met de dagelijkse leiding van de gehele rechtspersoon of de gehele instelling".

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft een aantal instellingen met een WTZI toelating (op grond van artikel 5 van de WTZI). Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft op basis van de feitelijke situatie bepaald of medewerkers zijn aan te merken als topfunctionaris die dagelijks leiding geven aan de gehele instelling. De directies van werkeenheden zijn niet aan te merken als topfunctionaris als bedoeld in de WNT: zij zijn niet (gezamenlijk) verantwoordelijk voor de rechtspersoon, noch geven zij dagelijks leiding aan een instelling met een WTZI toelating. De locatie- en afdelingsmanagers hebben voor zover deze verbonden zijn aan een 'erkende instelling' volgens de WTZI, zeer beperkte bevoegdheden en acteren strikt binnen de kaders van hogere echelons waardoor zij niet kwalificeren als topfunctionaris voor de WNT.

Bezoldiging topfunctionarissen

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

Statutair is bepaald dat zowel de Stichtingsdirectie als de Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & 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
Funcatiegegevens	Voorzitter Stichtingsdirectie	Lid Stichtingsdirectie
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	139.652	33.993
Beloningen betaalbaar op termijn	12.054	9.806
Subtotaal	151.706	43.799
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t	N.v.t
Totale bezoldiging	151.706	43.799
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t	N.v.t
Gegevens 2017		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	11/6 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	137.220	17.655
Beloningen betaalbaar op termijn	11.629	5.720
Subtotaal	148.144	22.813
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	101.162
Totale bezoldiging	148.144	23.375

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

Toezichthoudende topfunctionarissen

Toelichting toezichthouders:

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

<i>bedragen x € 1</i>	Commissioner mw. H. Tvedt	Commissioner drs. J.C.I.J. van Vliet	Kolonel H. Andersen	Lt.-kolonel J. den Hollander	Mevrouw drs. M. Trompetter
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling 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.
Toelichting 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 functievervulling 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

<i>bedragen x € 1</i>	De heer drs. P.W.D. Venhoeven	Mevrouw M.F.D. Waling- Huilzen	De heer mr. drs. A.J. Lock	De heer drs. J.M. de Vries	Mevrouw prof. dr. W. den Ouden
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 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.
Toelichting 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 functievervulling 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 Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

	Realisatie 2018	Realisatie 2017
<u>23. Honoraria onafhankelijke accountant</u>		
De honoraria van de accountant over 2018 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	659.166	539.146
2 Overige controlewerkzaamheden	219.722	188.933
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u>878.888</u>	<u>728.079</u>

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 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 Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2018 vastgesteld in de vergadering van 17 april 2019.

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

Verklaring over de jaarrekening 2018

Ons oordeel

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

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument 2018 opgenomen jaarrekening 2018 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg te Amsterdam ('de stichting') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de resultatenrekening over 2018; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

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

Onafhankelijkheid

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

H277XZ2V53T5-763570743-589

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

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

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



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 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 jaardocument 2018 opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaardocument 2018 andere informatie, die bestaat uit:

- voorwoord stichtingsdirectie;
- het maatschappelijk verslag;
- de overige gegevens;
- bijlage 1.

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 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 Welzijns- en Gezondheidszorg

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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

