

Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg

Jaardocument 2019



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	9
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in één oogopslag	10
1. Uitgangspunten verslaggeving	11
2. Profiel van de organisatie	12
2.1 Algemene identificatiegegevens	12
2.2 Structuur van het concern	12
2.3 Kerngegevens	15
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	15
2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel	15
3. Maatschappelijk ondernemen	22
3.1 Dialoog met stakeholders	22
3.2 Milieu en duurzaamheid	23
4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	25
4.1 Governance code	25
4.2 Toezichthoudend orgaan	26
4.2.1 Commissies en externe accountant	26
4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2019	28
4.3 Bestuur	32
4.4 Medezeggenschap	33
4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon	33
4.4.2 Ondernemingsraad	33
5. Beleid, inspanningen en prestaties	34
5.1 Omgevingsanalyse	34
5.2 Algemeen beleid verslagjaar	35
5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	39
5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	39
5.4.1 Uitkomsten cliënttevredenheidsmeting	39
5.4.2 Klachten	40
5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	41
5.5.1 Personeelsbeleid	41
5.5.2 Beloningsbeleid	45
5.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkertevredenheid	45
5.6 Financieel beleid	47
5.6.1 Hoofdpijnen financieel beleid	47
5.6.2 Sturing en beheersing	47
5.6.3 Interne beheersing	48
5.6.4 Risico's en onzekerheden	49
5.6.5 Financiering	52
5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar	52
5.6.7 Toekomstverwachtingen	54
5.6.8 Coronavirus (Covid-19)	55
5.6.9 Begroting 2020	56

III	Jaarrekening 2019	57
	Balans per 31 december 2019	58
	Resultatenrekening over 2019	59
	Kasstroomoverzicht over 2019	60
	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	61
	Toelichting op de balans	75
	Toelichting op de resultatenrekening	86
IV	Overige gegevens	93
	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	94
	Resultaatbestemming	94
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	95
V	Bijlagen	99
	Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2019	100

I. VOORWOORD STICHTINGSDIRECTIE

Ruim 29.000 hulpvragers werden in het verslagjaar door de stichting geholpen.

De focusstrategie op hulpverlening aan specifieke doelgroepen leidt in 2019 tot lichte afname van beddencapaciteit (min 156 naar 5.925), medewerkers (min 23 naar 6.032) en unieke cliënten (min 517 naar 29.104).

Het Nederlandse zorglandschap was al na de transitie in 2015 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.

De sterke toename van de hulpvraag in 2018 en 2017 kan niet los worden gezien van de hervormingen en transitie in het zorg- en sociaal domein die hun sporen nalaten. De afbouw van intramurale beddencapaciteit in de GGZ, TBS-klinieken, gevangenissen, jeugdhulp en verkorting van de behandelduur hebben een groot beslag gelegd op de ambulante capaciteit door wijk- en jeugdteams die in deze periode ook sterk zijn toegenomen, met name in de grote steden.

Het zorglandschap is in 2019 sterk onder invloed geraakt van **budgettaire problematiek bij de zorgfinanciers**. In met name het gemeentelijke domein is sprake van ernstige financiële spanning bij de uitvoering van de Jeugdwet maar ook bij de Wmo. De gemeentelijke financiers vertellen de door hun ervaren financiële spanning in tariefdruk naar zorgaanbieders en aanpassing van indicaties. Daarbij komen wij praktijkvoorbeelden tegen waar de gemeente ambulante hulp inkoop voor inwoners die kampen met een stapeling van complexe problemen en daar beschikkingen voor enkele minuten per week afgeeft. Dat is onwerkbaar voor het Leger des Heils en doet geen recht aan de benodigde zorg voor deze zeer kwetsbare groepen. De situatie is niet alleen onhoudbaar vanwege de bedrijfseconomische factoren maar ook omdat door het gebrek aan intensieve ambulante begeleiding terugval en maatschappelijke teloorgang van kwetsbare hulpvragers dreigt (met alle consequenties van dien). De trend van juridisering is zichtbaar in de onderhandelingen met, en verantwoordingen naar, gemeenten.

Feitelijk zijn wij als Leger des Heils in een situatie beland waarbij meer dan 50% van alle afgegeven zorgindicaties bevochten moet worden om tot fatsoenlijke tarifiering, begeleidingsduur en werkafspraken met gemeenten te komen. Dit legt een groot beslag op de overhead van de Leger des Heils-organisatie en eist inzet van vele trajectmanagers.

In 2019 zijn enkele gemeentelijke contracten voor ambulante hulpverlening beëindigd vanwege onmogelijke financiële randvoorwaarden van desbetreffende gemeenten. Voor 2020 houden wij rekening met het opnieuw beëindigen of niet-continueren van ambulante hulpverleningscontracten als gevolg van onvoldoende perspectief op dekkende exploitatie om verantwoorde zorg en begeleiding te kunnen bieden. Deze keuzes zijn keer op keer pijnlijk en ingrijpend voor deelnemers en medewerkers, omdat wij zien dat deze specifieke deelnemers juist gebaat zijn bij de Leger des Heils aanpak en dat bij het wegvallen van Leger des Heils hulpverlening alternatieve hulpverlening vaak niet (goed) beschikbaar is.

De zichtbare **consolidatie van de Leger des Heils hulpverlening** in cijfers (iets lagere aantallen hulpvragers, bedden en medewerkers) ging in 2019 gepaard met een stijging van de opbrengsten met 5,8% tot € 402,6 miljoen in vergelijking met 2018 (€ 381 miljoen). De gerealiseerde jaaropbrengst is daarmee € 5,5 miljoen of 1,4% hoger dan begroot (€ 397 miljoen).

De stijging van de zorgopbrengsten ten opzichte van 2018 wordt echter voornamelijk veroorzaakt door het voljaars-effect van eerdere uitbreidingen. De trendgroei ligt dicht bij de toegestane indexatie van de tarieven en subsidies (tussen 2-3%).

Dat laat meteen de **grote financiële uitdaging** zien van de stichting! De grootste kostenpost in de exploitatie zijn namelijk de personele kosten (68%). Met name de CAO-verhogingen (gem. 3,4% in 2019) resulteren in kostenstijgingen die niet door reguliere opbrengstenindexatie kunnen worden goedgemaakt.

Het is onze verwachting dat de stijging van personele kosten als gevolg van CAO-stijgingen nog enkele jaren doorzet en wellicht zelfs in een hoger tempo. Op jaarbasis betekent 1% toename van personele kosten die niet gedekt worden door opbrengsten een verliespost van € 2,5 miljoen voor de stichting.

Jaarlijks wordt het **meerjarenbeleidsplan** geactualiseerd. In juli 2019 verscheen de 2020-2023 actualisatie onder de werktitel "A place to belong" om daarmee de aanhoudende doelstelling van de stichting om mensen aan de randen van de samenleving een plek te bieden waar ze zich thuis voelen en erbij horen te onderstrepen. Dit meerjarenbeleidsplan geeft richting aan de vier hoofdaccenten van beleid voor de komende periode:

1. Passend en effectief hulpaanbod
2. Gewaardeerde partner en Sterk Merk
3. De medewerker centraal
4. Het huis op orde: Sturen op Kwaliteit

In dit meerjarenbeleidsplan zijn deze hoofdonderwerpen nader vertaald in meer gedetailleerde doelstellingen en actiepunten. Gaandeweg 2019 is het belang van deze vier hoofdaccenten steeds duidelijker geworden en krijgt de gewenste oplossingsrichting (ook in 2020) steeds meer vorm.

Het **aantal medewerkers** laat in 2019 een lichte krimp zien (-0,4%) tot 6.032 ultimo 2019. De gemiddelde contractomvang daalde ook met 0,4%. Daarmee lijkt de groei van het aantal medewerkers, zoals zich dat de afgelopen jaren toonde, nu tot stilstand te zijn gebracht. Ondanks aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, is de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) in 2019 gedaald ten opzichte van 2018 (-9 FTE), met name in de categorieën leidinggevenden en staf. Terugdringing van PNIL is al jaren speerpunt van beleid. In 2019 lijkt deze doelstelling iets dichterbij te zijn gekomen.

Van de medewerkers die de organisatie verlaat is 30% nog geen volledig jaar in dienst geweest. Bijna 60% is nog geen 3 jaar in dienst geweest. Als het gaat om het verminderen van het personeelsverloop, zit de sleutel in de eerste jaren van het dienstverband. In het HR beleid worden stappen gezet met extra aandacht voor het verbeteren van het proces van 'onboarding' van nieuwe medewerkers bij de organisatie te verbeteren.

De stijgende trend van de afgelopen jaren in het **arbeidsverzuim** is in 2019 omgebogen naar een lichte daling. Met een arbeidsverzuimpercentage van 6,8% over het gehele jaar scoort dit iets beter dan in 2018 (7,0%).

Binnen de stichting hebben ruim 2.000 medewerkers deelgenomen aan het **medewerkertevredenheidsonderzoek** met een responsratio van 40%. De stichting als werkgever wordt beoordeeld met een 7,2. Het vergelijkbare cijfer over 2018 was nagenoeg gelijk met een rapportcijfer 7,3.

Net als voorgaande jaren geeft ruim 95% aan trots te zijn op het werk dat zij doen en plezier uit het werk te halen. De volgende aandachtspunten uit de meting, hoewel verbeterd ten opzichte van het voorgaande jaar, blijven als aandachtspunt naar voren komen: het alert inspelen vanuit de organisatie op agressierisico's (54% tevredenheid, 19% n.v.t.), de functionele werking van computersystemen (57%) en de fysieke werkomstandigheden (58%) blijven als knelpunten naar voren komen.

Vergeleken met vorig jaar vindt een stijging in tevredenheid plaats op deze aspecten, met name te zien in het alert inspelen op agressierisico's (+5%). Binnen de stichting, zowel op centraal als regionaal niveau, werd in 2019 verder gevolg gegeven aan deze verbeterpunten. Daarnaast geldt nog sterker dan in 2018 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 2019 opnieuw geëvalueerd waarbij het ICT-risico verder is afgenomen door een breed pakket van maatregelen en een aanzienlijk investeringsprogramma om verbeteringen te realiseren in ICT veiligheid, infrastructuur en software. De stichting investeert niet alleen in het onderhoud van bestaande ECD (Elektronisch Cliënten Dossier) programmatuur, maar ook in upgradering van deze Clever software (versie 4) om de zorgprocessen de komende jaren te blijven verbeteren met steeds meer functionaliteit en gebruikersgemak. Het HRM risico blijft hoog vanwege eerder in dit verslag genoemde factoren.

Het nieuwe nr. 1 risico is de financiële situatie. Het gaat hier met name om het risico van onvoldoende rendement. Liquiditeit is ook in Corona-periode door beschikbare financieringsruimte beschikbaar. In de situatie waar de stichting meerdere jaren achtereen slecht financieel presteert, kan liquiditeitskrapte een probleem gaan vormen.

De actuele financiële risico's hebben vooral te maken met de prijsdruk vanuit zorgfinanciers en de mismatch tussen indexatie van de opbrengsten en de CAO indexatie van de medewerkers. De stichting werkt met verschillende CAO's maar al die CAO's vertonen eenzelfde opwaartse beweging. Een vol procent verschil in indexatie kost de stichting € 2,5 miljoen aan ongedekte loonkosten. Naar verwachting levert met name lager arbeidsverzuim, lager personeelsverloop (en dus wervingskosten en inwerken), aandacht voor registratie van productiviteit en nadrukkelijker sturen op onrendabele contracten voor de korte termijn voldoende compenserend vermogen.

In 2019 zijn vervolgstappen genomen om het bestaande buurtwerk van de stichting, veelal georganiseerd vanuit de buurtsteunpunten 'Bij Bosshardt' organisatorisch samen te voegen met het buurtgerichte werk van zusterorganisatie Kerkgenootschap Leger des Heils onder een **gezamenlijk programma 'Geloven in de Buurt'**. Deze nieuwe samenwerking is in 2019 voorbereid en zal per 1-1-2020 functioneel worden. De ambitie is om het huidige gecombineerde aantal locaties van 100 vestigingen op termijn te verdubbelen naar 200 buurtlocaties. Deze locaties hebben voor de stichting een dubbele strategische functie: zowel een vindplaats voor zorgmijdende 'mensen zonder helper' als wel een gezellige plaats in de buurt waar eenzame buurtbewoners zich thuis kunnen voelen en hun sociaal netwerk kunnen versterken.

De stichtingsdirectie is in 2019 in nauwe samenwerking met de Raad van Toezicht gekomen tot voorbereiding van invoering van een **Directieraad**. Dit gremium met vertegenwoordiging vanuit alle (7) regiodirecties en de directie Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering gaat fungeren als een verbreding van het landelijk bestuur in aanvulling op de bestaande tweehoofdige Raad van Bestuur (intern genoemd Stichtingsdirectie). De directieraad is begin 2020 geïnstalleerd en begonnen met haar werkzaamheden.

De stichtingsdirectie heeft in 2019 intensief leiding gegeven aan het **interne veranderingsproces en schaalvergrotingsoperatie** waarbij de bestaande 11 werkeenheden zijn heringedeeld naar 7 regio's analoog met (clusters van) veiligheidsregio's. Na het afronden van het medezeggenschapsproces zijn de eerste twee regio's per 1-10-2019 gevormd vanuit 4 bestaande werkeenheden. Daarmee worden robuuste nieuwe regionale werkeenheden gecreëerd met een begrotingsomvang van ca. € 40 miljoen en minimaal 700 medewerkers. De bestaande werkeenheden Goodwillcentrum Amsterdam blijft min of meer ongewijzigd en de overige 4 nieuwe regio's worden gefaseerd in 2020 gerealiseerd door samenvoeging van 6 bestaande werkeenheden. De besluitvorming en benoeming van alle nieuwe regiodirecties heeft ook in 2019 plaatsgevonden alsmede de basisopzet van de bedrijfsbureaus nieuwe stijl, passend bij de gewenste kwaliteit en het grotere werkgebied.

Het interne veranderingsproces heeft relatief weinig invloed op de uitvoering van de hulpverlening, maar heeft grote invloed (gehad) op de betrokken directies en midden management en staf functionarissen. De gemaakte keuzes zullen zich op termijn moeten bewijzen in lagere overheadkosten door de schaalvergroting en toegenomen kwaliteit door sterkere bedrijfsbureau invulling. Onze eerste waarneming is positief; we zien kwaliteitsgroei in de regio's en steviger handelingsperspectief op geplande en ongeplande gebeurtenissen. Tegelijk met het interne proces van schaalvergroting, wordt een aantal 'back office' activiteiten versneld gecentraliseerd. Een belangrijke stap, fundamenteel voor veel nieuwe ontwikkelingen, was het samenvoegen in december 2019 van de 11 verschillende regionale personeelsadministraties tot een enkele centrale personeelsadministratie met HR-gebruikers in de regio.

De stichtingsdirectie constateert dat de organisatieverandering volgens plan verloopt maar is zich ook bewust van de hoge werkdruk voor hoger- en middenmanagement. Je zou kunnen zeggen dat de winkel wordt verbouwd tijdens openingsuren, maar tegelijk wordt het personeel getraind en het assortiment vernieuwd. Ter illustratie in december 2019 was sprake van parallel implementatie van 27 belangrijke veranderprojecten behorende bij de organisatieverandering en de automatiseringsagenda. Dat is veel en wij voorzien de behoefte en noodzaak om de veelheid aan veranderprocessen medio 2020 te verminderen.

De **financiële performance** over 2019 was niet goed. Tegenover een plus van € 5 ½ miljoen extra opbrengsten ten opzichte van de begroting (+1,4%) stonden kostenstijgingen aan personeel en bedrijfskosten van ruim € 15 miljoen (+3,6%) resulterende in een bedrijfsresultaat van negatief € 15,1 miljoen (3,8% van de opbrengsten). Echter dit bedrijfsresultaat is gepresenteerd voor toevoeging van fondsenwervingsinkomsten, verkregen via andere Leger des Heils entiteiten (2019: € 7,3 miljoen). Na verrekening van deze gelden, die als kapitaalstorting aan het stichtingsvermogen worden toegevoegd, is sprake van een jaartekort van € 7,8 miljoen over 2019 in plaats van een begroot positief resultaat. Het jaartekort wordt veroorzaakt door een beperkt aantal van de 11 werkeenheden. De in dit verslag genoemde uitdagingen voor het behalen van een kostendekkende exploitatie zijn echter herkenbaar voor alle werkeenheden.

Waar werkeenheden zwakker zijn gepositioneerd in hun hulpverleningsaanbod in de regio, leidt dit onmiddellijk tot een aanzienlijk dekkingstekort. De reguliere marge op de hulpverleningsactiviteiten is zodanig beperkt dat extra kosten zoals bv extra beveiligingskosten of relocatie van een enkele vestiging vaak tot een verlies leiden voor die gehele regio.

Over het verslagjaar 2019 gaat dit gepaard met incidentele lasten (en enkele baten) als gevolg van het interne veranderingsproces en de keuzes van de (nieuwe) regiodirecties om locaties af te stoten of om te bouwen. Geschoond van deze incidentele baten en lasten bedraagt het netto operationele verlies over 2019 ca. € 3 miljoen.

De stichtingsdirectie is zich bewust dat realisatie van de begroting 2020 (met een klein positief resultaat) verbetermaatregelen op een breed terrein (tarieven, HR, zorguitvoering, bedrijfsvoering) vereisen. Interne rapportages worden daartoe verbeterd, management dashboard's zijn ontwikkeld en worden uitgerold en de effectiviteit van het management op regiodirectieniveau wordt periodiek beoordeeld volgens de systematiek van de Management Control Effect Matrix.

Voor 2019 was sprake van een **goedgekeurd investeringsprogramma** voor een bedrag van ca. € 31 miljoen, waarvan in 2019 een bedrag van € 21 miljoen is gerealiseerd. Naast de investeringen in ICT ad € 1,5 miljoen, en vervangingsinvesteringen om de ruim 250 vestigingen op niveau te houden, wordt ook in zorglocaties geïnvesteerd. Verschillende van de grotere investeringen in nieuwbouw/verbouw zijn in 2019 uitgesteld, meestal vanwege vergunningtechnische redenen. Een groot deel van de uitgestelde investeringen staat nu gepland voor de investeringsbegroting periode 2020-2021. Onder aftrek van de desinvesteringen is in 2019 per saldo een bedrag van € 15 miljoen geïnvesteerd. Hier tegenover staat een vrijval van de jaarlijkse afschrijvingspost ter grootte van ca. € 11 miljoen. Daarnaast is per april 2019, vanuit het vastgoed bancaire arrangement met huisbankier ING Bank, **een lening ad € 10 miljoen** opgenomen. Daarnaast worden mogelijkheden onderzocht om van derden financiering te verkrijgen voor geplande investeringen in tussenwoningen (meer zelfstandig wonen) voor cliënten.

Tot voor kort wisten we niet dat het **Coronavirus** Nederland en de rest van de wereld zou domineren. Ook het werk van het Leger des Heils wordt geraakt door de overheidsmaatregelen van 'social distancing', ziektegevallen onder cliënten/deelnemers en stijging van ziekteverzuim onder medewerkers. Het Leger des Heils blijft echter de taken zo goed mogelijk uitvoeren en de hulpverlening zo goed als mogelijk te continueren met extra maatregelen, waar nodig en mogelijk. De eerste prioriteit ligt bij het waarborgen van de gezondheid van onze cliënten/deelnemers en medewerkers. Een nadere toelichting is toegevoegd onder paragraaf 5.6.8 Coronavirus (Covid-19).

