

Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg

Jaardocument 2020



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



INHOUDSOPGAVE

I. Voorwoord Raad van Bestuur	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 de stichting	12
2.3 Kerngegevens	16
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	16
2.3.2 Deelnemers, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel	17
3. Maatschappelijk ondernemen	25
3.1 Dialoog met stakeholders	25
3.2 Milieu en duurzaamheid	27
4. Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	29
4.1 Governance code	29
4.2 Toezichthoudend orgaan	31
4.2.1 Commissies en externe accountant	31
4.2.2 Jaarverslag toezichthouders 2020	34
4.3 Bestuur	38
4.4 Medezeggenschap	40
4.4.1 Cliëntenraad en vertrouwenspersoon	40
4.4.2 Ondernemingsraad	40
5. Beleid, inspanningen en prestaties	41
5.1 Omgevingsanalyse	41
5.2 Algemeen beleid verslagjaar	43
5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	50
5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van deelnemers	50
5.4.1 Uitkomsten cliënttevredenheidsmeting	50
5.4.2 Klachten	50
5.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	52
5.5.1 Personeelsbeleid	52
5.5.2 Beloningsbeleid	58
5.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkertevredenheid	59
5.6 Financieel beleid	60
5.6.1 Hoofdpijnen financieel beleid	60
5.6.2 Sturing en beheersing	60
5.6.3 Interne beheersing	61
5.6.4 Risico's en onzekerheden	63
5.6.5 Financiering	67
5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar	68
5.6.7 Toekomstverwachtingen	70
5.6.8 Coronavirus (Covid-19)	71
5.6.9 Begroting 2021	74

III	Jaarrekening 2020	75
	Balans per 31 december 2020	76
	Resultatenrekening over 2020	77
	Kasstroomoverzicht over 2020	78
	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	79
	Toelichting op de balans	94
	Toelichting op de resultatenrekening	106
IV	Overige gegevens	113
	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	114
	Resultaatbestemming	114
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	115
V		
	Bijlagen	119
	Bijlage 1: Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2020	120
	Bijlage 2: Corona-compensatie 2020	122

I. VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR

Sinds de start van de COVID-19 uitbraak in Nederland in maart 2020, heeft het Leger des Heils een uitzonderlijk jaar meegemaakt. Uitdagend, vaak moeilijk, maar ook het Leger des Heils op zijn sterkst. Deze corona pandemie vraagt veel van de samenleving en van ons....

Bij de uitbraak begin 2020 hebben bestuur en directies gekozen voor het uitgangspunt om de begeleiding aan de deelnemer zoveel mogelijk te continueren tenzij sprake was van een te hoog risico. In die gevallen is gekozen voor een alternatieve werkwijze. Voor onze intramurale vestigingen veranderde er veel, en in korte tijd. Onze langjarige wens om in de opvang te kunnen beschikken over 1-persoonskamers kon nu in hele korte tijd worden gerealiseerd door toevoeging van extra slaapcapaciteit op extra (tijdelijke) locaties. De medewerkers van het Leger des Heils hebben daarmee een indrukwekkende groepsprestatie neergezet. In de eerste maanden van de Coronacrisis was de beschikbaarheid van beschermingsmiddelen onvoldoende waardoor de veiligheid van deelnemers/bewoners en medewerkers in gevaar kwam.

Veel van de kantoormedewerkers zijn thuis gaan werken en dat aantal is verder gestegen sinds de 'lockdown' van december 2020. Voor degenen die op de zorglocaties, kantoorlocaties en ambulant actief bleven, werd alles zo georganiseerd en ingericht dat men veilig kon werken. Dat betekent onder meer handhaving van hygiëneregels, 'social distancing', gebruik van beschermingsmiddelen en goede ventilatie van gebouwen. Wat het exacte effect van deze maatregelen is (geweest) voor de bedrijfsvoering, is moeilijk meetbaar. Ook onze organisatie heeft besmettingen en slachtoffers gekend, maar het werk van het Leger des Heils in Nederland heeft wel, zij het onder bijzondere omstandigheden, doorgang kunnen vinden.

De stichting heeft gebruik gemaakt van de zorgbonus van het Ministerie van VWS door te kiezen voor toekenning (binnen de richtlijnen van de handreiking) aan alle medewerkers die in de periode 1 maart 2020 tot 1 september 2020 hebben gewerkt. Die keuze was gebaseerd op de interne analyse dat geen verstandig onderscheid valt te maken tussen medewerkers die direct of indirect actief zijn geweest met COVID-19, met patiënten en/of deelnemers in de strijd tegen Corona en voor medewerkers die anderszins hebben bijgedragen aan de strijd tegen COVID-19. In december 2020 is de € 1.000 zorgbonus namens VWS aan de medewerkers uitbetaald (€ 5,9 miljoen totaal). In combinatie met de opslag loonheffing is sprake van een totaalbedrag van € 9,8 miljoen dat voor de stichting geen resultaat effect heeft.