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

	2019	2018	2017	2016	2015 *
De hulpvragers:					
Unieke cliënten	29.104	29.621	27.246	26.850	24.539
De hulpverleningscapaciteit (op 31 december)					
Aantal bedden intramurale voorzieningen	5.925	6.081	5.673	5.304	4.966
Aantal plaatsen dagopvang/buurtsteunpunten	3.486	3.419	2.986	2.670	2.383
Aantal plaatsen opvang voor vluchtelingen en ongedocumenteerden **)				1.050	1.050
Ambulante hulpverlening (in arbeidsplaatsen van 36 uur/week)	1.122	1.234	1.187	1.091	926
De organisatie:					
Aantal werkeenheden op 31 december	11	11	11	11	11
Aantal vestigingen op 31 december	252	256	255	254	245
Aantal personeelsleden per 31 december	6.032	6.055	5.688	5.431	5.336
Bezette arbeidsplaatsen (gemiddeld, excl.stagiaires, in fte's van 36 uur/week)	4.462	4.296	3.992	3.797	3.643
Kosten en opbrengsten: (bedragen x € 1.000.000)					
Totale opbrengsten	403	381	340	327	300
Totale kosten	418	386	340	332	307
Exploitatieresultaat	-15	-5	0	-5	-7
Kapitaalstortingen vanuit Leger des Heils ontvangen giften, legaten, e.d.	7	7	6	6	6
Mutatie eigen vermogen	-8	2	6	1	-1

*) 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 Justitie & Veiligheid 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 2020 opgesteld onder verantwoordelijkheid van de stichtingsdirectie van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en betreft het gehele kalenderjaar (=boekjaar) 2019. 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 stelt stichting Leger des Heils een (publieks) jaarverslag op voor het Leger des Heils in Nederland. 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

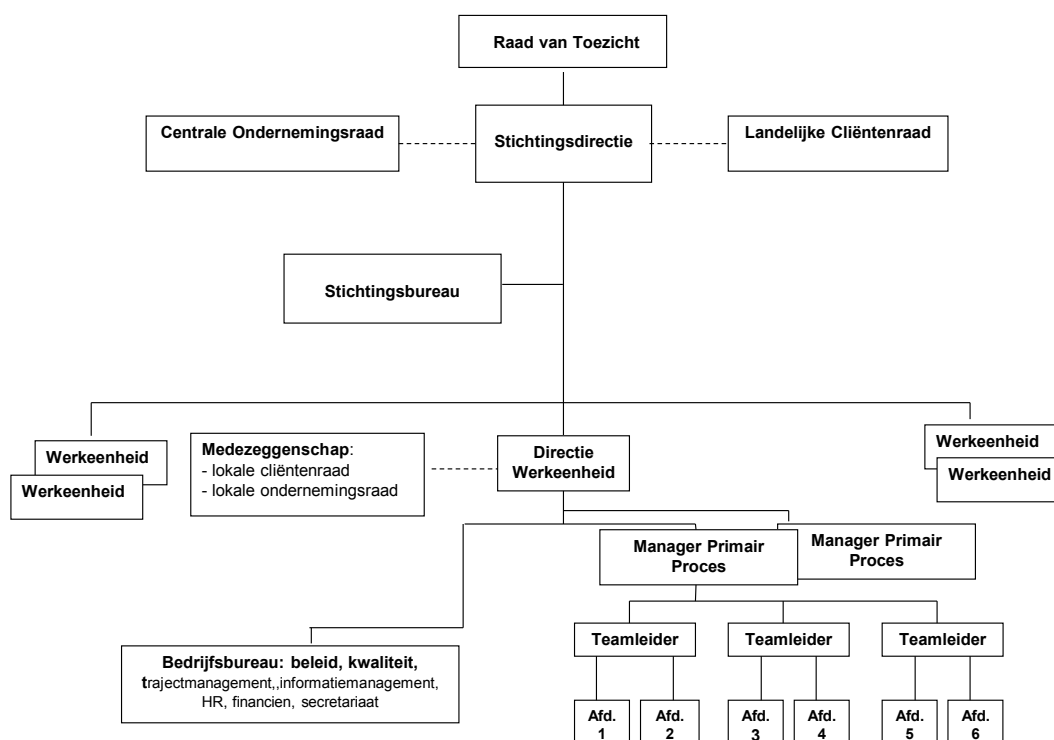
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp verleent aan medemensen die om uiteenlopende redenen een beroep doen op (werkeenheden van) de stichting. Het 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 (per ultimo jaar negen) die zich op georganiseerde basis met welzijnswerk en gezondheidszorg bezighouden. Deze werkeenheden bezitten geen zelfstandige rechtspersoonlijkheid.

Organogram Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 2019



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 die is aangevuld met een zorgdirecteur. 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.

De organisatie is in de afgelopen jaren succesvol geweest in groei en continuïteit van zorg aan grote aantallen kwetsbare hulpvragers. De sterke groei en ontwikkeling heeft echter ook organisatorische kwetsbaarheden blootgelegd, die om aanpassingen in de management- en organisatiestructuur vragen. Om een aantal van deze knelpunten op te lossen is in 2019 een start gemaakt met de samenvoeging van werkeenheden in regio's. Met de schaalvergroting van 11 werkeenheden naar 7 regio's die (gefaseerd) vanaf 2020 in werking treedt, zijn in 2019 op vele terreinen (HR en personeelsadministratie, financiële administratie en controlling, ICT hardware en software) voorbereidingen getroffen. Die organisatie-aanpassingen zullen naar verwachting in de periode tot en met juli 2020 doorgevoerd worden waarbij ook aandacht wordt besteed aan organisatiecultuur aspecten die een langere doorlooptijd zullen vragen. Het stuurmechanisme van het regionale management is gebaseerd op het adagium van 'eigenaarschap binnen kaders'.

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.

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, eerstelijns- 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 Justitie en Veiligheid 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 elf werkeenheden (per ultimo jaar negen) met in totaal 252 vestigingen in Nederland (vorig jaar 256).

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(volle)situaties, voortijdige schoolverlaters, zwerfjongeren, tienermoeders, jongeren/volwassenen die met justitie in aanraking (dreigen te) komen;
- Licht verstandelijk beperkte (LVB) (zwerf)jongeren, volwassenen en ouderen met dubbeldiagnose (LVB en verslaafd, LVB en psychiatrisch, LVB en veelpleger, LVB en dakloos, LVB en sterk gedragsgestoord);
- ex-gedetineerden/veelplegers zonder huisvesting/opvang/begeleiding, (ex)drugs- of alcoholverslaafden, ernstig zieke dak- en thuislozen;
- geïsoleerd levende zorgafhankelijke ouderen, zorgwekkende zorgmijders thuis of op straat, 'stille' of verscholen mensen die vereenzaamd leven, vluchtelingen, afgewezen asielzoekers zonder enige status en zonder aanspraak op hulp.

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

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

2.3.2 Cliënten, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel

Cliënten

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

Jaar	Aantal cliënt trajecten	% variatie	Unieke cliënten	% variatie
2016	45.150	10%	26.310	7%
2017	46.670	3%	27.246	4%
2018	47.517	2%	29.621	9%
2019	46.940	-1%	29.104	-2%

De stichting heeft in haar beleidsplan nadrukkelijk gekozen voor aanscherping van de doelgroepen (focus strategie). Mede door de sluiting van enige afdelingen in 2019 is het aantal cliënten licht gedaald ten opzichte van 2018.

Capaciteit per 31 december

	2019	2018	2017	2016
Intramuraal (aantal plaatsen per 31/12)				
Beschermde Woningvoorzieningen voor dak- en thuislozen **	1433	1480	1385	1373
Beschermde Woningvoorzieningen voor zwerfjongeren **	340	373	348	306
Begeleid wonen	1632	1628	1425	1411
Nachtopvang	536	526	469	412
24-uurszorg	582	579	575	441
Vrouwenopvang	103	107	107	107
Noodopvang	0	79	86	0
Totaal Maatschappelijke Opvang	4626	4772	4395	4.050
Totaal Jeugdhulp	279	284	266	248
Ontwenningscentrum	40	61	61	59
Begeleid/Groepswonen	30	30	32	32
Totaal verslavingszorg	70	91	93	91
Woonvoorzieningen voor LVB	229	215	199	175
(Kinder)hospicezorg	20	20	20	20
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	503	501	501	499
Aanleunwoningen voor senioren	98	98	99	122
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	850	834	819	816
50 50 Hotel Belmont	100	100	100	100
Totale intramurale capaciteit	5.925	6.081	5.673	5.305
Tijdelijke noodopvang vluchtelingen en ongedocumenteerde ***				1.050
Dagopvang en arbeidsreïntegratie (aantal plaatsen per 31/12)				
Dagopvang dak- en thuislozen	355	355	395	395
Totaal Maatschappelijke opvang	355	355	395	395
Dagopvang voor ouderen	44	44	44	44
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	44	44	44	44
(Medisch)Kinderdagopvang	75	75	67	57
Totaal Jeugdzorg	75	75	67	57
50 50 Hotel Belmont, congrescentrum	350	350	350	350
50 50 arbeidsreïntegratie	1250	1250	1050	850
Bij Bosshardt buurtsteunpunten	1412	1345	1080	974
Totaal preventie en maatschappelijk herstel	3012	2945	2480	2174
Totale capaciteit dagopvang en arbeidsreïntegratie	3.486	3.419	2.986	2.670
Ambulant (in arbeidsplaatsen van 36 uur per week per 31/12)				
Totaal capaciteit ambulante hulpverlening	1.122	1.234	1.187	1.091

Opbrengsten

In 2019 zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2018 gestegen met € 22,0 miljoen (+ 5,8%) tot ruim € 402,6 miljoen. In bijna alle sectoren (met uitzondering van de Jeugdzorg) zijn de opbrengsten gestegen. De groei in de opbrengsten WLZ komt met name vanuit uitbreiding in de WLZ LVB en een groei in de V&V als gevolg van kwaliteitsgelden en heropening van een aantal verbouwde voorzieningen.

Productie

Intramuraal

De capaciteit is na vele jaren van stijging in 2019 gedaald. Dit komt voornamelijk als gevolg van weinig nieuw woning aanbod met effect op de mogelijkheden voor “zorg-“ en “omklap-“woningen die het Leger des Heils verhuurt aan haar cliënten als intermediair verhuurder. Ook de sluiting van enige beschermd wonen afdelingen heeft geleid tot lichte daling van de capaciteit in begeleid en beschermd wonen. Buiten het ontwenningscentrum en de hospices (bezettingsgraad van respectievelijk 79,5% en 77,2%) wordt de beschikbare capaciteit bovenmatig ingezet.

Verspreid over de onderscheiden werkvelden is de bezetting van de gemiddelde intramurale capaciteit gedurende een jaar, gemeten in verblijfsdagen, als volgt:

	2019				2018			
	Gemiddelde capaciteit	Capaciteit 365 dgn	Bezettings dagen	Bezetting in %	Gemiddelde capaciteit	Capaciteit 365 dgn	Bezettings dagen	Bezetting in %
Beschermde Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.408	513.920	510.501	99,3%	1.480	540.200	518.318	95,9%
Beschermde Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren	340	124.100	118.988	95,9%	373	136.145	140.414	103,1%
Begeleid Wonen	1.632	595.680	595.680	100,0%	1.628	594.220	594.220	100,0%
Nachtopvang	536	195.640	204.606	104,6%	526	191.990	202.807	105,6%
24-uurszorg	582	212.430	249.099	117,3%	579	211.335	210.660	99,7%
Vrouwenopvang	103	37.595	42.803	113,9%	107	39.055	45.379	116,2%
<i>Maatschappelijke opvang</i>	4.601	1.679.365	1.721.677	102,5%	4.693	1.712.945	1.711.798	99,9%
<i>Jeugdhulp</i>	279	101.835	81.420	80,0%	284	103.660	85.539	82,5%
Ontwenningscentrum	51	18.401	14.629	79,5%	61	22.265	21.019	94,4%
Begeleid/Groepswonen	30	10.950	10.712	97,8%	30	10.950	10.629	97,1%
Forensische GGZ	0	0	0		0	0	0	
<i>Geestelijke Gezondheidszorg incl. Verslavingszorg</i>	81	29.351	25.341	86,3%	91	33.215	31.648	95,3%
Woonvoorzieningen voor LVB	229	83.585	86.296	103,2%	215	78.475	80.246	102,3%
(Kinder)hospicezorg	20	7.300	5.639	77,2%	20	7.300	6.748	92,4%
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/triple diagnose)	503	183.595	183.921	100,2%	501	182.865	180.484	98,7%
Aanleunwoningen voor senioren	98	35.770	35.770	100,0%	98	35.770	35.770	100,0%
<i>Ouderen- en gezondheidszorg</i>	850	310.250	311.626	100,4%	834	304.410	303.248	99,6%
Totale intramuraal*	5.811	2.120.801	2.140.064	100,9%	5.902	2.154.230	2.132.233	99,0%

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

De bezettingsstatistiek geeft aan dat de Leger des Heils beddenscapaciteit, ondanks de lichte afname, ook in 2019 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 2019 3.179 cliënten (3.398 in 2018) aan de programma's hebben deelgenomen. De totale kosten bedroegen ongeveer € 22 miljoen of ruim € 7.000 per deelnemer. Van de deelnemers hebben 256 mensen in 2019 (165 in 2018) een duurzaam gevolg gevonden in de vorm van bv betaalde baan of vervolgopleiding.

Sociale vakanties worden in Belmont georganiseerd voor volwassenen, kinderen of gezinnen, die zelf niet in staat zijn om op vakantie te gaan. In 2019 hebben 2.118 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'.

Personeel

Het aantal medewerkers laat in 2019 een lichte krimp (-0,4%) zien met 6.032 medewerkers ultimo 2019 ten opzichte van 6.055 medewerkers ultimo 2018. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (FTE), krimpt tevens met 0,4%. Hiermee lijkt de groei van de afgelopen jaren in het personeelsbestand tot stilstand te zijn gekomen. In het aantal medewerkers en FTE zijn ook 25 gedetacheerde officieren (19,6 FTE) vanuit het Kerkgenootschap meegeteld.

Tabel: Aantal medewerkers en fte ultimo 2019 (incl. officieren en stagiaires)

Peildatum	Aantal medewerkers	Groei in %	Aantal FTE	Groei in %
Ultimo 2019	6.032	-0,4%	4.313	-0,4%
Ultimo 2018	6.055	6,5%	4.329	7,7%
Ultimo 2017	5.688	4,7%	4.020	7,3%
Ultimo 2016	5.431	1,8%	3.748	6,8%

Tabel: Aantal medewerkers en fte ultimo 2019 per functiegroep (excl. officieren)

Peildatum	Aantal medewerkers	Aantal FTE
Leidinggevenden en directie	353	328
Staf en specialistisch	330	264
Uitvoerend administratie	256	199
Uitvoerend civiel/technisch	438	280
Uitvoerend hulp/zorg	4.318	3.222
Stagiaire	312	2
Totaal	6.007	4.295

De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, inclusief stagiaires, ligt ultimo 2019 op 40,2 jaar (2018: 40,0 jaar), waarbij de gemiddelde leeftijd met ongeveer 0,9 jaar wordt verlaagd door het stagiaire-effect.

Het gemiddelde aantal dienstjaren per medewerker steeg licht naar 6,9 jaar (2018: 6,7 jaar).

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

Leeftijdscategorie	Ultimo 2019	2019 in %	2018 in %	2017 in %	2016 in %
15 – 24 jaar	658	11%	11%	11%	12%
25 – 34 jaar	1.774	30%	30%	30%	29%
35 – 44 jaar	1.306	22%	22%	20%	20%
45 – 54 jaar	1.111	18%	18%	20%	21%
55 jaar en ouder	1.158	19%	18%	18%	18%
Totaal	6.007	100%	100%	100%	100%

Ultimo 2019 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de stichting 71% ten opzichte van 29%. In 2018 was deze verhouding 72/28 en is in de afgelopen jaren nauwelijks veranderd. Binnen leidinggevende functies is daarentegen een kanteling waar te nemen: de vrouw/man-verhouding onder leidinggevenden is 58% ten opzichte van 42% (2018: 46% t.o.v. 54%).

In 2019 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de stichting ten opzichte van 2018 met 5,8% gestegen. De totale personeelskosten stegen 7,1% met name als gevolg van een 7,8% stijging van de loonkosten als gevolg van een 3,9% hogere formatie-inzet (4.462 FTE in 2019 versus 4.296 FTE in 2018) tegen 3,8% hogere gemiddelde loonkosten (€ 57.164 in 2019 versus € 55.095 in 2018). De stijging in de loonkosten is debet aan een gemiddelde CAO-stijging van 3,43% (of € 1.892) en overige effecten 0,32% (of € 177), zoals inschaling nieuwe medewerkers en anciënniteit. De PNIL inzet nam af van omgerekend 171 fte in 2018 naar 162 fte in 2019.

Het personeelsverloop binnen de stichting is ultimo 2019 gestegen naar 19% (2018: 17%). Over het algemeen stijgt het verloop binnen alle functiegroepen, met het laagste verloop onder leidinggevenden en directie en het hoogste verloop binnen uitvoerend civiel/technische functies. Dit vindt vooral plaats in de beveiligingsfuncties (28%). De huidige krapte op de arbeidsmarkt maakt het voor medewerkers eenvoudiger om te switchen van baan. Dit is ook terug te vinden in de reden van beëindiging dienstverband. Beëindiging van de dienstbetrekking op initiatief van de medewerker is gestegen naar 45% (in 2019) ten opzichte van 40% (in 2018).

Tabel: Reden beëindiging dienstverband

Reden beëindiging dienstverband	2019	2018	2017
Initiatief werkgever	15%	19%	13%
Einde contract	30%	32%	41%
Initiatief werknemer	45%	40%	34%
Omstandigheden (AO, pensioen)	4%	4%	6%
Onbekend	7%	5%	6%
Totaal	100%	100%	100%

Het aantal openstaande vacatures lag ultimo 2019 iets lager dan in 2018. De arbeidsmarktkrapte in de zorg wordt binnen de stichting voornamelijk gekenmerkt door een tekort aan HBO(+) verpleegkundigen en WO-geschoolde gedragsdeskundigen (GZ-psychologen). Binnen arbeidsmarktcommunicatie wordt uitgegaan van een gezamenlijke aanpak tussen de disciplines HR en Marketing & Communicatie.

Tabel: Aantal openstaande vacatures W&G

Vacature type	Ultimo 2019	Ultimo 2018	Ultimo 2017
Betaald werk	234	220	202
Stage	18	9	20
Vrijwilligerswerk	69	118	125
Totaal	321	347	347

Vorig jaar 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 2019 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).

De krapte op de arbeidsmarkt vertaalt zich niet in een hogere PNIL inzet. Het beleid van de stichting is er ook op gericht om zo min mogelijk gebruik te maken van personeel niet in loondienst (PNIL), al 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.

Uitgedrukt in aandeel van totale personeelskosten daalde de PNIL-kosten van 5,6% naar 5,2%, daarmee liggen de PNIL kosten bijna 2%-pt lager in vergelijking met de 7,1% kosten van flexwerkers in de zorg in 2018 (FD 17-2-2020).

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

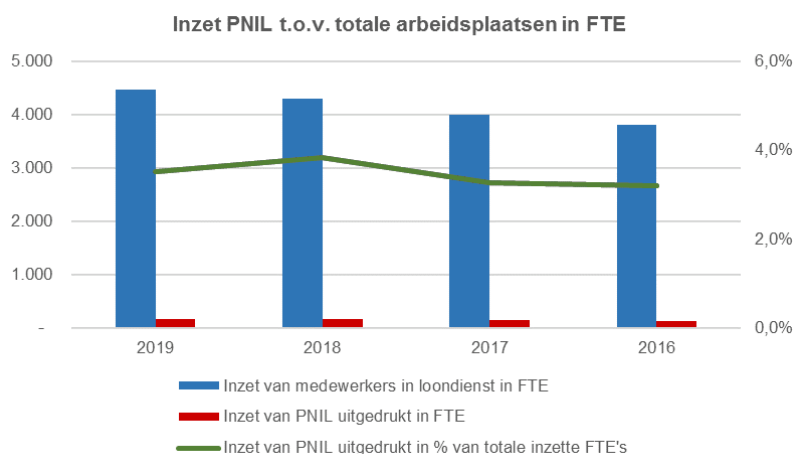
	2019	2018	2017	2016
Inzet van medewerkers in loondienst in FTE	4.462	4.296	3.992	3.797
Inzet van PNIL uitgedrukt in FTE	162	171	135	125
Totaal ingezette FTE's (incl PNIL)	4.624	4.467	4.127	3.922
Inzet van PNIL uitgedrukt in % van totale ingezette FTE's	3,5%	3,8%	3,3%	3,2%

De daling in PNIL-inzet is met name toe te schrijven aan 7 FTE lagere inzet van kader en 3 FTE lagere inzet van civiele.

Tabel: Inzet PNIL over functiecategorieën

	2019	2018	2017	2016
PNIL uitvoerend administratie	10	8	8	6
PNIL artsen	11	11	9	8
PNIL uitvoerend civiel/technisch	7	10	10	8
PNIL leidinggevenden en directie	13	20	11	16
PNIL staf en specialistisch	25	28	18	19
PNIL uitvoerend hulp/zorg	96	94	79	68
Totale PNIL inzet uitgedrukt in FTE	162	171	135	125

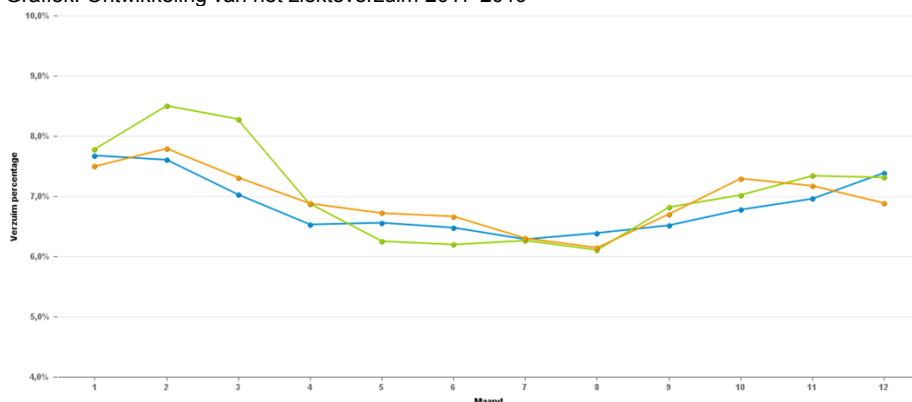
Grafiek. Inzet PNIL (%) t.o.v. totale arbeidsplaatsen in FTE



De stijgende trend van de afgelopen jaren in het arbeidsverzuim is in 2019 omgebogen naar een lichte daling. Met een arbeidsverzuimpercentage van 6,8% over het gehele jaar ligt het arbeidsverzuim percentage dit jaar lager dan de 7,0% van vorig jaar. Het seizoenseffect van het arbeidsverzuim (hoger verzuim in het eerste en laatste kwartaal van het jaar) was in 2019 minder aanwezig dan in voorgaande jaren. Het verzuim ligt al jaren een procentpunt hoger dan in de omringende sectoren. Net zoals vorig jaar is het ziekteverzuim bij lager geschoolde uitvoerende zorgfuncties met bijna 10% het hoogst. De Arbo Unie heeft over het jaar 2019 een diepere analyse gedaan naar de oorzaken van langdurig verzuim binnen onze organisatie. Hieruit blijkt dat meer dan de helft van het langdurig verzuim een psychische oorzaak heeft. Van het psychisch verzuim is 43% mentaal arbeidsgebonden verzuim. Bijna de helft van het psychisch verzuim wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door werkgerelateerde factoren en is dus beïnvloedbaar verzuim.

Ten behoeve van het terugdringen van verzuim zijn in het afgelopen jaar, zowel op centraal niveau vanuit de landelijk verzuimcoördinator als op regionaal niveau, diverse interventies ingezet. De landelijk verzuimcoördinator monitort (langdurig) verzuim binnen werkeenheden en adviseert over begeleiding, verbreding van kennis en delen van casuïstiek. De verzuimexpertisegroep komt bijeen voor intervisie op casusniveau en kennisverbreding middels themagerichte kennissessies. Trainingen voor leidinggevenden hebben plaatsgevonden over het omgaan met verzuim of preventie van ziekteverzuim.

Grafiek. Ontwikkeling van het ziekteverzuim 2017-2019



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). Het werken met vrijwilligers heeft zich binnen de stichting verder geconsolideerd en uitgebreid door de enthousiaste inzet van vrijwilligerscoördinatoren. Bijzondere projecten kwamen tot stand, zoals een samenwerking tussen de politie opleiding in Noord-Nederland en Leger des Heils W&G Noord, waarbij agenten in opleiding –in burgerkleding- een week hebben meegelopen in een vestiging of in ambulante werk van het Leger des Heils. Zo konden zij ervaren met andere ogen te kijken naar mensen die ze later als politieagent in hun werk of op een andere manier zullen tegenkomen.

Vanuit het programma ‘Geloven in de buurt’ vindt voor een deel van het vrijwilligerswerk, met name in de Bij Bosshardt’s, samenwerking plaats met het Leger des Heils kerkgenootschap.

Inventarisatie onder vrijwilligerscoördinatoren geeft aan dat er zo’n 2.000 vrijwilligers actief zijn.

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

Leidinggevenden 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 werkeenheden.

Leveranciers

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

Samenwerkingsrelaties

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

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

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

3.2 Milieu en Duurzaamheid

Het Leger des Heils heeft in 2019 door middel van een programma het thema duurzaamheid verder gestalte gegeven. Teneinde, conform Europese verplichting voor grote organisaties, inspanningen op het terrein van energiebesparing inzichtelijk te maken is in 2019 de vereiste EED-concernrapportage ingediend bij de Omgevingsdiensten.

De vastgoedportefeuille bestond medio 2019 uit 13 grootverbruik locaties, 63 middelgrootverbruik locaties, 176 kleinverbruik locaties en 1192 woningen. Het Leger des Heils sluit aan bij de overheidsstrategie om de focus van de verduurzaming primair te leggen op de grootverbruik- en middelgrootverbruiklocaties.

Een extern bureau heeft energiescans uitgevoerd op een deel van de vastgoedportefeuille (op alle grote locaties en een steekproef van 10 middelgrote locaties) en maatregelen met mogelijke energiebesparingen in kaart gebracht. Op basis hiervan is een raming gemaakt van het totale besparingspotentieel binnen vijf jaar.

In 2019 zijn er op zeven grote locaties zonnepanelen gerealiseerd. Samen met de acht locaties die in 2018 al voorzien waren van zonnepanelen levert de productie van elektriciteit jaarlijks een besparing op van 650.000 kg CO₂ (37.000 bomen moeten een jaar groeien om dit in hun biomassa op te nemen). In 2019 is het verbruik van elektra en gas met respectievelijk 6% en 4% afgenomen. Voor een beter inzicht in de energieverbruiken zijn afgelopen jaren door de netbeheerders veel slimme meters geïnstalleerd. In 2019 is het tempo verder opgevoerd, zodat inmiddels 72% van de verbruiksmeters een slimme meter is.

De voorbereidingen zijn getroffen om in 2020 op de 76 groot- en middelgroot verbruik locaties de nog in gebruik zijnde conventionele verlichting te vervangen voor LED-verlichting. Ook is er een start gemaakt met het gecoördineerd uitvoeren van diverse andere verplichte maatregelen op het gebied van energiebesparing, zoals bijvoorbeeld het optimaliseren van stookinstallaties, isoleren van leidingen en dakisolatie. Deze maatregelen worden projectmatig dan wel op locatieniveau gerealiseerd.

De overheidsambitie om het aardgasgebruik af te laten nemen wordt uitgevoerd via een aanpak van gemeenten en provincies in 30 regio's (de RES-aanpak). Elke regio zal in 2021 een eigen richting kiezen. Zolang er in een regio geen richting gekozen is, zal het Leger des Heils bij nieuwbouw en renovatie van bestaand eigendomsvastgoed een bedrijfseconomische afweging maken waarbij het aardgasverbruik zo veel mogelijk beperkt wordt. Waar mogelijk wordt aangesloten op plaatselijke warmtenetten.

Op locaties waar begeleiding, opvang en zorg wordt geboden, wordt wekelijks soms meerdere keren afval opgehaald. Tot voor kort waren de mogelijkheden om bedrijfsafval gescheiden op te halen zeer beperkt. Een recente ontwikkeling is dat afvalverwerkers meer afvalstromen kunnen scheiden. Het Leger des Heils benut deze kans actief, o.a. door een pilot op een grote locatie in Amsterdam die in het najaar van 2019 is gestart. Daarnaast participeert het Leger des Heils in een sectorbreed programma om de mogelijkheden voor afvalreductie maximaal te benutten.

Veel medewerkers van het Leger des Heils zijn gemotiveerd om duurzaamheid binnen de organisatie handen en voeten te geven. Eén van de middelen om dit mogelijk te maken is het gebruiken van een milieumanagementsysteem. Het Leger des Heils heeft de ambitie om op 10 locaties te starten met de Milieuthermometer Zorg en de bijbehorende certificering. De Milieuthermometer zet op lokaal niveau aan tot concrete acties op het gebied van o.a. afvalreductie, energiebesparing, voeding, vervoer en inkoop. Het helpt medewerkers om de daad bij het woord te voegen en borgt continuïteit.

De Nederlandse overheid heeft samen met brancheorganisaties begin 2019 voor zorginstellingen een CO₂ routekaart opgesteld. In het meerjarenplan verduurzaming van het Leger des Heils worden de verplichte elementen uit deze CO₂ routekaart meegenomen. De voorbereidingen voor het meerjarenplan zijn in 2019 gestart. Het meerjarenplan maakt inzichtelijk op welke manier het Leger des Heils het vastgoed verder gaat verduurzamen en brengt op hoofdlijn kosten en baten voor de lange termijn in beeld.

Een belangrijk markeringspunt was de ondertekening door het Leger des Heils van de Green Deal Zorg in oktober 2019. Zo'n 140 partijen, waaronder veel zorginstellingen en de brancheorganisaties geven met hun ondertekening het commitment om gezamenlijk op te trekken. De aandachtspunten voor de Green Deal Zorg zijn (1) het terugdringen van de CO₂ emissie, (2) het bevorderen van circulair werken, (3) het verminderen van medicijnresten in grondwater en (4) het creëren van een gezondheid bevorderende leefomgeving. Het Leger des Heils onderkent het belang om aangesloten te zijn bij de sectorale aanpak van verduurzaming. Om dit handen en voeten te geven is ook de samenwerking met Milieuplatform Zorg in 2019 geïntensiveerd.

Social Return

Door heel Nederland biedt het Leger des Heils beschut werk aan in verschillende vakdisciplines. Het onderdeel 50|50 heeft in 2019 tientallen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en taakgestraften geholpen om een stap te zetten in hun terugkeer in het arbeidsproces. 50|50 zoekt duurzame verbindingen door middel van partnership met bedrijven en leveranciers die hun SROI-beleid actief vorm willen geven. Het Leger des Heils wil een aanjager en facilitator zijn voor bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen.

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 sociaal onderneemt en (2) een, na certificeringsproces, uit te geven keurmerk.

De PSO is wetenschappelijk onderbouwd en uitgegroeid tot landelijk erkende norm voor inclusief ondernemerschap en inclusieve werkgevers. De PSO weegt de mate waarin bedrijven sociaal inkopen of werk uitbesteden bij andere bedrijven met een PSO erkenning of SW-bedrijven ook mee. In 2019 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een upgrade ontvangen op haar certificaat en voldoet nu aan trede 2. Het behaalde certificaat geldt voor de periode van 2 jaar.

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 is 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 2019 uit:

		Rooster van aftreden:	
		Aftredend per: Herbenoembaar:	
• Commissioner H. Tvedt	(voorzitter)	-	-
• Kolonel H. Andersen	(vicevoorzitter)	-	-
• Luitenant-kolonel J.A. den Hollander	(penningmeester)	-	-
• De heer drs. P.W.D. Venhoeven	(secretaris)	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
• De heer drs. W.J. Adema RA MBA		20 augustus 2023	ja

Per 1 juli 2019 is mevrouw M. Trompetter afgetreden in verband met de beëindiging van haar maximale benoemingsperiode. Zij is opgevolgd door de heer drs. W.J. Adema die op 22 augustus 2019 in functie is getreden. Eind 2019 is de wervings- en selectieprocedure opgestart voor de opvolging van mw. M.F.D. Waling-Huijsen die medio 2020 regulier zal aftreden.

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, de heer drs. P.W.D. Venhoeven en de heer drs. W.J. Adema RA MBA hebben zitting in de Auditcommissie.

Commissioner H. Tvedt, 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 informatieverschaffing door de Stichting;
 - e) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant;
 - f) de rol en het functioneren van interne controle, inclusief de opvolging van aanbevelingen;
 - g) de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden van de externe accountant ten behoeve van de Stichting;
 - h) de financiering van de Stichting;
 - i) de toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT), en met name de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde systemen.
- 2) Het uitbrengen van advies en het doen van voorstellen aan de Raad van Toezicht inzake de benoeming van de externe accountant, het beleid ten aangaande de onafhankelijkheid van de externe accountant en eventuele (potentiële) tegenstrijdige belangen tussen de externe accountant en de Stichting;
- 3) Voorbereidende werkzaamheden inzake het toezicht op het vermogensbeheer (inclusief beleggingsbeleid) van het vermogen van/voor de Stichting uitgevoerd door de Stichting Leger des Heils;
- 4) Het voorbereiden van de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Stichtingsdirectie waarin de jaarrekening, het jaarverslag, de begroting, tussentijdse cijfers van de stichting worden besproken.

Selectie- en remuneratiecommissie

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

De primaire taak van de Selectie- en Remuneratiecommissie is het voorbereiden van besluitvorming door de Raad van Toezicht ter zake van de benoeming, schorsing, ontslag, beoordeling en bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en 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, cliënt- en medewerkerveiligheid 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 Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg en daarop gebaseerde regelgeving en van de kwaliteit van de zorg die de Stichting in dat jaar hebben geleverd;
- 4) het voorkomen van seksueel misbruik. Signalen van seksueel misbruik, de uitkomsten van een uitgevoerde veiligheidsmonitor, de analyse en de genomen verbetermaatregelen met de stichtingsdirectie te bespreken en het resultaat van dit overleg vast te leggen in een verslag.
- 5) de wijze waarop de Stichtingsdirectie omgaat met aanbevelingen en opmerkingen, klachten of meldingen van de Landelijke Cliëntenraad;
- 6) 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;
- 7) het functioneren en rapporteren van de vertrouwenspersoon en klachtencommissie (tevens voor wat betreft klachten van werknemers of officieren) en de naleving van de klokkenluidersregeling;
- 8) de relatie met de Landelijke Cliëntenraad.

Externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van de Stichting. Daarbij treedt mevrouw drs. M.J.A. Koedijk RA RE op als behandelend partner en tekenend accountant.

4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2019

In 2019 heeft de Raad van Toezicht zich in het bijzonder gefocust op de vormgeving van een nieuw organisatie- en besturingsmodel voor de stichtingen W&G en LJ&R. Met de stichtingsdirectie zijn de eerste ideeën hiervoor besproken tijdens de extra bijeenkomst in het kader van de permanente educatie van de Raad van Toezicht. In de loop van het jaar heeft dit vervolgens nader invulling gekregen. Voor de Raad van Toezicht is het met name van belang dat de sterk gegroeide en complexe organisatie op een zo effectief mogelijke manier wordt bestuurd. Een belangrijk element bij W&G is de interne schaalvergroting waarbij 11 werkeenheden worden samengevoegd tot 7 regionale eenheden. De eerste regio's zijn in 2019 samengevoegd; in 2020 zal dit een vervolg krijgen. Ten aanzien van de topstructuur is het voor de Raad van Toezicht niet ondenkbaar dat er op termijn een driehoofdige stichtingsdirectie wordt aangesteld voor W&G. Vooralsnog is in samenspraak met de stichtingsdirectie gekozen voor een model waarbij de stichtingsdirectie zich laat bijstaan door een directieraad. Deze directieraad is samengesteld uit afgevaardigden van alle (regio)directies van W&G, waarbij de diverse profielen (kennis en kunde) van de directeuren bepalend zijn voor hun afvaardiging. In 2020 zal de eerste evaluatie plaatsvinden van dit nieuwe organisatie- en besturingsmodel.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in 2019 de toezichtsvisie, het toezichtskader en het toetsingskader afgerond en vastgesteld. De besprekingen hierover waren reeds in 2018 gestart. De definitieve versie van het document is gepubliceerd op de website van de NVTZ. En verder was in 2018 al afgesproken dat de control activiteiten, die kort daarvoor naar de stichting Dienstverlening waren overgeheveld, weer binnen de eigen entiteiten zouden worden ondergebracht. Dat heeft in 2019 gestalte gekregen.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht vergaderingen worden na het besloten deel bijgewoond door de stichtingsdirectie en met nieuw aangestelde directeuren van werkeenheden wordt ook kennis gemaakt door de RvT. In de april-vergadering 2019 vond het jaarlijks overleg plaats met de externe accountant en zijn de jaarrekening en het jaarverslag 2018 besproken en vastgesteld. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht zijn jaarlijkse zelfevaluatie gehouden en interne bijeenkomsten georganiseerd in het kader van permanente educatie (PE-sessie). RvT-leden hebben in dat kader ook individueel diverse bijeenkomsten bijgewoond. Zoals hiervoor al aangegeven, is tijdens de PE-sessies stilgestaan bij de vormgeving van het nieuwe organisatie- en besturingsmodel. Ook zijn voor de discussie over de precieze inrichting daarvan extra vergaderingen belegd die met name zijn bijgewoond door de selectie- & remuneratiecommissie. Een andere bijzondere bijeenkomst was de One Army strategiebijeenkomst in april 2019 met alle besturen en raden van toezicht, waarbij de contouren van het One Army-meerjarenbeleidsplan zijn geschetst.

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.

Daarnaast zijn de extra overleggen voortgezet die plaatsvinden tussen de voorzitter, de secretaris en de ambtelijk secretaris van de Raad van Toezicht om de voorzitter (die van buitenlandse komaf is) in haar werkzaamheden te ondersteunen.

Bespreking en besluitvorming

De Raad van Toezicht heeft in 2019 het volgende besproken en vastgesteld:

- Jaardocument 2018 inclusief jaarrekening en jaarverslag
- Klasse indeling WNT en bezoldiging Raad van Toezicht
- Toezichtvisie, -kader en toetsingskader
- Benoeming van dhr. Adema tot RvT-lid per 22 augustus 2019
- Geschillenregeling
- Herbenoeming voorzitter stichtingsdirectie
- Declaratieregeling voor RvT-leden

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- Schaalvergroting (van 11 werkeenheden naar 7 regionale eenheden) en instelling directieraad (en daarbij behorende [aanpassingen in] reglementen)
- Exploitatie- en investeringsbegroting 2020
- Vastgoedtransacties
- Financieringsvoorstellen
- Meerjarenbeleidsplan
- Benoeming van directeuren van werkeenheden
- PwC controleplan 2019
- Programma 'Geloven in de buurt'
- Overheveling IT afdeling LJ&R naar stichting Dienstverlening

Ook heeft de Raad van Toezicht de volgende onderwerpen besproken:

- HR-ontwikkelingen en de aanstelling van een landelijke HR-manager
- Managementletter 2019
- 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 Leger des Heils Dienstverlening. In de april-vergadering heeft de auditcommissie onder meer het jaardocument 2018 (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 2019
- Financiële rapportages
- Exploitatiebegroting 2020
- Investeringsbegroting 2020
- Risicomanagement / ICT
- Vastgoedtransacties
- Ontwikkelingen in Clever-web
- Auditplan 2020
- Management control effect matrix
- Businessplan voor De Wending

De auditcommissie heeft aan de gehele Raad van Toezicht over haar bevindingen gerapporteerd en heeft geconstateerd dat de organisatie ten aanzien van de financiële beheersing in control is, maar dat enkele werkeenheden financieel gezien een zorgelijke ontwikkeling doormaken. Voor de goedkeuring van de begroting 2020 is mede daarom het voorbehoud gemaakt dat in het eerste kwartaal van 2020 een plan gereed moet zijn om verder nadelige ontwikkelingen te kunnen opvangen.

Selectie- en Remuneratiecommissie

Naast de 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 een nieuw RvT-lid geworven en is zij eind 2019 gestart met de werving van een nieuw RvT-lid ter vervanging van mw. Waling. Verder heeft zij diverse gesprekken gevoerd met de

stichtingsdirectie over het nieuwe organisatie- en besturingsmodel. 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 (waaronder beleidsvisie seksualiteit, protocol suïcide, notitie 'Krachtbronnen')
- Management review kwaliteitsmanagementsysteem
- Auditrapportages
- Jaarrapportages externe klachtencommissies en vertrouwenswerk
- Medewerkerstevredenheidsmeting
- Diverse IGJ-inspectierapporten
- Rapport naar aanleiding van het kennismakingsbezoek IGJ

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

Aantal RvT en commissie vergaderingen

Tabel: Overzicht bijgewoonde vergaderingen

RvT-lid \ Aantal vergaderingen	Commissies	AO	RvT	Cie. Kwaliteit & Veiligheid	Auditcie.	Selectie- & Remuneratie cie.	Extra
		6	9	6	6	8	8
H. Tvedt	S&R	6	9			7	6
H. Andersen	K&V		8	5		1	2
J. den Hollander	Audit		9		6		1
M. Trompetter	Audit		5		4		2
P. Venhoeven	Audit	6	9		6	2	7
M. Waling	K&V + S&R (t/m 16/1)		9	6			1
A. Lock	S&R		8			7	6
J. de Vries	K&V		9	5			
W. den Ouden	S&R		8			8	4
W. Adema	Audit (vanaf 17/7)		3		1		

*AO= agenda overleg

Bezoldiging en tegengaan 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 heeft zorgen over de nog steeds voortdurende groei van de organisatie, in combinatie met de tegenvallende financiële resultaten. Gelukkig is het in de afgelopen jaren steeds mogelijk gebleken om ondanks de arbeidsmarktkrapte voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden voor dit belangrijke maar ook zware werk. Ook het nieuwe organisatie- en besturingsmodel kan zo mogelijk een belangrijke rol gaan spelen om de vele en diverse uitdagingen aan te gaan.

Na balansdatum

In het nieuwe jaar 2020 heeft het Coronavirus ook Nederland en daarmee het werk van het Leger des Heils in Nederland bereikt. We worden door de overheid allemaal opgeroepen om binnen te blijven. Voor dak- en thuislozen is de vraag echter: Thuisblijven, hoe dan? Zij hebben immers niet de luxe van een eigen huis. Het Leger des Heils komt dan ook speciaal voor hen en andere 'mensen zonder helper' op.

We constateren dat onze organisatie in hechte samenwerking, doortastend de Coronacrisis aanpakt. De hulpverlening wordt zo goed als mogelijk gecontinueerd, met extra maatregelen waar nodig en mogelijk. De eerste prioriteit ligt bij het waarborgen van de gezondheid van onze cliënten en medewerkers. Een gedeelte van het werk kan vanuit huis worden gedaan en verschillende medewerkers worden anders ingezet.

De impact van het virus heeft niet alleen gevolgen voor de gezondheid maar ook voor de economische kant van de organisatie. De steunmaatregelen die de overheid heeft aangekondigd geven belangrijke steun om deze periode economisch door te komen als aanvulling op het beschikbare weerstandsvermogen. Die stabiliteit in een tijd van onzekerheid geeft ons het vertrouwen dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is. Daarnaast zijn de grote inzet en betrokkenheid van iedereen in onze organisatie en de mentale en materiële steun van het publiek, collega-organisaties en het bedrijfsleven hartverwarmend.

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

Wij wensen u Gods zegen.

Almere, 22 april 2020

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 2019 uit twee leden:

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

De beide Stichtingsdirecteuren voeren gezamenlijk beheer over de volgende portefeuilles: Strategie, HR management en Kwaliteit, Compliance en Internal Audit).

Daarnaast beheert de heer Vader op stichtingsniveau de volgende portefeuilles:

- voorzitterschap van de stichtingsdirectie;
- het uitvoeren van de werkgeversfunctie richting de regiodirecteuren en enkele directeuren zorg van de 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 de directeuren bedrijfsvoering en enkele directeuren zorg van de 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. In de WNT is een algemeen bezoldigingsmaximum bepaald voor topfunctionarissen in de (semi)publieke sector dat ongeveer gelijk is aan het ministersalaris. Voor zorginstellingen, zorgverzekeraars, onderwijsinstellingen, woningbouwcorporaties en organisaties op het terrein van ontwikkelingssamenwerking en cultuur gelden andere, sectorale normen. De algemene en sectorale bezoldigingsmaxima worden jaarlijks herzien of opnieuw vastgesteld.

De leden van de Raad van Toezicht en de Stichtingsdirectie zijn aan te merken als topfunctionaris. De directies van de werkeenheden van W&G 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 als bedoeld in de WNT.

Op 1 januari 2016 is de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp in werking getreden. Net als in eerdere jaren kent de regeling een Klassenindeling welke is opgenomen in de bijlage van de regeling.

In de Raad van Toezicht vergadering van 20 november 2019 is vastgesteld dat de stichting is ingedeeld in klasse V. Voor de Stichtingsdirectie geldt voor 2019 dan een bezoldigingsmaximum van € 194.000. Voor de Voorzitter van de Raad van Toezicht is dit € 29.100 en voor de leden van de Raad van Toezicht is dit € 19.400.

Voor het overzicht van bezoldiging van de Stichtingsdirectie en leden van de Raad van toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2019. Uit dit overzicht blijkt dat de bezoldiging over 2019 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 2019 in totaal € 120.219. Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris van de Landelijke Cliëntenraad, de reiskosten van de leden, de interne- en overlegvergaderingen en de trainingen betaald. In 2019 vond er vijf keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de voorzitter raad van bestuur van de stichting (bestuurder in de zin van de Wmcz). Twee 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 raad van bestuur, meerjarenbeleidsplan 2020-2023. Veder werden er adviezen uitgebracht op de volgende onderwerpen: beleid suïcidaliteit, deelnemerservaringsonderzoek 2019, schaalvergroting/reorganisatie W&G/LJ&R en inzet ervaringsdeskundigheid.

Gesproken werd over palliatieve zorg, de jaardocumenten W&G/LJ&R 2018 en het kwaliteitsplan Verpleeghuiszorg 2020 en de reorganisatie van het buurtwerk 'Geloven in de buurt'.

Verder is in overleg met de raad van toezicht de procedure gestart voor het voordragen door de LCR van een lid van de raad van toezicht.

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 2019 in totaal € 272.752 (2018: € 277.942). Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris(sen), de reiskosten van de leden, de jaarvergadering en de trainingen betaald.

In 2019 zijn zeven 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 het jaarplan en begroting 2019 Leger des Heils Academie;
- Instemming is verleend op de Mobiliteitsregeling;
- Instemming is verleend op de W&G Organisatieverandering, onderdeel sleutelfuncties;
- Advies is gegeven op de Dienstverleningsovereenkomst Stichting Dienstverlening (onderdeel CIV);
- Advies is gegeven op de W&G Organisatieverandering (van 11 werkeenheden naar 7 regio's);
- Advies is gegeven op Organisatieverandering Buurtwerk (Geloven in de Buurt);

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. Vanuit dit perspectief worden sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen in kaart gebracht en worden mechanismen, structuren en systemen die mensen uitsluiten van de samenleving blootgelegd en onder de aandacht gebracht van wet- en regelgevers.

De tweedeling in de samenleving wordt steeds sterker. De Raad voor volksgezondheid en samenleving schat het percentage 'afhakkers' op 30%. De manier waarop in ons land beschikbaarheid en toegankelijkheid voor zwakkeren is geregeld, leidt vaak tot verdere uitsluiting. De systemen zijn gericht op zuinig gebruik en het tegengaan van fraude, maar pakken steevast nadelig uit voor mensen aan de onderkant van de samenleving.

De lat ligt voor veel mensen in ons land te hoog. De grote nadruk op autonomie en zelfredzaamheid is onverminderd groot. Steeds meer mensen kunnen niet voldoen aan de eisen tot participatie. Het besef begint langzaam door te dringen dat de aanpasbaarheid van sommige groepen begrensd is en bepaalde groepen gebaat zijn bij wooneenheden in de periferie van de steden - of met een woonvoorziening met een stevige structuur, met een vaker op drang en (soms) dwang gebaseerde aanpak - hetzij vanwege justitie, hetzij vanwege het openbaar bestuur.

Er is een tekort aan goedkope woningen. Dit vormt een grote belemmering voor de ambulantisering en door- en uitstroom uit de opvang.

Nederland koestert zijn jeugd, maar een juist aanbod van hulp, steun, correctie, behandeling op het juiste moment is er nauwelijks. Het aantal wanhoopssdaden van jongeren en jong-volwassenen neemt toe. De samenleving formuleert een sterke behoefte aan aandacht voor risicojeugd. De daarbij noodzakelijke investering in meer intensieve trajecten van bemoeienis, steun en zorg blijft achter. Ook in onze centra neemt het aantal jeugdigen dat een beroep op ons doet toe. Soms is ingrijpen absoluut noodzakelijk. Het systeem voorziet hier evenwel niet in. Een ernstige constatering.

Hetzelfde systeem falen geldt de groep volwassenen met verward gedrag en wanhoop. "Verplichte begeleiding" (drangzorg, beschermingsmentoraat) is uiterst moeizaam te realiseren. Het gevolg is een groot aantal wanhopige mensen dat geen uitweg meer ziet.

Het gebruik van (veel) alcohol is een maatschappelijk geaccepteerd verschijnsel. De maatschappelijke kosten en schade zijn enorm. Hetzelfde geldt voor het binnenkort te legaliseren gokken via het internet. De impact op de ontwikkeling van jongeren en jongvolwassenen is groot - het perspectief op lange termijn is uiterst risicovol.

Gemeenten zijn na de transitie van 2015 geconfronteerd met een sterke financiële taakstelling. De gevolgen zijn in alle sectoren en in alle regio's merkbaar in de vorm van kortere indicaties, lagere tarieven en gedwongen ambulantisering. Gemeenten willen relatief dure intramurale voorzieningen ambulantisering, zonder tegelijk het noodzakelijke vangnet te waarborgen.

De doordecentralisatie van beschermd wonen en opvang van centrumgemeenten naar gemeenten vraagt om een nieuw model gericht op vernieuwing in kleinschalige woonvormen en intensieve ambulante ondersteuning. De aanpassing in het verdeelmodel BW/opvang zal tot substantiële verschuiving van middelen tussen de verschillende gemeenten leiden.

Decentralisatie van de reclassering naar de 25 zorg- en veiligheidsregio's in de komende jaren is zeer wenselijk. Burgemeesters zijn voorstander van een partner op regionaal niveau die zij zouden kunnen inschakelen bij de terugdringing van recidive en het verminderen van overlast in de openbare ruimte.

De wet Forensische zorg is in ontwerp nog een zeer op de GGZ gestoelde wet, die weinig ruimte laat voor een concept als bijvoorbeeld 'verplichte begeleiding'. Dit concept zou voor grote delen van de doelgroep kwetsbare mensen die al geruime tijd geen delict hebben gepleegd of dat nog in het geheel niet hebben gedaan van grote waarde kunnen zijn ter preventie van de ontsporing.

Op die wijze zou de medicalisering en psychiatrisering van overlastgevend, risicovol of verward gedrag kunnen worden voorkomen.

De Wet zorg en dwang en de Wet verplichte ggz zullen veranderingen teweegbrengen in de manier waarop wij zorg bieden. Dwangzorg die nu alleen in onze verpleeghuizen geboden wordt, kan per 1 januari 2020 in intramurale voorzieningen en zelfs in de ambulante setting opgelegd worden. Dit betekent onder andere een toenemende regeldruk voor de organisatie.

De Wlz wordt opengesteld voor mensen met chronische GGz problemen die zeer langdurig (permanent) op intensieve ondersteuning, correctie en 24-uurs zorg in de nabijheid zijn aangewezen. Dit biedt kansen om beter passende ondersteuning te bieden voor grote groepen mensen die op onze beschermde woonvoorzieningen zijn aangewezen. Op de toegang (indicatiestelling door ClZ) zal naar verwachting streng worden toegezien.

De hoofdbeweging van het steeds lokaler, op gemeentelijk niveau, organiseren van zorg en ondersteuning heeft uitsluitend slagingskansen als er naast de de-institutionalisering en ambulantisering tevens een omvangrijk netwerk aan ontmoetingsplaatsen wordt ontwikkeld, waar mensen terecht kunnen, teneinde de nevengevolgen van de ontmanteling van de instellingen (isolement, eenzaamheid) te compenseren.

Uit onderzoek van het Leger des Heils blijkt dat een vijfde van alle Nederlanders zich vaak eenzaam voelt en 12% vindt dat het leven geen zin heeft. Bijna de helft heeft behoefte aan iets dat het dagelijks leven zinvoller maakt. Verder blijkt dat 2%-5% van de Nederlanders bereid is zich in te zetten voor kwetsbare groepen zoals zwervjongeren, dakloze mensen en mensen met psychische problemen.

Nagenoeg iedereen in ons land heeft behoefte aan verbinding met anderen. De ambulantisering zou een extra kans kunnen krijgen met een proactieve uitrol van zo standaard mogelijke applicaties (via smartphone en andere devices) waardoor zorgverleners met deelnemers, deelnemers onderling en zorgverleners onderling contact kunnen onderhouden. De privacyregelgeving zal een hindernis zijn, maar de voordelen van connectiviteit in tijden van grote eenzaamheid zijn legio. Al zullen tablets het noodzakelijk persoonlijke contact nooit kunnen vervangen.

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:

- Cliëntprofielen 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 woonvariëaties), 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
- Beschermd 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. Opgroeïende jeugd, die met schoolverzuim, middelengebruik, grensoverschrijdend gedrag uitvalt en waar te weinig capaciteit (verblijf, ondersteuning, correctie) voor is.
- Mensenhandel en kinderruitbuiting. 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 leidinggevendenden. 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 leidinggevendenden, 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 leidinggevendenden.

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

(High) Potentials onder de leidinggevendenden 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. De lancering van de training 'Ik en mijn ervaring', voor en door medewerkers met ervaringskennis, draagt hier aan bij.

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. In 2019 is het Kompas voor vrijwilligers ontwikkeld, dat grotendeels parallel loopt met het Paspoort voor betaalde medewerkers. Het geeft vrijwilligers een samenvatting van de geschiedenis en de missie van het Leger des Heils, een overzicht over de gehele beweging van het Leger des Heils in Nederland, alsmede een inleiding op de Leger des Heils aanpak en op de methodiek het Herstel van het Gewone Leven. De gedragscode is anders dan die in het Paspoort, want meer toegesneden op vrijwilligers.

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.

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

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, bevrozen, 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 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.

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 Verrichtingsysteem, 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 2019 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 2019 voor de tweede keer 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	8,5	4.882	960	20%
Intramuraal	7,2	2.368	919	39%
LDO	7,7	1.054	463	44%
VVT	7,8	1.688	164	10%
Subtotaal	7,8	9.469	2.510	27%
5050	8,2	1.208	500	42%
Totaal 2019	8,0	10.677	3.010	28%
Totaal 2018	7,8	11.121	2.979	27%

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. Elke werkeenheden heeft ook een klachtenfunctionaris die aanwezig is in de werkeenheden. 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 2019 werden binnen de werkeenheden in totaal 164 klachten (2018: 132) 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	2019		2018	
	aantal	%	aantal	%
informatie/ communicatie	13	8%	11	8%
deskundigheid medewerkers	4	2%	5	4%
bejegening door medewerker	34	21%	22	17%
behandeling, begeleiding of verzorging	31	19%	38	29%
inspraak in eigen zorg-, begeleidings- of hulpverleningsplan	1	1%	3	2%
uitvoering omgangsregeling	0	0%	1	1%
privacy	7	4%	0	0%
kwaliteit woonomgeving, woonomstandigheden	15	9%	10	8%
voeding	6	4%	0	0%
vermissing of schade aan persoonlijke eigendommen cliënt	6	4%	1	1%
inkomensbeheer	4	2%	0	0%
overlast	20	12%	17	13%
niet geleverde diensten	4	2%	0	0%
aard onbekend, registratie niet volledig	5	3%	0	0%
anders	14	9%	24	18%
Totaal	164	100%	132	100%

Daaruit blijkt dat het totaal aantal klachten is toegenomen met 24%. De categorieën waarin de meeste klachten werden gedaan zijn grotendeels dezelfde als in 2018. Opvallend is een stijging vanuit klachten rondom de bejegening van de medewerkers.

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 2019 nog 5 klachtendossiers open. Gedurende het jaar heeft de commissie 29 klachten ontvangen (2018: 29). Van deze klachten waren 3 klachten niet ontvankelijk of achtte de commissie zich niet bevoegd, zijn 2 klachten ingetrokken of tussentijds opgelost of is de procedure gestaakt, zijn 22 klachten alsnog intern afgehandeld en zijn 4 dossiers afgesloten met een inhoudelijk oordeel van de commissie. Eind 2019 stonden er nog 2 klachtdossiers open.

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. In 2019 is op centraal niveau project Integrale Veiligheid voorbereid dat vanaf het 2^e kwartaal 2020 per werkeenheden wordt uitgerold. Het project omvat de implementatie van het Veiligheidsmanagementsysteem (VMS), waarmee de volgende stap in 'Veilig Verbeteren' wordt gezet.

Belangrijk onderdeel van het VMS is de veiligheidscultuur. Het project draagt bij aan de verandering naar een cultuur van openheid en vertrouwen. Het project zorgt ervoor dat de hulpverleningsteams in staat zijn als 'verbeterteams' te functioneren alsmede dat organisatie-breed de randvoorwaarden zijn geborgd om daadwerkelijk als lerende organisatie op het gebied van veiligheid te kunnen opereren. Zo leidt het project o.a. tot kwalitatief betere meldingen en betere verbetervoorstellen.

Naast dit project is in 2019 de verbetering van stuurinformatie op basis van meldingen in het zorgregistratiesysteem Clever in gang gezet.

Inmiddels worden per maand circa 500 (bijna-)incidenten gemeld (in Clever). Deze beweging is sinds de start van Veilig Verbeteren nog steeds stijgend. Het is de verwachting dat de aantallen door project Integrale Veiligheid verder zullen toenemen omdat het veiligheidsbewustzijn zal groeien.

In 2019 hadden 58 meldingen (2018: 82) alleen betrekking op medewerkers. Ook is 175 keer melding gemaakt van een mogelijk risico (2018: 151). Het overgrote deel van de meldingen is echter cliënt-gerelateerd: in 2019 in totaal 6.013 meldingen (in 2018 5.509).

Dit betreft twee soorten meldingen:

1. grensoverschrijdend gedrag en
2. overige cliënt-incidenten (denk aan val- en medicatie-incidenten).

Het aantal meldingen uit de categorie grensoverschrijdend gedrag is gegroeid met 12% t.o.v. 2018 (van 2.146 naar 2.411), voornamelijk door een toename in agressie-meldingen. In bijna de helft van deze 2.411 gevallen is het grensoverschrijdende gedrag (ook) gericht tegen de medewerker. Het aantal overige incidenten is met 6,5% toegenomen, met name door een groei van medicatie-fouten en categorie 'overig'. Het aantal valincidenten is afgenomen.

5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

5.5.1 Personeelsbeleid

Identiteit

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

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

Arbeidsomstandigheden

W&G-paspoort

In 2019 is een volledig gereviseerde tekst van het W&G Paspoort voor betaalde medewerkers tot stand gekomen. Naast de gedragscode wordt een samenvatting gegeven van de geschiedenis en de missie van het Leger des Heils, een overzicht over de gehele beweging van het Leger des Heils in Nederland, alsmede een inleiding op de Leger des Heils aanpak en op de methodiek Herstel van het Gewone Leven.

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 voor medewerkers. Het 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. Het paspoort en de gedragscode zullen in 2020 worden aangepast naar actuele inzichten. Voorstellen daartoe zijn in behandeling bij de medezeggenschap.

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)

Aangezien de notitie over het SIAGPD-beleid van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan herziening toe was, is in 2019 een nieuwe notitie ontwikkeld onder de titel "In alle zorgvuldigheid". De nieuwe notitie beoogt dat betaalde medewerkers en vrijwilligers de gelegenheid wordt geboden om, als zij slachtoffer zijn van ongewenste omgangsvormen – (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie –, ruimte te krijgen in alle zorgvuldigheid daarover te spreken alsmede dat dit thema in alle zorgvuldigheid in de organisatie kan worden besproken. Daartoe is een systeem opgezet met landelijke en regionale vertrouwenspersonen, met een heldere taakomschrijving, zowel wat betreft opvang van slachtoffers als wat betreft voorlichting en informatie. In het nieuwe beleid is voorzien dat er voortaan twee landelijke vertrouwenspersonen zullen 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 vertrouwenspersonen binnen de werkeenheden het beleid onder de aandacht. In het bespreekbaar maken van knelpunten ten aanzien van SIAGPD-onderwerpen is de lokale aandachtsfunctionaris een belangrijke schakel. In alle werkeenheden is één (of soms meerdere) aandachtsfunctionaris(sen) SIAGPD aangesteld. Medewerkers kunnen zich tevens richten tot de landelijke klachtencommissie SIAGPD.

In 2019 zijn twee vakgroepoverleggen/trainingsdagen gehouden voor aandachtsfunctionarissen SIAGPD. Tijdens deze dagen zijn de aandachtsfunctionarissen in gesprek geweest over het nieuwe beleid en getraind op aspecten van hun werk als vertrouwenspersoon. Op deze dagen heeft een combinatie plaatsgevonden van theorie, casuïstiek bespreken en oefenen. De trainingen werden verzorgd door het bureau Bezemer Kuiper & Schubad, die al jaren de training voor de aandachtsfunctionarissen verzorgd.

In 2019 is de landelijke vertrouwenspersoon vier keer benaderd door medewerkers op eigen initiatief middels persoonlijk contact. Drie van deze meldingen hadden te maken met intimidatie en pestgedrag op de werkvloer. Deze meldingen zijn zorgvuldig behandeld en hebben geresulteerd in een voortzetting van de werkzaamheden. De vierde melding heeft geresulteerd in een klacht bij de klachtencommissie, deze klacht is nog lopende.

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 2019 totaal 32 trainers bij de Leger des Heils Academie betrokken die twee of meerdere trainingen kunnen geven.

Daarnaast zijn er 19 inhoudsdeskundigen, co-trainers die vanuit diverse werkeenheden worden ingezet, 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 2019 is onderstaand trainingsaanbod beschikbaar gekomen:

- Training Herkennen en bestrijden van mensenhandel (incl. e-learning)
- Leertraject Ik en mijn ervaring (incl. e-learning)
- Training IQ & LVB (voor volwassenen doelgroep)
- Training Preventie van ziekteverzuim voor leidinggevenden
- Training Omgaan met lastige situaties (1 daagse variant)
- Clever basistraining (ontwikkeld door Academie, binnen de regio's door keyusers gegeven / incl. e-learning)
- E-learning Risicovolle en voorbehouden handelingen (V&V)
- E-learning Medicatiebeleid (niet medisch geschoolde medewerkers)

Noemenswaardig is de lancering van de training 'Ik en mijn ervaring'. Deze tweedaagse training is bedoeld voor medewerkers die in teamverband verbonden zijn aan en direct zorg dragen voor de deelnemers binnen het LdH. Voorwaarden voor deelname zijn:

- de collega heeft zelf ervaring met het doormaken van herstelprocessen en is bereid te onderzoeken hoe deze ervaring bewust kan worden ingezet.
- de collega heeft het leertraject 'Van Hulp naar Herstel' of een gelijkwaardig leertraject met succes (certificaat) afgerond.
- de collega beschikt over een MBO of HBO denk- en werkniveau.

Voor deze training zijn 2 ervaringsdeskundige co-trainers geselecteerd die naast Academietrainers met ervaringskennis deze training kunnen bieden. Het is dus met recht een training door en voor collega's met ervaringskennis.

In 2019 is in het LCMS een benodigd aanbod ondergebracht voor collega's uit de V&V sector m.b.t. voorbehouden en risicovolle handelingen. Daarnaast is aanbod als e-learning beschikbaar voor niet medisch geschoolde medewerkers in het kader van het medicatiebeleid. Dit materiaal is extern ingekocht om aan de meest recente standaarden en eisen te kunnen voldoen.

De Academie heeft hiertoe tevens diverse train-de-trainer dagen extern ingekocht. Medewerkers van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg werden hierin geschoold om de praktijkdag(en) en praktijktoetsing(en) voor deze beide vormen van professionele toerusting in de eigen werkeenheden en/of werkplek van de medewerker plaats te laten vinden. Deskundige collega's uit de werkeenheden begeleiden dit en kunnen in het LCMS de resultaten aangeven waardoor er een actuele status is van bekwaamheid van medewerkers op deze specifieke deskundigheid.

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.

In 2019 zijn 117 expertmeetings/vakgroepoverleggen (2018: 87) georganiseerd.

Voor nieuwe medewerkers is in 2019 vijf keer een Leger des Heils Experience Day gehouden. Gemiddeld werden deze introductiedagen door 100 medewerkers per keer bezocht.

In 2019 zijn in totaal 5.291 medewerkers (2018: 4.893) getraind over 36 verschillende trainingen. Op de navolgende pagina wordt in een tabel nadere toelichting gegeven.

Overzicht trainingen Leger des Heils Academie in 2019:

Training	Aantal keer gegeven (of gestart) in 2019	Aantal deelnemers
Herstel - basistraining Hulp naar Herstel (Jeugd & Volwassenen) (2 dagen / 20 PE punten)	49	597
Veilig Werken - Non Violent Resistance (1 dag / 7 PE punten)	31	407
Veilig Werken - Lastige Liederen (1 dag / 7 PE punten)	29	376
Veilig Werken - Ik & de Ander (1 dag / 5,75 PE punten)	28	352
Veilig Werken - De-escalatie (1 dag / 5,5 PE punten)	23	237
Mentale Veerkracht (1 dag)	19	230
Basistraining Motiverende Gespreksvoering (1 dag / 7,5 PE punten)	19	225
Basis Seks hoort erbij (2 dagen / 13,5 PE punten)	17	212
Herstel - Verdiepingstraining Herstel op maat (hele dag)	16	202
IQ & LVB (Jeugd) (1 dag / 5,5 PE punten)	14	165
Timemanagement en Zelfmanagement (1 dag)	12	142
Beroepscode, Tuchtrect en Moreel Beraad in de Jeugdzorg (2 dagdelen / 13 PE punten)	11	155
IQ & LVB (Volwassenen) (1 dag)	11	152
Herstel - Workshop Proeverij Herstel	11	138
Beschermjassen (3 dagen / 31 PE punten)	10	125
Preventie van ziekteverzuim voor leidinggevend (1 dag)	10	99
Herstel - Verdiepingstraining Herstel op maat (halve dag)	8	93
Herstel - basistraining Hulp naar Herstel (Verpleging en Verzorging) (2 dagen / 12 PE punten)	7	82
Leger des Heils Experience Day (LED)	5	535
Intervisorentraining (3 dagen)	5	68
Kinder- en jeugdcoaching (8 dagdelen / 51,5 PE punten)	5	58
Basis Contextueel en systeemgericht werken (3 dagen / 16 PE punten)	5	56
Veilig Werken - NVR verdieping: Wees het anker, niet het stuur (1 dag / 7 PE punten)	4	44
Motiverende gespreksvoering voor leidinggevend - Gesprekscyclus (1 dag)	4	40
Herkennen en bestrijden van mensenhandel (2 dagen)	4	34
Omgaan met verzuim voor leidinggevend (1 dag)	3	32
Seks hoort erbij - Buiten de lijnen (1 dag / 7,5 PE punten)	3	31
Omgaan met lastige situaties (1 dag - minimaal MBO+)	3	26
Dossieropbouw en ontslag voor leidinggevend (1 dag)	2	26
Leertraject Ik en mijn ervaring (2 dagen)	2	21
Herstel - Gespreksleider Krachtbespreking (1 dag / 8 PE punten)	2	14
Landelijke deskundigheidsbevordering Kinder- en Jeugdcoaches (1 dag / 3 PE punten)	1	193
Landelijk Intervisoren Symposium	1	85
Leertraject Samenwerken aan perspectief met Roma (2 dagen / 16,5 PE punten)	1	14
Let's Train (2 dagen)	1	14
Omgaan met lastige situaties (2 dagen)	1	11
Totaal	377	5.291

Naast het geven van trainingen en leertrajecten faciliteert de Academie in coaching en supervisie. Met een pool van 25 coaches en/of supervisoren uit de diverse werkeenheden wordt voorzien in begeleidingstrajecten, zoals ontwikkelingsgericht coachen, re-integratiecoaching en coachen bij stress en burn-out klachten. Middels intervisie wordt de reflectiepraktijk verder geborgd binnen de lokale afdelingen.

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 februari 2018 is de zevende editie van het W&G College (2018-2020) van start gegaan. Deze editie is meer gericht op leiderschap en sluit aan bij het management development traject van W&G. In samenwerking met docenten van de CHE is WGC7 doorontwikkeld en geactualiseerd op eigentijdse ontwikkelingen. Leger des Heils deskundigen vullen op inhoud de lesstof aan en passen dit in binnen de werkcontext van de organisatie.

In 2019 hebben twaalf studenten de afstudeerfase afgerond, waarmee zij in de eerste termijn zullen slagen. De resterende acht studenten zullen in een tweede termijn kunnen afstuderen.

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 statutaire directie), managementteamleden en medewerkers van ondersteunende diensten vallen in beginsel onder de cao Sociaal Werk. 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 2019 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 25 officieren (31 in 2018) die vanuit het Kerkgenootschap Leger des Heils gedetacheerd zijn. Zij vervullen reguliere formatieplaatsen en zijn onder meer werkzaam als stichtingsdirecteur, pastoraal medewerker, uitvoerende in de hulpverlening of in een ondersteunende functie. 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 een toelage voor levensonderhoud en hebben de beschikking over een dienstwoning. Aan Leger des Heils-officieren wordt, na het bereiken van de daartoe gestelde leeftijd, retraitselagen uitgekeerd. Daartoe heeft het kerkgenootschap Leger des Heils een retraitsfonds ingesteld.

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

5.5.3 Kwaliteit van het werk - Medewerkertevredenheid

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 2019, zijn alle medewerkers uitgenodigd. In 2019 hebben 2.451 medewerkers de vragenlijst ingevuld (responsratio is 41%; 2018: 45%).

Het Leger des Heils als werkgever wordt beoordeeld met een 7,2 (2018: 7,3). De waarschijnlijkheid om de organisatie aan te bevelen als een plek om te werken krijgt gemiddeld een 7,5 (2018: 7,7). Medewerkers scoren de inhoud van het werk zeer positief: zij halen plezier uit hun werk, zijn trots op het werk dat zij doen en trots om deel uit te maken van het Leger des Heils. Ruim 90% geeft aan zich gewaardeerd te voelen door collega's, zich uit te durven spreken richting collega's en leidinggevenden en iemand op het werk te hebben die hij/zij in vertrouwen kan nemen wanneer dat nodig is. Daarnaast geven de medewerkers aan dat de leidinggevende bereikbaar is wanneer hij/zij nodig is (91%) en dat zij zich gezien en gehoord voelen door de leidinggevende (86%). Minder tevreden zijn de medewerkers over de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen het Leger des Heils (24% scoort negatief t.o.v. 26% in 2018) en de computersystemen die helpen het werk goed te kunnen uitvoeren (43% scoort negatief t.o.v. 46% in 2018). Opvallend is de stijging in tevredenheid over het kunnen waarmaken van ambities binnen het Leger des Heils (25% scoort negatief vs. 32% in 2018).

In het MTO 2019 is uitvraag gedaan naar welke factoren voor de medewerker het meest belangrijk zijn voor tevredenheid in het werk en welk cijfer zij hieraan geven. Uit de categorieën blijkt dat de inhoud van het werk en de sfeer met de collega's de grootste invloed hebben op de werktevredenheid. Deze factoren worden ook het hoogste rapportcijfer toegekend (resp. 7,6 en 7,8). De factoren die naar voren komen als minst belangrijk voor werktevredenheid, de arbeidsvoorwaarden en heldere doelen van de organisatie, krijgen de laagste rapportcores toegekend (resp. 6,9 en 6,6). Vanuit de literatuur zijn de factoren bekend die bijdragen aan de intentie van medewerkers om bij een organisatie te blijven: werk/teamsfeer (7,8), algemene tevredenheid (LdH als werkgever: 7,2), ontwikkelmogelijkheden (7,1), werkdruk (6,9) en –indirect– de rol van de leidinggevende (7,5). Verbeterruimte zit in deze uitkomsten met name in de werkdruk en ontwikkelmogelijkheden.

Het Leger des Heils als **werkgever** in 2019

Rapportcijfers



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

7,2 (7,3 in 2018)

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

7,5 (7,7 in 2018)



Positieve uitkomsten

97%

Ik ben trots op het werk dat ik doe
(96% in 2018)

95%

Ik voel me gewaardeerd door mijn collega's
(- in 2018)

96%

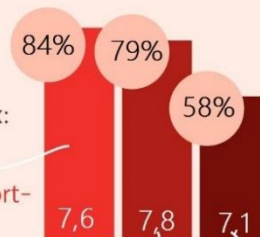
Ik ben er trots op deel uit te maken van het Leger des Heils
(93% in 2018)

Top 3 factoren voor **werktevredenheid**

Dit vinden onze medewerkers het meest belangrijk voor tevredenheid in hun werk:

De inhoud van het werk

Rapportcijfer:



Sfeer met mijn collega's

Gelegenheid om mijzelf verder te ontwikkelen

Aandachtspunten



De computersystemen helpen mij mijn werk goed te kunnen uitvoeren

57%

(54% in 2018)



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

54%

(50% in 2018)



De fysieke werk-omstandigheden van mijn werkplek zijn aangenaam

58%

(57% in 2018)

Tevredenheidsonderzoek 2019

doen wat we geloven



Weergegeven percentages zijn de opgetelde scores van 'helemaal mee eens' en 'mee eens'. Alleen bij het onderdeel 'agressierisico's' was er een antwoordmogelijkheid 'niet van toepassing'. Het percentage dat n.v.t. antwoordde was 14%, in 2018 was dat 19%. De weergegeven resultaten zijn gebaseerd op de landelijke rapportage van het medewerkertevredenheidsonderzoek van W&G. De enquête is gehouden in december 2019. Binnen W&G hebben 2.451 medewerkers de enquête ingevuld (responsratio = 41%).

5.6 Financieel beleid

5.6.1 Hoofddlijnen financieel beleid

De hoofddlijnen van het financiële beleid zijn als volgt:

- de exploitatiekosten van (nieuw te starten) activiteiten van de stichting dienen in beginsel structureel gedekt te worden uit overheidsmiddelen, via regelingen van overheidswege, of uit bijdragen van de hulpvrager(s);
- indien in (een afdeling van) een werkeenheid een niet begroot exploitatietekort optreedt wordt de overschrijding, indien mogelijk, onttrokken aan het collectief gefinancierde vermogen (deze reserves zijn gevormd uit overheidsmiddelen of vanwege overheidsregelingen en de inzet ervan is gebonden aan overheidsregelgeving); als dit niet mogelijk is, dient deze overschrijding in beginsel in volgende jaren te worden ingelopen;
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg kan besluiten een bijdrage in de exploitatiekosten van een activiteit te verstrekken. Dit vanuit de jaarlijkse bijdrage van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils en met een maximum van het exploitatietekort van de betreffende activiteit. Alvorens deze bijdrage wordt verstrekt wordt beoordeeld of er een kans bestaat dat de desbetreffende activiteit op korte termijn (tenminste gedeeltelijk) aan het eerste criterium kan gaan voldoen. Uitgangspunt bij de verstrekking van bijdragen vanuit de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils in exploitatiekosten van hulpverleningsprojecten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is dan ook dat deze bijdragen een niet-structureel karakter hebben danwel kenmerkend zijn voor niet-gesubsidieerde Leger des Heils aanpak.

5.6.2 Sturing en beheersing

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat centraal bepaalde kaders veelal nader ingevuld worden op regioniveau. 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 binnen 'eigenaarschap binnen kaders', 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 Concern Controlling waarbij een analyse plaatsvindt aan de hand van informatie die de stafdienst separaat (los van de werkeenheden) uit de informatiesystemen genereert. Via de 'Management Control Effect Matrix' (MCEM) wordt de performance gemeten van werkeenheden, op basis van drie hoofonderwerpen: financiële performance, kwaliteit van de organisatie en compliance. De mate van vrijheid en control hangt mede af van de MCEM score. 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 het 'eigenaarschap binnen kaders' van de werkeenheden van de stichting worden bepaald door de Statuten van de stichting en de directiereglementen op zowel centraal als regionaal niveau. Voorts zijn op vele organisatie-aspecten richtlijnen, protocollen, procesbeschrijvingen, blauwdrukken, basisopzetten en procedures van toepassing. Belangrijke uitgangspunten zijn:

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

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

1. Primaire processen en systemen (decentraal en centraal),
2. Stafffuncties (decentraal en centraal),
3. Interne audit functie (decentraal en centraal),
4. Externe auditors en andere externe toezichthoudende organen.

Maatregelen van interne beheersing worden geborgd in de administratieve organisatie van de stichting, zoals beschreven in het Kwaliteitshandboek van de stichting.

De stafdienst Kwaliteit, Compliance & Internal Audit (KCIA) 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 KCIA is de rol van Functionaris gegevensbescherming (FG) belegd. Het hoofd stafdienst KCIA 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 afdeling Concern Controlling (business- en productie control) richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op financieel economisch gebied. De afdeling productiecontrol beheert oa de productieafspraken van zorgkantoren, -verzekeraars, justitie en voert hiertoe administratieve taken en interne controles uit. Concern controlling coördineert het begrotingsproces en genereert periodieke managementinformatie op stichtingsniveau ten behoeve van de Stichtingsdirectie. De stafafdeling Finance Services richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op administratieve gebied, consolideert, stelt de jaarrekening op en voert oa controles uit op administratief en fiscaalgebied. De stafdienst Vastgoedbeheer, Inkoop & Facility-management (VIF) richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op huisvestelijk gebied en ondersteunt de werkeenheden op het gebied van vastgoedstrategie, projectmanagement, inkoop en gebouwonderhoud. Tevens produceert VIF periodiek de gebouwveiligheidsrapportage.

Het Centrum voor Informatievoorziening (CIV) omvat de volgende taakgebieden: procesarchitectuur, technisch- en functioneel beheer van netwerk en applicaties, 'Business Intelligence en configuration management'. Vanuit het taakgebied verzorgt CIV een platform en structuur waarbinnen bestuurlijke informatiebehoefte, 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. Jaarlijks vindt er een sessie plaats waarin samen met de externe accountant en interne stakeholders het controleproces wordt doorgenomen. Tijdens deze sessie wordt gekeken naar optimalisatie van het controle proces. In het najaar van 2019 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.

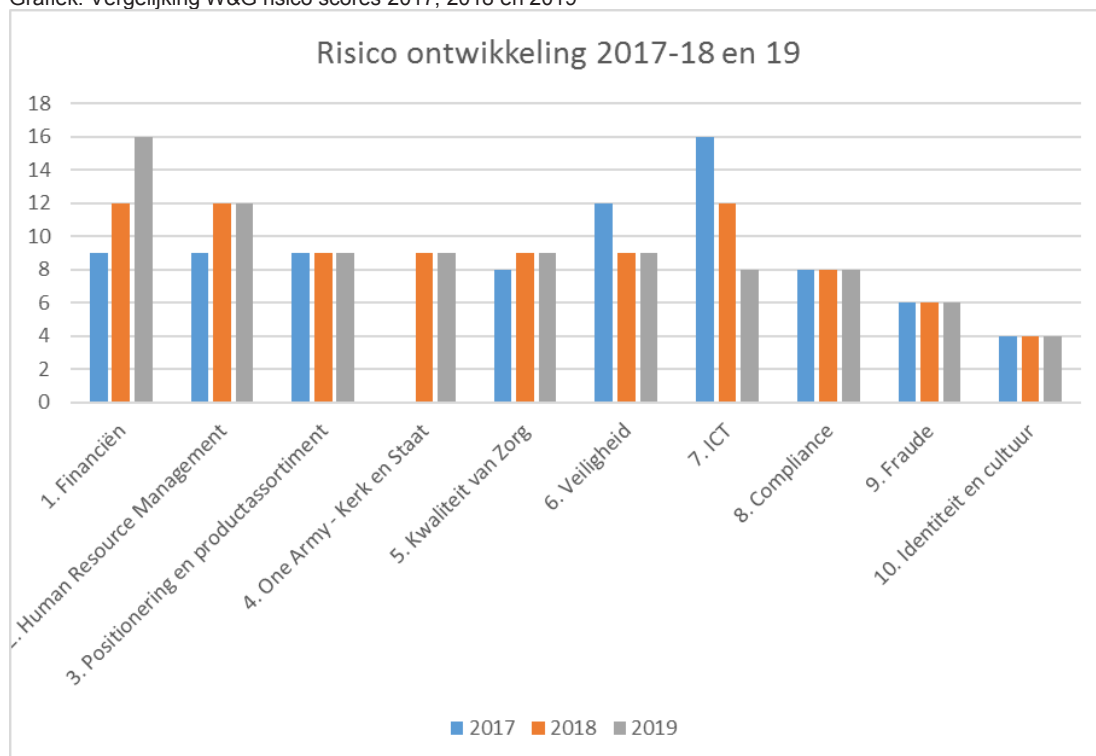
Risicomanagement krijgt aandacht in het besef dat de organisatie van betekenis willen zijn voor kwetsbare doelgroepen die zich veelal aan de randen van de maatschappij bevinden, in een institutionele context waarop de organisatie niet altijd vanzelfsprekend aansluit. Dat impliceert een bijbehorend bovengemiddeld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

In 2019 is het strategisch risicoprofiel opnieuw geëvalueerd en bijgesteld. In onderstaande tabel staat het risico profiel 2019 samengevat met een verschuiving in de top-ranking van risicogebieden te zien. De risico perceptie bij Financiën (gestegen) en HRM blijven het hoogst. Het ICT risico is verder afgenomen (van 3 naar 7) als gevolg van vooruitgang op verschillende belangrijke ICT programma's (zowel hardware als software). Het HRM risico is steeds nog steeds een toprisico als gevolg van arbeidsmarktomstandigheden, de veiligheidsbeleving onder de medewerkers, het aanzienlijke personeelsverloop en het bovengemiddeld hoge arbeidsverzuim. Desondanks kwalificeren wij het risico als afnemend als gevolg van de ontwikkeling en invoering van verbeteringen op HR gebied, zowel qua landelijk beleid als bij de regionale toepassing.

Tabel: Risico inventarisatie 2019

Risico	Kans	Impact	Risico omvang	Tendens Risico
1. Financiën	3->4	4	16	Neemt toe
2. Human Resource Management	4	3	12	Blijft hoog
3. Positionering in decentrale omgeving	3	3	9	Blijft hoog
4. One Army - Kerk en Staat	3	3	9	Stabiel
5. Kwaliteit van Zorg	3	3	9	Stabiel
6. Veiligheid	3	3	9	Stabiel
7. ICT	3->2	4	8	Neemt af
8. Compliance	4	2	8	Stabiel
9. Fraude	2	3	6	Stabiel
10. Identiteit en cultuur	1	4	4	Neemt toe

Grafiek: Vergelijking W&G risico scores 2017, 2018 en 2019



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

1. Financiën

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

- Druk op tarieven voor te leveren zorg mede als gevolg van bezuinigingen bij overheden.
- 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

De grootste betreft de rendementen die onder druk staan als gevolg van achterblijvende indexaties van zorgtarieven bij de (loon)kostenstijgingen en bij contractpartners (Gemeenten) die de financiële druk vertalen naar tarieven en (tussentijds) aangepaste contracten. Het gezamenlijke (negatieve) effect hiervan wordt geschat op ongeveer 1,5% van de bruto omzet in 2020. Parallel aan deze ontwikkeling is de relatief hoge instroom van deelnemers met multi-problematiek waarbij de indicatiestelling relatief ongunstig is ten opzicht van de (gemiddelde) tarieven voor deze zorg. In 2019 zijn een aantal activiteiten gestopt en is er bewust voor een aantal zorgcontracten 2020 niet ingeschreven. Lobby voor reële tarieven en verantwoordingsmechanismen blijft cruciaal.

Om de toegenomen financiële risico's het hoofd te bieden, wordt sterk ingezet op verdere procesverbeteringen binnen het indicatie-, registratie-, declaratie- en debiteuren incasso proces. Er wordt strakker gestuurd op de beheersing van productiviteit en werkkapitaal. De Management Control Effect Matrix is ontwikkeld, ter ondersteuning van de monitoring van de werkeenheden. De salaris- en crediteurenadministratie zijn eind 2019 gecentraliseerd. De uitrol van de gestandaardiseerde processen in geautomatiseerde workflows volgen in 2020. Met behulp van 'proces-mining' wordt meer inzicht worden verkregen in aanvullend verbeterpotentieel.

2. 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 met vanuit de organisatie de randvoorwaarde voor het aantrekken van medewerkers met een christelijke identiteit.
- Het (langdurig) verzuim is hoger dan gewenst en er is sprake van relatief veel verloop in het personeelsbestand.

Het omgaan en motiveren van de LdH doelgroep is zwaar mede door de (soms agressieve) reacties van de deelnemers. Dit kan leiden tot teleurstelling of verminderde medewerkermotivatie. Incidenten en calamiteiten geven meestal met grote en langdurige effecten op (het team van) medewerkers.

De stijgende trend van de afgelopen jaren in het arbeidsverzuim lijkt te stagneren in 2019. Met een arbeidsverzuimpercentage van 6,8% over het gehele jaar scoort dit iets lager vergeleken bij 2018 (-0,2%).

Het arbeidsverzuim heeft een relatief grote langdurige component en wordt mede veroorzaakt door de hoge intrinsieke motivatie met risico op te lang doorwerken en daardoor uiteindelijk langdurige uitval. Net zoals vorig jaar is het arbeidsverzuim bij lager geschoolde uitvoerende zorgfuncties het hoogst. Bijna één op 10 van de medewerkers in VMBO-functies is ziek. Het verzuim ligt al jaren een procentpunt hoger dan in de omringende sectoren. Dit blijft zorgelijk.

Arbo Unie heeft over het jaar 2019 een diepere analyse gedaan naar de oorzaken van langdurig verzuim binnen onze organisatie. Hieruit blijkt dat meer dan de helft van ons langdurig verzuim een psychische oorzaak heeft. Van het psychisch verzuim is 43% mentaal arbeidsgebonden verzuim. Dit deel is voor de organisatie dus beïnvloedbaar verzuim.

Van de medewerkers, die de organisatie verlaat, is 30% nog geen volledig jaar in dienst geweest. Bijna 60% is nog geen 3 jaar in dienst geweest. Als het gaat om het verminderen van het personeelsverloop, zit de sleutel in de eerste jaren van het dienstverband.

In 2019 is een pilot 'onboarding' gehouden om nieuwe medewerkers een goede landing te bieden bij in dienst treden. De conclusies van de pilot worden opgenomen in de bijstellingen van HR beleid.

De reden waarom het dienstverband eindigt illustreert de verandering op de arbeidsmarkt. Daar waar jarenlang de meeste dienstverbanden eindigden omdat het contract af liep, is dat vanaf 2018 omgedraaid doordat medewerkers zelf ander werk hebben gezocht en gevonden. Dit verschil is in 2019 verder opgelopen.

Samengevat zijn de managementopgaven op HR gebied als volgt:

- De moeilijk vervulbare vacatures (HBO+ verpleegkundigen, jeugdbeschermers, gedragsdeskundigen WO en post-master) hebben speciale aandacht nodig. In 2020 start een nieuwe arbeidsmarktcampagne.
- De verzuimreductie lijkt te stagneren. Het plan van aanpak wordt niet verlaten maar gecombineerd met een integrale aanpak rondom de medewerker en gericht op preventie van verzuim. Dit beleid wordt ondersteund met tools, die medewerkers ter beschikking komen te staan om zo veel als mogelijk is ook zelf bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid. Het in kaart brengen van het effect van landelijke en regionale interventies zal in 2020 meer (stuur)informatie moeten geven.
- Het verbeteren van de kwaliteit van de werving en selectie en het *onboarden* van nieuwe medewerkers, gekoppeld aan beter plannen en roosteren zal ook in 2020 tot uitdrukking moeten komen in lager verzuim en lager personeelsverloop.
- Samenhangend met dit punt geldt het (te) hoge verloop. Reductie van het personeelsverloop kan vooral in de eerste 3 jaar van het dienstverband behaald worden. De bepalende factoren zijn bekend: tevredenheid, teamsfeer, ervaren werkdruk, ontwikkelingsmogelijkheden. Aparte factor is de ervaren ondersteuning van de direct leidinggevende, waar een herijkte vorm van de gesprekscyclus een bijdrage aan zal moeten gaan leveren.

3. Positionering 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' en gebruik makend van de maatschappelijke aanwezigheid van verschillende Leger des Heils organisaties, naast samenwerking met andere externe aanwezige partijen. Dit Leger des Heils buurtgerichte werk is in een programma ondergebracht 'Geloven in de Buurt', een joint venture programma tussen de stichting (Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg) en het Kerkgenootschap Leger des Heils.

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.

Echter, sinds 1990 is de stichting een zelfstandige stichting met een eigen governance- en verantwoordingsstructuur. In de vormgeving van mogelijkheden voor samenwerking in wijken en buurten, worden de uitgangspunten en governance structuur zoals die toen zijn ingesteld, nadrukkelijk gehandhaafd en gerespecteerd.

Dat geeft belangrijke interne 'checks & balances' om kansen en potentiële spanningsvelden op dit terrein constructief-kritisch te blijven afwegen. In de interactie met de diverse stakeholders zijn we steeds aanspreekbaar op en blijven we uitleggen hoe het Leger des Heils invulling geeft aan de uitgangspunten van scheiding van Kerk en Staat. Tevens wordt hieraan nadrukkelijk aandacht gegeven in bewustwording en training van leidinggevend en medewerkers. Daarnaast worden in de verantwoording van de ontvangen financiering (giften, subsidies en anderszins) nadrukkelijk onderscheid gemaakt om de besteding van gelden rond zingeving en maatschappelijke dienstverlening inzichtelijk te houden.

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 2019 een externe leningen aangetrokken voor € 10 miljoen.

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 (binnen het Leger des Heils) opgevangen. Voor de financiering van werkkapitaal wordt er met een externe bank gesproken.

5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar

Financieel:

Het jaar 2019 was een jaar met meerdere gezichten. Enerzijds is een begin van consolidatie zichtbaar waarbij op jaarbasis de opbrengsten toch nog met 5,8% groeiden tot € 402,6 miljoen (2018: € 380,6 miljoen). De gerealiseerde jaaropbrengst is € 5,5 miljoen (of 1,4%) hoger dan begroot (€ 397 miljoen).

De stijging van de zorgopbrengsten ten opzichte van 2018 wordt echter deels veroorzaakt door het voljaars-effect van eerdere uitbreidingen. De trendgroei ligt echter dicht bij de toegestane indexatie van de tarieven en subsidies (rond 2-3%).

Dat laat meteen de financiële spanning zien van het kostenmodel. De grootste kostenpost in de exploitatie zijn de personele kosten (68%). Met name de CAO-verhogingen (gem. 3,4%) in de verschillende CAO's die de stichting toepast, resulteren in kostenstijgingen die niet door reguliere opbrengstenindexatie kunnen worden goedgemaakt. Daarnaast zijn andere personele kosten van belang, zoals kosten arbeidsverzuim en vervangende personeelsinzet. Het is de verwachting dat de stijging van personele kosten als gevolg van CAO-stijging nog enkele jaren doorzet en wellicht zelfs in een hoger tempo. Op jaarbasis betekent 1% toename van personele kosten die niet gedekt worden door opbrengsten een verliespost van € 2,5 miljoen voor de stichting.

Het resultaat over 2019 van de stichting zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2019 is negatief met een tekort van € 15,1 miljoen. Volgens consistente systematiek wordt een deel van het exploitatietekort echter gedekt door fondsenwervende baten vanuit andere Leger des Heils entiteiten die als kapitaalstortingen worden verwerkt ten gunste van het eigen vermogen. Deze bedragen worden ook begoot. Per saldo een ongedekt tekort over 2019 van € 7,7 miljoen waardoor het eigen vermogen met hetzelfde bedrag is afgenomen tot € 24,7 miljoen.

Een deel van het ongedekte exploitatietekort in 2019 wordt veroorzaakt door incidentele lasten (en enkele baten) verband houdend met het sluiten van enkele locaties met structurele financiële tekorten en kosten organisatieverandering '11 naar '7'. Volgens interne berekeningen bedraagt het geschoonde exploitatieverlies over 2019 ca. € 3 miljoen.

Hulpverlening en zorgcontractering:

Het aantal unieke cliënten dat in het verslagjaar werd geholpen daalde met 1,7% tot 29.104 (in 2018: 29.621).

Dit verslag maakt in andere hoofdstukken in detail verslag van de aantallen personen die in verschillende programma's van de stichting hulp ontvangen en waarvan een groot aantal deelnemers via de methodiek 'Herstel van Gewone Leven' stapjes en stappen maakt als maatwerk op hun problematische persoonlijke situatie.

Het aantal cliënttrajecten lag ca. 1% lager dan vorig jaar. Naast de indexstijging (met name WLZ) zorgde de zorgmix en duur van trajecten zorgden voor een stijging van gemeentelijke financiering WMO en de WLZ-zorg financiering die de grootste stijging lieten zien (respectievelijk + € 7,4 miljoen en + € 7,6 miljoen). Zorgfinanciering vanuit de Jeugdwet daalde met 2%.

De beschikbare beddencapaciteit nam met ruim 1% af door enkele gebouwgebonden beslissingen tot 5.926 bedden, terwijl het aantal overnachtingen met 25.000 daalde tot ruim € 2,1 miljoen over 2019. Daarmee verminderde de benutte beddenratio iets, in vergelijking met 2018 van 101,6% naar 100,8%. Daarmee is ook in 2019 de beschikbare beddencapaciteit maximaal benut. Men zou kunnen verwachten dat een dergelijke benutting zou hebben geleid tot gunstige financiële resultaten. Echter, op vrijwel alle zorgsoorten van de stichting is echter druk van de financiers merkbaar. Dit vertaalt zich in onvoldoende indexatie op bestaande subsidiecontracten, het beëindigen van subsidiecontracten, te lage uurtarieven voor ambulant werk, onredelijke eisen aan declarabiliteit van ambulant werk (bv niet vergoeden van no show of reistijd), grootschalig/structureel te laag indiceren van zorgzwaarte per individuele hulpvrager.

Daarmee is het voor de stichting duidelijk dat de (met name) gemeentelijke budgettaire problematiek wordt afgewenteld op zorgaanbieders zoals de stichting. Die krapte op bijvoorbeeld de ambulante tarieven werkt contraproductief op het overheidsbeleid om zorg aan te bieden bij hulpvragers thuis en residentiële opvangcapaciteit af te bouwen. De multi-problem hulpvragers waar het Leger des Heils voor kiest, passen zelden in gemiddelde zorgbelasting en gemiddelde productiefinanciering.

Tegelijk wil de stichting ook haar eigen medewerkers beschermen tegen overbelasting, om uit intrinsieke motivatie 'boven de bandbreedte' hulp aan te bieden, met op termijn uitval van medewerkers als gevolg. De onvoldoende invulling van financiële randvoorwaarden heeft in 2019 in meerdere situaties geleid tot het beëindigen van contracten met (gemeentelijke) financiers.

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 2019 bedraagt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen daarmee circa € 71 miljoen. Het feitelijk aanwezige weerstandsvermogen daalde echter van € 54,3 miljoen in 2018 tot € 48,5 miljoen in 2019. Begin 2020 zal het weerstandsvermogen weer stijgen tot ca. € 54 miljoen vanwege een boekhoudkundige rapportagewijziging waarbij de voorziening groot onderhoud (per 1-1-2020) wordt opgeheven ten gunste van het eigen vermogen.

Vanuit de jaarlijkse bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils is in 2019 € 7,3 miljoen op de volgende terreinen aangewend:

Tabel: Aanwending donaties, giften, nalatenschappen e.d

bedragen x € 1 miljoen	2019		2018		2017		2016	
	bedrag	aantal projecten	bedrag	aantal projecten	bedrag	aantal projecten	bedrag	aantal projecten
Buurtsteunpunten Bij Bosshardt	3,0	45	2,9	37	2,7	34	3	30
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrije tijd	2,7	6	2,1	3	1,8	4	1,9	2
Hospice-zorg	0,1	2	0,2	2	0,1	2	0,3	2
Ambulante zorg (preventie en maatschappelijk herstel)	0,2	8	0,4	5	0,6	10	0,3	4
50/50 arbeidsreintegratie			0,1	1	0,1	2	0,2	2
Maatschappelijke opvang	0,2	6	1,0	25	0,6	18	0,2	2
Voorlichting en Educatie (Leger des Heils Museum)	0,1	1	0,2	1	0,2	2	0,2	1
Jeugdzorg (oa kindercoaching)	0,4	6	0,3	1	0,3	4	0,1	1
Beschermd wonen	0,3	8						
Veldwerk	0,3	3						
Verpleging & Verzorging	0,0	1						
Zorg aan ongedocumenteerden en asielzoekers	0,0	1						
Totaal	7,3	85	7,2	75	6,3	76	6,2	44

Berekend aanwezig weerstandsvermogen

Binnen het Leger des Heils in Nederland was ultimo 2019, 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 * € 1 miljoen</i>	Ultimo 2019	Ultimo 2018
Stichting Leger des Heils Welzijns-, en Gezondheidszorg	24,7	32,4
Stichting Leger des Heils	20,1	19,7
Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	3,4	2,2
Totaal	48,1	54,3

5.6.7 Toekomstverwachting

Voor het komende begrotingsjaar (kalenderjaar 2020) is een bescheiden positief resultaat de doelstelling. De macro verwachtingen zijn niet bijster positief, zoals begrotingsdruk zorgfinanciers (met name gemeenten), arbeidsmarkt krapte, nog te verwachten CAO indexaties. Allemaal aspecten die weliswaar in de stichtingsbegroting 2020 zijn ingeprijsd maar ook kunnen tegenvallen.

Daar staat tegenover dat de in 2019 ingezette interne organisatie-aanpassing '11 naar 7' voor op schema ligt en veel incidentele kosten reeds in 2019 ten laste van het exploitatieresultaat zijn gebracht. Het arbeidsverzuim is gedaald en de aandacht voor te vermijden PNIL kosten is gegroeid. In januari 2020 is een nieuw sturingsprogramma geïntroduceerd om de productiviteit van de ambulante teams beter te monitoren en waar nodig bij te sturen. Het eerder genoemde effect om nadrukkelijk te kijken naar verkoopcontracten met 'asociale voorwaarden en tarieven' kan leiden tot een beperkte afname van Leger des Heils hulpaanbod maar biedt tevens de kansen om financiële lekkage te verminderen.

Daarmee is de verwachting van het management van de stichting dat in vergelijking met het genormaliseerde tekort over 2019 van ca. € 3 miljoen het realistisch is om over het jaar 2020 een klein positief resultaat (€ 1,3 miljoen of 0,3% van de exploitatie-omvang) te boeken.

De management sturing is erop gericht om vroeg in het jaar 2020 mogelijke verstoringen van de financiële planning te detecteren en waar nodig verbetermaatregelen te implementeren om die resultaatverwachting mogelijk te maken.

Voor 2019 was een groot investeringsprogramma goedgekeurd. Door een combinatie van (vooral externe) factoren is een belangrijk deel (ca. € 10 miljoen) van dit 2019 programma uitgesteld of ingrijpend aangepast. Voor 2020 en 2021-2022 voorzien wij een aanhoudend hoog investeringsniveau als gevolg van uitbreiding van (beschermde) wonen capaciteit van Leger des Heils cliënten, renovatie van een groot zorgcomplex in Amsterdam, samenvoeging van enkele regionale bedrijfsburo's en verdere upgradering van elektronisch cliëntendossier- en kantoorautomatisering. De financiering voor dit investeringsprogramma is voorzien in uitbreiding van hypotheckair gedekte kredieten in combinatie met intern beschikbare liquiditeiten.

Naar verwachting zal het aantal medewerkers licht afnemen, in FTE's gemeten mede versterkt door kleine toename van het gemiddeld aantal contracturen. Belangrijk aandachtspunten zijn het verbeteren van de kwaliteit van de werving en selectie en het *onboarden* van nieuwe medewerkers, gekoppeld aan beter plannen en roosteren. Daarmee verwachten we vanaf voorjaar 2020 een lager verzuim en lager personeelsverloop. Bepalende factoren voor de intentie om bij de organisatie te blijven zijn bekend: tevredenheid, teamsfeer, ervaren werkdruk, ontwikkelingsmogelijkheden.

5.6.8 Coronavirus (Covid-19)

Inleiding

De uitbraak van Corona (Covid-19) heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Maatregelen die door de overheid zijn genomen om het virus in te perken zullen negatieve gevolgen hebben voor de economie. Voor onze organisatie zal dit voornamelijk operationele gevolgen hebben. Daarnaast hebben wij de verwachte gevolgen voor de strategie, de resultaats- en solvabiliteitsontwikkeling en de liquiditeit (financiële gevolgen) beoordeeld en hieronder toegelicht.

Operationele gevolgen

In operationele zin zijn we sterk afhankelijk van het verloop van de Corona pandemie. Dit vertaalt zich met name in de 'total lockdown' van verpleeghuizen, de opzet van quarantaine afdelingen, het ziekteverzuim van medewerkers maar ook in een beperkte toelevering van hulpmiddelen.

De stichtingsdirectie en staf hebben intensief (dagelijks) overleg op welke wijze de Stichting het hoofd kan bieden aan de uitdagingen die het Coronavirus met zich meebrengt. Hierbij wordt naar de korte en middellange termijn gekeken. Ten aanzien van de korte termijn wordt voornamelijk gekeken naar de uitvoering van de overheidsrichtlijnen, het waarborgen van de gezondheid van onze cliënten/deelnemers en medewerkers, de inzet van (voldoende) personeel, de zorgcontinuïteit voor onze deelnemers en verkrijgen van voldoende beschermings- en hulpmiddelen.

Op de middellange termijn wordt vooral gekeken naar de mate van belasting van de medewerkers en het tijdig opnemen van verlof. Daarnaast wordt gekeken naar de financiële impact en de gevolgen voor het behalen van de strategie.

Financiële gevolgen

Als gevolg van de coronacrisis heeft de stichting te maken met omzetsderving en extra kosten, wat van invloed is op de resultaatontwikkeling en de solvabiliteits- en liquiditeitspositie. De eerste zichtbare effecten van de coronacrisis zijn omzetsderving als gevolg van leegstand (bijvoorbeeld vrijgekomen bedden op afdelingen die niet bezet kunnen worden) en afschaling van ambulante zorg/hulp, 50150 dagbesteding en arbeidstoeleiding, buurtwerk en de sluiting van ons 50150 Hotel Congres Centrum Belmont. Uiteraard tracht wij via een alternatief zorgaanbod alsnog de zorg zo veel mogelijk op peil te houden, waarbij het belang van de cliënt voorop staat. Daarnaast is een toename van het aantal ziekmeldingen onder het personeel zichtbaar en worden er aanvullende kosten gemaakt voor bijvoorbeeld de aanschaf van beschermende hulpmiddelen, de inzet van extra personeel, ombouwkosten van ruimten, hogere schoonmaakkosten en de inzet van technische middelen voor beeldbellen en thuiswerken.

Tegelijkertijd doet de overheid een beroep op de stichting om extra capaciteit te leveren voor quarantaineverblijven en verdunning van bestaande opvangcapaciteit in het verlengde van de 1 ½ meter maatregel.

Uit formele toezeggingen door ZN, NZa, VWS, Justitie, VNG, zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten blijkt dat de financiële effecten van de coronacrisis op de financiële positie van zorginstellingen grotendeels zullen worden geneutraliseerd. Dit geschiedt in de vorm van een vergoeding voor omzetsderving en voor extra gemaakte kosten als gevolg van de coronacrisis. Ook worden eventuele liquiditeitsproblemen opgelost door de toezegging van voldoende bevoorschotting. Dit, gekoppeld met onze beschikbare liquide middelen en het weerstandsvermogen, leidt tot de huidige verwachting dat de virus uitbraak geen significante gevolgen heeft voor de continuïteit van onze organisatie.

De gecombineerde financiële impact van de afschaling van onze zorgverlening in de maanden maart, april en mei 2020, en de extra kosten (met name de aanschaf van beschermende kleding, duurdere inzet bij onze intramurale zorgverlening en een hoger ziekteverzuim) wordt geschat op € 12-15 miljoen. Zonder het vangnet van de voornoemde maatregelen van de zorgfinanciers zou dat leiden tot een navenante daling in liquiditeiten.

Conclusie continuïteit

Gezien de beschikbare liquiditeit, weerstandsvermogen, de letter of support van Stichting Leger des Heils en bovenstaande toezegging is er geen sprake van materiële onzekerheid die twijfel kan doen rijzen of de stichting haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2019 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

5.6.9 Begroting 2020

De exploitatiebegroting voor 2020 is als volgt:

	Begroting 2020	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Bedrijfsopbrengsten			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	379.249.761	369.241.357	353.446.624
- subsidies gemeente	1.411.556	1.984.479	1.355.169
- overige bedrijfsopbrengsten	36.016.474	31.338.049	25.775.329
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	416.677.790	402.563.885	380.577.122
Bedrijfslasten			
- personeelskosten	279.318.556	281.615.102	264.153.976
- afschrijvingen op vaste activa	11.418.056	10.894.218	10.831.648
- overige bedrijfskosten	120.363.807	122.456.972	108.236.666
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	411.100.419	414.966.293	383.222.291
BEDRIJFSRESULTAAT	5.577.371	-12.402.408	-2.645.170
Financiële lasten	-4.330.892	-2.740.308	-2.814.114
RESULTAAT	1.246.479	-15.142.716	-5.459.284

Deze begroting 2020 is vastgesteld in 2019 toen nog geen idee bestond dat in het nieuwe jaar 2020 het **Coronavirus** ons land en de rest van de wereld zou domineren. Voor de Corona effecten op de begroting verwijzen wij naar de voorgaande paragraaf 5.6.8 Coronavirus (Covid-19).

Almere, 22 april 2020



envoy drs. C. Vader
Stichtingsdirecteur, voorzitter



kapitein H. Slomp RA
Stichtingsdirecteur

III. JAARREKENING 2019

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

BALANS PER 31 DECEMBER 2019			
<i>(na resultaatbestemming)</i> <i>bedragen in €</i>		31 december 2019	31 december 2018
Actief			
<u>VASTE ACTIVA</u>			
Materiële vaste activa	1.	105.860.412	101.473.688
Financiële vaste activa	2.	864.448	965.116
		106.724.860	102.438.804
<u>VLOTTENDE ACTIVA</u>			
Vorraden	3.	369.520	382.104
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	4.	19.523	549.614
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	5.	2.709.489	977.018
Debiteuren en overige vorderingen	6.	62.544.369	61.938.417
Liquide middelen	7.	16.981.709	14.974.569
		82.624.610	78.821.722
Totaal		<u>189.349.470</u>	<u>181.260.526</u>
Passief			
<u>EIGEN VERMOGEN</u>			
Bestemmingsfondsen	8.	(7.231.400)	3.127.476
Algemene reserves		31.898.380	29.262.572
Totaal eigen vermogen		24.666.980	32.390.048
<u>VOORZIENINGEN</u>	9.	12.011.244	9.344.402
<u>LANGLOPENDE SCHULDEN</u>	10.	81.563.172	76.804.136
<u>KORTLOPENDE SCHULDEN</u>			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	5.	-	389.927
Overige kortlopende schulden	11.	71.108.074	62.332.013
		71.108.074	62.721.940
Totaal		<u>189.349.470</u>	<u>181.260.526</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

RESULTATENREKENING OVER 2019				
		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
<i>bedragen in €</i>				
Bedrijfsopbrengsten:				
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	14.	369.241.357	365.327.009	353.446.624
- subsidies (excursief Wmo en Jeugdzorg)	15.	1.984.479	1.576.618	1.355.169
- overige bedrijfsopbrengsten	16.	31.338.049	30.179.425	25.775.329
<u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u>		402.563.885	397.083.052	380.577.122
Bedrijfslasten:				
- personeelskosten	17.	281.615.106	273.537.952	262.832.799
- afschrijvingen op vaste activa	18.	10.894.703	12.416.626	10.831.648
- overige bedrijfskosten	19.	122.456.486	113.584.659	109.557.844
<u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u>		414.966.295	399.539.237	383.222.291
<u>BEDRIJFSRESULTAAT</u>		(12.402.410)	(2.456.185)	(2.645.169)
Financiële baten en lasten	20.	(2.740.307)	(2.158.720)	(2.814.114)
<u>RESULTAAT</u>		(15.142.717)	(4.614.905)	(5.459.283)
<u>RESULTAATBESTEMMING</u>				
Toevoeging/(Onttrekking) aan bestemmingsfondsen	8.	(10.482.751)	-	875.818
Toevoeging/(Onttrekking) aan de algemene reserve en bestemmingsreserves	8.	(4.659.966)	(4.614.905)	(6.335.101)
<u>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</u>		(15.142.717)	(4.614.905)	(5.459.283)

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2019		
<i>bedragen in €</i>	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	(12.402.410)	(2.645.169)
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	10.894.703	10.831.648
- mutaties voorzieningen	<u>2.666.842</u>	<u>114.405</u>
	13.561.545	10.946.053
Veranderingen in vlottende middelen:		
- voorraden	12.584	(134.204)
- onderhanden werk uit hoofde van DBC's	530.091	(426.419)
- vorderingen/schulden u.h.v. financieringstekort		
respectievelijk -overschot	(2.122.398)	(669.867)
- debiteuren en overige vorderingen	1.184.272	(2.839.493)
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	677.757	(20.179.971)
- kortlopende schulden	<u>6.307.596</u>	<u>5.924.000</u>
	6.589.902	(18.325.954)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	7.749.037	(10.025.070)
Ontvangen interest	-	-
Betaalde interest	<u>(2.740.307)</u>	<u>(2.814.114)</u>
	(2.740.307)	(2.814.114)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	5.008.729	(12.839.184)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringsmateriële vaste activa	(20.956.407)	(14.489.009)
Desinvesteringsmateriële vaste activa	5.674.997	1.703.695
Desinvesteringsimmateriële vaste activa	-	919.836
Aflossing leningen u/g	<u>100.668</u>	<u>100.668</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	(15.180.742)	(11.764.810)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	10.000.000	24.000.000
Aflossing langlopende schulden	(5.240.496)	(4.242.001)
Kapitaalstorting	7.419.649	7.224.995
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>12.179.153</u>	<u>26.982.994</u>
Mutatie geldmiddelen	<u>2.007.140</u>	<u>2.379.000</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	14.974.569	12.595.569
Stand geldmiddelen per 31 december	<u>16.981.709</u>	<u>14.974.569</u>
Mutatie geldmiddelen	2.007.140	2.379.000

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 grondbeginselen. Binnen het Leger des Heils in Nederland is geen sprake van een groepshoofd volgens de definitie van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De Leger des Heils entiteiten zijn nevengevestigd, waardoor geen sprake is van consolidatie.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp verleent aan medemensen die om uiteenlopende redenen een beroep doen op (werkseenheden 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.

Grondbeginselen 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 nader beschreven. In hoofdstuk 5.6.8 wordt ingegaan op de financiële gevolgen naar aanleiding van de coronacrisis.

Het resultaat over 2019 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2019 is negatief met een tekort van € 15,1 miljoen. Volgens consistente systematiek wordt een deel van het exploitatietekort echter gedekt door fondsenwervende baten vanuit andere Leger des Heils entiteiten die als kapitaalstortingen worden verwerkt ten gunste van het eigen vermogen. Deze bedragen worden ook begoot. Per saldo een ongedekt tekort over 2019 van € 7,7 miljoen waardoor het eigen vermogen met hetzelfde bedrag is afgenomen tot € 24,7 miljoen.

Een deel van het ongedekte exploitatietekort in 2019 wordt veroorzaakt door incidentele lasten (en enkele baten) verband houdend met het sluiten van enkele locaties met structurele financiële tekorten en kosten organisatieverandering '11 naar 7'. Volgens interne berekeningen bedraagt het geschoonde exploitatieverlies over 2019 ca. € 3 miljoen.

Voor het komende begrotingsjaar (kalenderjaar 2020) is een bescheiden positief resultaat de doelstelling. De macro verwachtingen zijn niet bijster positief, zoals begrotingsdruk zorgfinanciers (met name gemeenten), arbeidsmarkt krapte, nog te verwachten CAO indexaties. Allemaal aspecten die weliswaar in de stichtingsbegroting 2020 zijn ingeprijsd maar ook kunnen tegenvallen.

Daar staat tegenover dat de in 2019 ingezette interne organisatie-aanpassing '11 naar 7' voor op schema ligt en veel incidentele kosten reeds in 2019 ten laste van het exploitatieresultaat zijn gebracht. Het arbeidsverzuim is gedaald en de aandacht voor te vermijden PNIL kosten is gegroeid. In januari 2020 is een nieuw sturingsprogramma geïntroduceerd om de productiviteit van de ambulante teams beter te monitoren en waar nodig bij te sturen. Het eerder genoemde effect om nadrukkelijk te kijken naar verkoopcontracten met 'asociale voorwaarden en tarieven' kan leiden tot een beperkte afname van Leger des Heils hulpaanbod maar biedt tevens de kansen om financiële lekkage te verminderen.

Daarmee is de verwachting van het management van de stichting dat in vergelijking met het genormaliseerde tekort over 2019 van ca. € 3 miljoen het realistisch is om over het jaar 2020 een klein positief resultaat (€ 1,3 miljoen of 0,3% van de exploitatie-omvang) te boeken.

De vermogenspositie is beperkt met een gepresenteerd vermogen van € 24,7 miljoen of 13% van het balanstotaal. Het is echter tekenend dat tot nu toe beperkt 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 in dit kader een letter of support afgegeven aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

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.

Gevolgen van Covid-19 voor onze bedrijfsactiviteiten

De coronacrisis is van invloed op Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Wij hebben de verwachte gevolgen voor de strategie en de financiële gevolgen beoordeeld. De coronacrisis leidt voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg tot omzetsderving en extra kosten en is daarmee van invloed op de liquiditeitsprognose van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Uit formele toezeggingen door ZN, NZa, VWS, VNG, zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten blijkt dat de financiële effecten van de coronacrisis op de financiële positie van zorginstellingen worden geneutraliseerd. Dit geschiedt in de vorm van een vergoeding voor omzetsderving en extra kosten als gevolg van de coronacrisis. Ook worden eventuele liquiditeitsproblemen opgelost door de toezegging van voldoende bevoorschotting. De toezegging is geformaliseerd tot medio 2020 met de gewekte verwachting dat dit hierna wordt gecontinueerd. De organisatie levert zorg op basis van een wettelijk kader en mag er dus vanuit gaan dat de gewekte verwachting na medio 2020 stand wordt gedaan.

Gezien de beschikbare liquiditeit, weerstandsvermogen, de letter of support van Stichting Leger des Heils en bovenstaande toezegging is er geen sprake van materiële onzekerheid die twijfel kan doen rijzen of de stichting haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2019 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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 2018 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.

Functionele valuta

De posten in de jaarrekening worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg haar activiteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

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 Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering waarvan de schuldrest ultimo 2019 € 0,8 miljoen bedraagt (2018: € 0,9 miljoen).
- In 2019 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 & 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 2019, en na verwerking van het resultaat over 2019, 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 € 20,0 miljoen (ultimo 2018: € 19,7 miljoen).
- In 2019 is door de Stichting Leger des Heils een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 4,6 miljoen (2018: € 3,4 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 2019 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg enkele langlopende leningen van de Stichting Leger des Heils waarvan de schuldrest € 28,1 miljoen bedraagt (eind 2018: € 28,8 miljoen).
- In 2019 is door de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over deze leningen € 1,1 miljoen aan rente betaald aan de Stichting Leger des Heils (2018: € 1,0 miljoen).
- In 2019 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 (2018: € 0,1 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 2019 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur en pacht afgedragen aan de Stichting Leger des Heils (2018: € 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 2019, en na verwerking van het resultaat over 2019, 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 € 3,3 miljoen (ultimo 2018: € 2,2 miljoen).
- In 2019 is door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een totale bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 2,7 miljoen, in dit bedrag zijn geen investeringsbijdragen begrepen (2018: € 4,2 miljoen waarvan € 0,5 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 2019 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 20,5 miljoen (2018 € 11,1 miljoen) aan ondersteunende diensten afgenomen van de Stichting Leger des Heils Dienstverlening.
- In 2019 is door Stichting Leger des Heils Dienstverlening een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 0,0 miljoen (2018: € 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 2019 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan vergoedingen ontvangen van Stichting Leger des Heils Reshare (2018: € 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 2019 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur afgedragen aan Kerkgenootschap Leger des Heils (2018: € 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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten vorderingen, liquide middelen, leningen, handelsschulden en overige te betalen posten. De reële waarde van de primaire financiële instrumenten benadert de boekwaarde. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de grondslagen van waardering van de betreffende posten zoals opgenomen in de hierna volgende alinea's. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

Materiële vaste activa

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

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

De 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 2020 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. In 2019 is besloten om met ingang van 2020 de componentenregeling toe te passen. Hierdoor zal de voorziening op 1 januari 2020 worden opgeheven en worden toegevoegd aan het eigen vermogen.

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

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.

Opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten. Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

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 2019 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 2018 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 2020 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 respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Pensioenen

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft voor naar 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 pensioenfondsen. 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 2019 bedroeg de dekkingsgraad 96,5%. 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

bedragen in €

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-19	31-dec-18
Bedrijfsgebouwen en terreinen	95.669.699	92.420.284
Machines en installaties	17.062.765	15.384.247
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	11.256.485	10.482.557
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	1.281.261	3.496.245

Totaal materiële vaste activa	125.270.210	121.783.333
-------------------------------	-------------	-------------

Aanschafwaarde	262.184.857	248.916.762
Cumulatieve afschrijvingen	136.914.647	127.123.429
	125.270.210	121.793.333

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

	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	121.783.333	119.739.775
Bij: investeringen	22.177.405	16.308.295
Af: afschrijvingen	12.458.047	12.561.042
Af: bijzondere waardeverminderingen	557.484	-
Af: desinvesteringen	5.674.997	1.703.695

Boekwaarde per 31 december	125.270.210	121.783.333
-----------------------------------	-------------	-------------

Investeringsubsidies	19.409.798	20.309.645
----------------------	------------	------------

Boekwaarde na aftrek van investeringsubsidies	105.860.412	101.473.688
--	-------------	-------------

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

	2019	2018
Saldo per 1 januari	20.309.645	20.219.752
Bij: investeringsubsidies ontvangen in verslagjaar	1.220.981	1.819.286
Af: amortisatie van investeringsubsidies	2.120.828	1.729.394

Saldo per 31 december	19.409.798	20.309.645
------------------------------	------------	------------

Toelichting:

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2019 getaxeerd op € 132,2 miljoen (per 31 december 2018: € 126,8 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 71,1 miljoen (per 31 december 2018: € 64,5 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 € 3,6 miljoen (2018: € 1,3 miljoen) aan materiële vaste activa in uitvoering opgenomen wat toeziet op afgeronde (ver)bouwprojecten.

De waardevermindering opgenomen onder de post bedrijfsgebouwen ten bedrage van € 0,6 miljoen is het gevolg van een lagere reële waarde. Het bedrag van de waardevermindering is bepaald op basis van impairment (bedrijfswaarde lager dan boekwaarde).

De gebouwen en terreinen zijn bezwaard met hypothecaire leningen van ING Bank en Rabobank.

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 2019 van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving bevat nihil (2018: € 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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-19	31-dec-18
Vorderingen op groepsmaatschappijen	836.000	860.000
Overige vorderingen	28.448	105.116
Totaal financiële vaste activa	864.448	965.116

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	985.116	1.085.784
Verstrekte leningen	-	-
Af: aflossing leningen	100.668	100.668
Boekwaarde per 31 december	884.448	985.116

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 2019 € 0,8 miljoen. Hiervan heeft € 0,1 miljoen een looptijd korter dan een jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

- 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 2019 € 0,1 miljoen. De lening wordt in 2020 volledig afgelost.

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-19	31-dec-18
Voorraden	369.520	382.104
Totaal voorraden	369.520	382.104

Toelichting:

De voorraden betreffen voornamelijk (winkel)voorraden die de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bezit in het kader van arbeidsparticipatie.

4. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's

De specificatie is als volgt:

	31-dec-19	31-dec-18
Onderhanden werk DBC's	1.330.519	1.607.608
Af: ontvangen voorschotten	1.164.363	911.361
Af: voorziening onderhanden werk	146.633	146.633
Totaal onderhanden werk	19.523	549.614

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 2020, 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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

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

Vorderingen uit hoofde van bekostiging:	31-dec-19	31-dec-18
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.709.489	977.018
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	<u>2.709.489</u>	<u>977.018</u>
Schulden uit hoofde van bekostiging:	31-dec-19	31-dec-18
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	389.927
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	<u>-</u>	<u>389.927</u>

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

	t/m 2016	2017	2018	2019	totaal
Saldo per 1 januari	(173.353)	-216.574	977.018		587.091
Financieringsverschil boekjaar				2.707.079	2.707.079
Correcties voorgaande jaren	173.353	216.574	640.923		1.030.850
Betalingen/ontvangsten	-	-	-1.615.531		(1.615.531)
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>173.353</u>	<u>216.574</u>	<u>(974.608)</u>	<u>2.707.079</u>	<u>2.122.398</u>
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.410</u>	<u>2.707.079</u>	<u>2.709.489</u>

Waarvan gepresenteerd als:

- een financieringstekort (vordering):	-	-	2.410	2.707.079	2.709.489
- een financieringsoverschot (schuld):	-	-	-	-	-

	2019	2018
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	58.592.475	49.996.926
Af: Vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	55.885.396	49.019.908
Financieringstekort/-overschot	<u>2.707.079</u>	<u>977.018</u>

6. Debiteuren en overige vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-19	31-dec-18
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	41.973.911	43.006.880
Vorderingen op overige debiteuren	4.056.315	2.536.444
Debiteuren DBC's	256.407	208.122
Nog te factureren omzet DBC's	-	765.714
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	11.045.930	11.723.687
Overige vorderingen:		
- Leger des Heils entiteiten	277.016	365.504
- Personeel	324.290	418.085
- Overige	4.610.500	2.913.981
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u>62.544.369</u>	<u>61.938.417</u>

Toelichting:

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2019 ten bedrage van € 4,6 miljoen (per 31 december 2018: € 4,0 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2019 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 8,5 miljoen (per 31 december 2018: € 8,2 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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-19	31-dec-18
Bankrekeningen	13.724.500	11.904.135
Kassen	302.062	332.972
Kwaliteitsbankrekening cliënten	2.735.481	2.665.121
Betalingen onderweg en kruisposten	219.666	72.341
Totaal liquide middelen	16.981.709	14.974.569

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 2019 € 4 miljoen (per 31 december 2018: € 4 miljoen)

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-19	31-dec-18
Bestemmingsfondsen	(7.231.400)	3.127.476
Algemene reserves	31.898.380	29.262.572
Totaal eigen vermogen	24.666.980	32.390.048

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-19	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-19
Reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW	(8.534.443)	(1.517.108)		(10.051.551)
Bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet	13.056.504	(8.240.158)	123.875	4.940.221
Forensische zorg	(1.394.585)	(725.485)		(2.120.070)
Totaal bestemmingsfondsen	3.127.476	(10.482.751)	123.875	(7.231.400)

Algemene reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-19	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-19
Algemene reserves	29.262.572	(4.659.966)	7.295.774	31.898.380
Totaal algemene reserves	29.262.572	(4.659.966)	7.295.774	31.898.380

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 2019 aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bedraagt € 4,6 miljoen (2018: € 3,4 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 2019 van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving bedraagt in totaal € 2,7 miljoen (2018: 4,2 miljoen) hiervan is € 2,7 miljoen (2018: € 3,7 miljoen) verwerkt als directe vermogensmutatie (kapitaalstorting) in de algemene reserve en een bedrag van € 0,0 miljoen (2018: € 0,5 miljoen) verwerkt als investeringssubsidie.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-19	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-19
Voorziening groot onderhoud	5.264.578	2.017.494	1.174.596	169.852	5.937.624
Voorziening jubileumuitkeringen	595.120	328.134	81.147	-	842.107
Voorziening langdurig zieken	1.686.768	1.067.410	381.168	-	2.373.010
Voorziening activiteiten	1.797.936	1.903.284	282.238	560.479	2.858.503
Totaal voorzieningen	9.344.402	5.316.322	1.919.149	730.331	12.011.244

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

	31-dec-19
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	8.597.674
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.021.463
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	392.107

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 2019 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.

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 reorganisatiekosten € 1,5 miljoen (31 december 2018 : € 0,6 miljoen) en een voorzieningen voor verlieslatende huurcontracten € 1,0 miljoen (31 december 2018 : € 1,0 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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

10. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-19	31-dec-18
Schulden aan kredietinstellingen	54.124.807	48.662.411
Schulden aan stichting Leger des Heils	27.438.365	28.141.725
Totaal langlopende schulden	81.563.172	76.804.136

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2019	2018
Stand per 1 januari	81.185.254	61.427.255
Bij: nieuwe leningen	10.000.000	24.000.000
Af: aflossingen	4.881.118	4.242.001
Stand per 31 december	86.304.136	81.185.254
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.740.964	4.381.118
Stand langlopende schulden per 31 december	81.563.172	76.804.136

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.)	4.740.964	4.381.118
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.)	81.563.172	76.804.136
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	44.127.970	41.425.124

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 2019: € 59,8 miljoen (per 31 december 2018: € 59,3 miljoen). Bepaald is een solvabiliteits eis van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg die ten alle tijde groter is dan 10%. Onder de solvabiliteit wordt verstaan het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal. Het eigen vermogen wordt bepaald incl. het eigen vermogen van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in de balans van Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving. 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 2019: € 14,2 miljoen (per 31 december 2018: € 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 2018: € 0,7 miljoen), daarnaast is pandrecht gevestigd op de in dat gebouw aanwezige roerende zaken.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

11. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-19	31-dec-18
Crediteuren	9.355.543	7.925.977
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	16.452.368	7.116.501
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	5.082.241	4.381.118
Belastingen en sociale premies	13.424.958	12.662.248
Schulden terzake pensioenen	830.384	517.657
Nog te betalen salarissen	1.482.003	1.485.978
Vakantiegeld	2.017.217	1.900.892
Vakantiedagen	10.251.190	9.321.015
Gelden cliënten	2.735.481	2.665.121
Loopbaanbudget	4.533.959	4.029.414
Nog te betalen kosten:		
- Accountantskosten	332.347	259.330
- Huisvestingskosten	1.470.834	2.433.504
- Organisatiekosten	382.262	496.771
- Bewonergebonden kosten	352.155	153.859
- Financieringskosten	103.189	431.345
Vooruitontvangen opbrengsten	275.818	2.489.786
Overlopende passiva	2.026.125	4.061.499
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	71.108.074	62.332.013

12. 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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

13. 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	19.447.357	35.733.444	30.633.428
Dienstovereenkomsten	234.700	150.000	-
Onderhoudscontracten	668.349	1.280.332	54.409
Leaseverplichtingen	1.414.170	360	-
Erfpachtverplichtingen	86.193	-	-

Toelichting:

Compensatie van transitievergoeding bij langdurige ziekte:

Vanaf 1 april 2020 kan bij het UWV compensatie worden aangevraagd voor vanaf 1 juli 2015 betaalde transitievergoedingen bij ontslag van werknemers na langdurige ziekte. Het UWV zal de transitievergoeding compenseren mits aan een aantal voorwaarden is voldaan. Omdat geen zekerheid bestaat of aan de eisen van deze regeling wordt voldaan, is nog geen vordering in de balans ultimo 2019 opgenomen. Een eerste inschatting van de compensatie is dat het kan gaan om een bedrag van € 0,8 miljoen.

Standby overeenkomst:

In 2019 hebben Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) en Stichting Leger des Heils Dienstverlening (DV) een standby overeenkomst gesloten inzake financiering van technische infrastructuur en zelfontwikkelde software Clever. Het vermogensbeslag vanwege investering door DV in deze activa dient DV niet te belemmeren in haar verdere bedrijfsvoering. 'Partijen kunnen wanneer het continuïteitsbeginsel van DV in het geding is of de kwaliteit van dienstverlening door DV ontoereikend is of dreigt te worden, over en weer direct eisen dat W&G de software tegen boekwaarde overneemt, waarbij W&G aan DV interne of externe financiering verstrekt.

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 2019						
- aanschafwaarde	164.833.205	34.210.093	46.377.220	3.496.245	-	248.916.762
- cumulatieve afschrijvingen	72.412.921	18.825.846	35.894.664	-	-	127.133.429
Boekwaarde per 1 januari 2019	<u>92.420.284</u>	<u>15.384.247</u>	<u>10.482.557</u>	<u>3.496.245</u>	<u>-</u>	<u>121.783.333</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	11.735.040	4.236.809	4.813.861	1.391.695	-	22.177.405
- afschrijvingen	6.718.377	2.280.179	3.459.491	-	-	12.458.047
- bijzondere waardeverminderingen	557.484	-	-	-	-	557.484
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	3.093.897	697.251	1.511.484	3.606.678	-	8.909.310
cumulatieve afschrijvingen	1.884.133	419.139	931.044	-	-	3.234.313
per saldo	<u>1.209.764</u>	<u>278.112</u>	<u>580.440</u>	<u>3.606.678</u>	<u>-</u>	<u>5.674.997</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>3.806.899</u>	<u>1.678.518</u>	<u>773.930</u>	<u>(2.214.983)</u>	<u>-</u>	<u>4.044.361</u>
Stand per 31 december 2019						
- aanschafwaarde	173.474.348	37.749.651	49.679.597	1.281.261	-	262.184.857
- cumulatieve afschrijvingen	77.804.649	20.686.886	38.423.113	-	-	136.914.647
Boekwaarde per 31 december 2019	<u>95.669.699</u>	<u>17.062.765</u>	<u>11.256.485</u>	<u>1.281.261</u>	<u>-</u>	<u>125.270.210</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-20%	5-10%	10-33,3%	-	-	

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Almere

Overzicht langlopende schulden ultimo 2019

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke- rente	Restschuld 31 december 2018	Nieuwe leningen in 2019	Aflossing in 2019	Restschuld 31 december 2019	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2019	Aflossingswijze	Aflossing 2020
€													
%													
€													
Schulden aan kredietinstellingen:													
ING Bank N.V.	apr-96 t/m apr-17	82.573.507	10-40	Hypothecair	1,95% - 5,22%	44.877.169	10.000.000	3.780.758	51.096.411	34.123.470	2 - 27	Lineair - Afk. vrij	3.640.604
VPSB - 10	28-mei-08	500.000	20	Hypothecair	0,00%	250.000	-	25.000	225.000	100.000	8	Lineair	25.000
Rabobank	10-apr-07	11.150.000	30	Hypothecair	4,71%	7.213.000	-	372.000	6.841.000	4.981.000	17	Lineair	372.000
Subtotaal						52.340.169	10.000.000	4.177.758	58.162.411	39.204.470			4.037.604
Schulden aan stichting Leger des Heils:													
Stichting Leger des Heils	dec-97 t/m okt-18	33.067.205	5-20	Onderhands	2,50% - 5,00%	28.845.085	-	703.360	28.141.725	4.923.500	2 -19	Lineair - Afk. vrij	703.360
Totaal						81.185.254	10.000.000	4.881.118	86.304.136	44.127.970			4.740.964

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

bedragen in €

BATEN

14. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Opbrengsten zorgverzekeringswet	15.578.884	18.258.919	14.793.669
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg	58.902.809	55.392.745	51.270.986
Opbrengsten Jeugdwet	52.464.925	56.039.493	53.637.514
Opbrengsten WMO	216.719.100	211.957.414	209.348.830
Opbrengsten Justitie	25.575.639	23.678.438	24.395.625
Totaal	<u>369.241.357</u>	<u>365.327.009</u>	<u>353.446.624</u>

15. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Overige subsidies	1.984.479	1.576.618	1.355.169
Totaal	<u>1.984.479</u>	<u>1.576.618</u>	<u>1.355.169</u>

16. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Overige opbrengsten:			
- Eigen bijdrage en huur cliënten	15.464.772	15.426.852	14.506.518
- Zorgprestaties tussen instellingen (onderaanneming)	5.269.977	3.027.670	2.887.010
- Omzet 50 50 Arbeidsparticipatie en -reintegratie	6.783.323	8.696.461	6.201.332
- Overige Diensten	2.436.719	3.028.442	2.180.469
- Boekwinst verkoop materiële vaste activa	1.383.258	-	-
Totaal	<u>31.338.049</u>	<u>30.179.425</u>	<u>25.775.329</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

LASTEN

17. Personeelskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Lonen en salarissen	205.484.564	201.370.404	191.481.114
Sociale lasten	32.430.344	31.168.860	28.989.529
Pensioenpremies	17.152.657	16.903.657	16.217.070
	<u>255.067.565</u>	<u>249.442.921</u>	<u>236.687.713</u>
Kosten woon-werk verkeer	3.973.465	3.724.473	3.795.244
Deskundigheidsbevordering	3.263.753	4.487.420	3.374.187
Arbo gerelateerde kosten	1.291.637	1.370.356	1.126.326
Wervingskosten	328.243	571.360	397.212
Andere personeelskosten	1.939.649	1.744.747	1.442.908
	<u>265.864.312</u>	<u>261.341.277</u>	<u>246.823.590</u>
Subtotaal			
Personeel niet in loondienst	14.556.889	10.913.556	14.846.584
Honorarium officieren	1.193.906	1.283.118	1.162.624
	<u>281.615.106</u>	<u>273.537.952</u>	<u>262.832.799</u>
Totaal			
Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	4.462	4.122	4.296
Gemiddelde loonkosten	57.164	55.705	55.095

Er zijn geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

18. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Afschrijvingen:			
- materiële vaste activa	12.458.047	14.079.996	12.561.042
Bijzondere waardeverminderingen	557.484	-	-
Amortisatie van investeringssubsidies	(2.120.828)	(1.663.370)	(1.729.394)
	<u>10.894.703</u>	<u>12.416.626</u>	<u>10.831.648</u>
Totaal afschrijvingen			

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

19. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
<i>Huisvestingskosten:</i>			
Huur en erfpacht	27.749.160	27.356.514	26.197.135
Energie en water	5.354.266	6.025.730	5.059.192
Onderhoud	10.282.385	9.349.831	9.888.199
Belastingen en heffingen	935.143	1.277.591	947.409
Verzekeringen	765.289	808.714	723.009
Schoonmaakkosten	6.145.486	5.128.060	5.278.264
Beveiliging	4.971.431	2.013.100	4.080.197
Overige huisvestingskosten	740.681	884.833	873.131
Totaal huisvestingskosten	<u>56.943.841</u>	<u>52.844.373</u>	<u>53.046.535</u>
<i>Organisatiekosten:</i>			
Dienstreizen	3.552.491	3.411.697	3.494.313
Kosten transportmiddelen	1.721.399	1.709.539	1.644.588
Kosten ondernemingsraad	272.752	283.655	277.942
Kosten cliëntenraden	120.219	85.222	113.388
Bijdragen koepelorganisaties	778.430	799.751	743.432
Accountantskosten	815.366	897.894	878.888
Advieskosten	2.121.168	1.291.322	1.872.089
Kosten hard- en software	15.626.057	12.591.392	11.485.508
Telefoon en datalijnen	2.842.082	2.761.449	2.932.286
Overige organisatiekosten	5.977.954	7.655.188	5.211.106
Totaal organisatiekosten	<u>33.827.918</u>	<u>31.487.110</u>	<u>28.653.539</u>
<i>Verzorgings- en activiteitskosten:</i>			
Voeding	11.660.419	10.876.398	10.808.916
Activiteitskosten	4.804.272	5.497.738	3.721.388
Verzorgingskosten	2.948.419	3.805.542	2.926.309
Kosten vergoeding Gezins-/Pleegouders	2.875.522	2.860.696	2.590.246
Kosten onderaanneming dagactiviteiten	3.838.806	2.476.920	3.352.205
Omzetgerelateerde kosten	2.043.369	3.048.791	1.991.278
Overige verzorgings- en activiteitskosten	3.513.920	687.091	2.467.427
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	<u>31.684.727</u>	<u>29.253.176</u>	<u>27.857.769</u>
Totaal overige bedrijfskosten	<u><u>122.456.486</u></u>	<u><u>113.584.659</u></u>	<u><u>109.557.842</u></u>

20. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Rentebaten	(0)	149.171	-
Rentelasten	(2.740.307)	(2.307.891)	(2.814.114)
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>(2.740.307)</u></u>	<u><u>(2.158.720)</u></u>	<u><u>(2.814.114)</u></u>

21. Gebeurtenissen na balansdatum

De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Ook het werk van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg wordt geraakt door de overheidsmaatregelen van 'social distancing'. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg blijft haar taken zo goed als mogelijk uitvoeren met extra maatregelen, waar nodig en mogelijk. De eerste prioriteit ligt bij het waarborgen van de gezondheid van onze cliënten/deelnemers en medewerkers.

In dit stadium zijn de gevolgen voor onze bedrijfsvoering en onze resultaten beperkt. De financiers (Ministerie en gemeenten) hebben schriftelijk bevestigd om de extra Coronakosten te vergoeden en de gevolgen van lagere (of anders gemeten) productiviteit te vergoeden als crisismaatregel. De steunmaatregelen van de overheid geven daarmee belangrijke steun om deze periode economisch door te komen. Die stabiliteit in een tijd van onzekerheid geeft ons het vertrouwen dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is.

Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar 'Gevolgen van Covid-19 voor onze bedrijfsactiviteiten' (opgenomen onder Grondslagen van waardering en resultaatbepaling).

22. Wet normering Topinkomens (WNT)

Op grond van de WNT mag in 2019 het inkomen van topfunctionarissen in de (semi) publieke sector maximaal € 194.000 zijn inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever. Voor o.a. zorginstellingen gelden in 2019 andere, sectorale normen. De sectorale norm voor zorginstellingen ligt vast in de 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp' van 26 november 2015 en kent een klasse indeling. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is organisatorisch verbonden met Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Voor de toepassing van de klassenindeling zijn de criteria gehanteerd als ware het één rechtspersoon. Het toegestane bezoldigingsmaximum wordt vastgesteld op basis van de karakteristieken van een rechtspersoon of instelling (of een groep van rechtspersonen of instellingen) waaraan de topfunctionaris leiding geeft. Uitgangspunt is dat voor grotere, complexere rechtspersonen of instellingen een zwaarder functieprofiel vereist is dan voor kleinere, eenvoudige rechtspersonen of instellingen. Bij een hogere functiezwaarte is een hogere bezoldiging passend. Op basis van de voorgeschreven karakteristieken heeft de Raad van Toezicht een totaalscore vastgesteld van 12 punten. De Stichtingsdirectie en Raad van Toezicht vallen hiermee in 'klasse V' wat neerkomt op een bezoldigingsmaximum van € 194.000.

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

Het bezoldigingsmaximum in 2019 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 2019 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, de Stichtingsdirectie en de werkeenhiddirectie. De directie geeft dagelijks leiding aan de rechtspersoon. De Raad van Toezicht houdt als hoogste orgaan toezicht op de stichting. Voor de definiëring van de topfunctionarissen op grond van de WNT heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg beoordeeld of naast de leden van de Raad van Toezicht, de Stichtingsdirectie en de werkeenhiddirectie geen andere medewerkers als topfunctionaris aangemerkt dienen te worden op grond van de definiëring van topfunctionaris "wie belast is met de dagelijkse leiding van de gehele rechtspersoon of de gehele instelling".

Stichting Leger des Heils 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 overige leidinggevende van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg hebben zeer beperkte bevoegdheden en acteren strikt binnen de kaders van hogere echelons waardoor zij niet kwalificeren als topfunctionaris voor de WNT.

Bezoldiging topfunctionarissen

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

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

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

Leidinggevende topfunctionarissen

bedragen x € 1	Envoy drs. C. Vader	Kapitein H. Slomp RA
Functiegegevens	Voorzitter Stichtingsdirectie	Lid Stichtingsdirectie
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	144.859	38.286
Beloningen betaalbaar op termijn	12.100	10.862
Bezoldiging	156.959	49.148
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t	n.v.t
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 2018		
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
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	139.652	33.993
Beloningen betaalbaar op termijn	12.054	9.806
Bezoldiging	151.706	43.799
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

Toeziethoudende 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	Kolonel H. Andersen	Lt.-kolonel J. den Hollander	De heer drs. P.W.D. Venhoeven	Mevrouw drs. M. Trompetter
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vice-voorzitter Raad van Toezicht	Penningmeester Raad van Toezicht	Secretaris Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/5
Bezoldiging	540	540	540	10.727	7.999
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	8.026
-/- 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 2018					
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/8 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	226	540	540	4.397	9.757
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	11.884	18.900	18.900	18.900	18.900

<i>bedragen x € 1</i>	Mevrouw M.F.D. Waling- Huijsen	De heer mr. drs. A.J. Lock	De heer drs. J.M. de Vries	Mevrouw prof. dr. W. den Ouden	De heer drs. W.J. Adema RA MBA
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 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	22/9 - 31/12
Bezoldiging	6.252	8.533	6.540	8.489	2.148
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.400	19.400	19.400	19.400	5.368
-/- 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 2018					
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	25/4 - 31/12	25/4 - 31/12	n.v.t.
Bezoldiging	6.706	4.620	2.012	1.345	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.900	18.900	12.997	12.997	n.v.t.

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2019 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 2019 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 2019 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

<u>23. Honoraria onafhankelijke accountant</u>	<u>Realisatie 2019</u>	<u>Realisatie 2018</u>
De honoraria van de onafhankelijke accountant is als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	611.524	659.166
2 Overige controlewerkzaamheden	203.841	219.722
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria onafhankelijke accountant	<u>815.365</u>	<u>878.888</u>

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe onafhankelijke accountant van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2019, 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 2019 vastgesteld in de vergadering van 22 april 2020.

De raad van toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2019 vastgesteld in de vergadering van 22 april 2020.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling als opgenomen in de resultatenrekening 2019 van de jaarrekening.

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. den Hollander
Penningmeester 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

De heer drs. W.J. Adema RA MBA
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 2019

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument 2019 opgenomen jaarrekening 2019 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg te Almere gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2019;
- de resultatenrekening over 2019; 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) 2019 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).

TUKXMQJA2M4S-477169697-1029

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.



Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het coronavirus (Covid-19)

Wij wijzen op de toelichting in de ‘Gevolgen van Covid-19 voor onze bedrijfsactiviteiten’ in de ‘Grondslagen van waardering en resultaatbepaling’ en de ‘Gebeurtenissen na balansdatum’ in de ‘Toelichting op de resultatenrekening’ van de jaarrekening waarin de stichtingsdirectie de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op de stichting en op de omgeving waarin de stichting opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat er nog steeds onzekerheden bestaan en dat het daarom op dit moment redelijkerwijs niet goed mogelijk is om de toekomstige effecten in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot de aangelegenheid.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 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 2019 opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaardocument 2019 andere informatie, die bestaat uit:

- voorwoord stichtingsdirectie (hoofdstuk I.);
- maatschappelijk verslag (hoofdstuk II.);
- overige gegevens (hoofdstuk IV.);
- bijlagen (hoofdstuk V.).

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 maatschappelijk verslag in overeenstemming met RJ 400 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.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang 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, 20 mei 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2019 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 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de 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 2019**Commissioner mevrouw H. Tvedt**

Geen externe nevenfuncties

Kolonel H. Andersen

Geen externe nevenfuncties

Luitenant Kolonel J.A. den Hollander

1. Bestuurslid Missie Nederland

De heer mr. drs. A.J. Lock

Voorzitter Raad van Bestuur Evangelische Omroep

1. Bestuurder Productiehuis EO BV
2. Voorzitter bestuur Obadjaberaad
3. Lid 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 Koninklijke Nederlandse Vereniging 'Onze Luchtmacht'

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

1. Lid Raad van Toezicht Gemiva-SVG

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. Voorzitter Stichting ter Bevordering van de Christelijke Pers in Nederland (dagblad Trouw)
6. Voorzitter en ouderling Hervormde Gemeente Goudriaan (PKN)
7. Lid Commissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen (ingesteld door het kabinet)

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 Stichting Recht en Overheid
5. Lid van de Referendumcommissie
6. Lid van de Regieraad Responsieve Overheid (BZK)
7. Lid Adviescommissie Uitvoering Toeslagen (Cie Donner)

De heer drs. W.J. Adema RA MBA

Directeur zorg bij Zorgverzekeraars Nederland

1. Vicevoorzitter Raad van Toezicht Compassion NL, Apeldoorn
2. Voorzitter RvT Interaktcontour, Nunspeet
3. Penningmeester Stichting Vermogensbeheer Hoogeland Zorg, Beekbergen