Het is gelukt om de meeste Corona kosten, zowel de extra gemaakte kosten als de onderdekking van productiviteit, financieel gedekt te krijgen door medewerking van de zorgfinanciers. Desalniettemin becijferen we een netto tekort op Corona gerelateerde effecten van € 2,9 miljoen(inclusief voorziening). Hierin is ook begrepen dat een groot deel van de centrale Coronakosten, bv de inzet van het landelijke Coronateam en projectsubsidie voor beeldbellen met deelnemers, niet door reguliere exploitatie, maar wel door particuliere Corona donaties ter grootte van ca. € 700.000 gedekt konden worden.

Succesvolle campagne voor dak- en thuislozen

Het Leger des Heils heeft succesvol campagne gevoerd voor de ruim 40.000 dak- en thuislozen in ons land. In recente jaren heeft het Leger (samen met andere opvangorganisaties) continu aandacht gevraagd voor deze doelgroep. Na de oproep van de overheid om vooral thuis te blijven, is het Leger des Heils een campagne gestart met als titel 'Thuisblijven? Hoe dan?'. De campagne heeft geresulteerd in veel (media-)aandacht en heeft mede bijgedragen aan de toezegging van de regering om 200 miljoen euro beschikbaar te stellen voor de opvang van dak- en thuisloze mensen. Ook heeft de overheid het besluit genomen om voor het einde van 2021 in totaal 12.400 woonplekken te realiseren voor deze doelgroep.

Samenwerking

Medewerkers van het Leger des Heils hebben in het hele land een enorme inspanning geleverd om de dak- en thuislozen een veilig heenkomen te bieden. Daarin is fantastisch samengewerkt met gemeenten, partnerorganisaties en bedrijfsleven. De mensen konden onder meer gehuisvest worden in sporthallen, hotels, voormalige opvanglocaties en zelfs een voormalige gevangenis.

Ondersteuning vanuit de samenleving

De ondersteuning die het Leger des Heils ontving vanuit de samenleving (individueel, organisaties, gemeenten en bedrijven) was overweldigend. Bijdragen in de vorm van geld, goederen en activiteiten maken echt het verschil voor kwetsbare mensen. Een overzicht... Met de hulp van verschillende bedrijven hebben we persoonlijke hygiënepakketten aan dak- en thuislozen kunnen verstrekken. Andere bedrijven, gemeenten en organisaties hielpen bij het huisvesten van dak- en thuisloze mensen. We hebben contact kunnen houden met deelnemers (volwassenen, jeugdigen en kinderen) door hen te voorzien van tablet computers, die konden worden aangeschaft door bijdragen van verschillende organisaties. Ook zijn er tablets uitgedeeld aan kinderen in moeilijke familieomstandigheden, waarbij het continueren van contact van groot belang is voor de veiligheid en ontwikkeling van de kinderen. Andere voorbeelden: in samenwerking met IKEA Nederland werden opvanglocaties en woonruimtes ingericht en dit resulteerde tevens in een verdergaande samenwerking voor de realisatie van woonplekken voor daklozen in Nederland. Verder kreeg een van onze productiekeukens een upgrade, er werden activiteiten gesponsord, er werd voorzien in goederen en maaltijden die direct konden worden ingezet in ons werk, enzovoort. We zijn dankbaar voor al deze hulp en ondersteuning en we zijn er zeker van dat dit de basis vormt voor het bouwen aan nieuwe relaties en bloeiende buurtactiviteiten.

Interne organisatie

Door alle aandacht voor werken in een bijzonder Corona jaar lijken andere belangrijke zaken ondergeschikt. Het jaar 2020 is echter begonnen met een grote alertheid voor de interne organisatie en bedrijfsvoering. Het boekjaar 2019 was namelijk met een recordverlies afgesloten en de stichting verkeerde midden in een organisatorische schaalvergroting waarbij 11 geografische regio's opnieuw werden ingedeeld en samengevoegd tot 7 grotere regio's. Deze schaalvergrotingsoperatie had tot doel om de kwaliteit van de bedrijfsbureaus te vergroten en de continuïteit van met name specialistische functies op die bedrijfsbureaus te verbeteren. Deze samenvoeging vroeg in 2020 veel energie van de organisatie en kon medio 2020 succesvol worden afgerond.

Het tempo van de investeringsplanning werd vertraagd vanwege de financiële onzekerheden en omdat realisatie van de extra Corona locaties veel energie en tijd hebben gevraagd van de facilitaire teams.

Het Leger des Heils heeft in haar hulpaanbod te maken met de spanning dat vanuit de missie gekozen wordt voor hulp aan de meest kwetsbaren, vaak mensen met een gecombineerde gestapelde problematiek met een te lage zorgfinanciering. In de contractering door de zorgfinanciers (landelijk en gemeentelijk) wordt namelijk uit budgettaire redenen te vaak besloten voor een gemiddelde vergoeding. Bestuur en directies van de stichting hebben aanpassingen doorgevoerd in de wijze waarop voortaan zorgcontracten worden onderhandeld en gemonitord om te zorgen voor een- naar eigen oordeel van de stichting- eerlijker vergoeding voor de Leger des Heils hulpverlening. Het is verheugend dat we reeds in het verslagjaar 2020 de eerste aanzetten voor een betere financiële vergoeding kunnen waarnemen.

Alsof het verslagjaar nog niet genoeg uitdagingen kende, werd in 2020 ook gewerkt aan de afronding van eerder ingezette ICT-verbeterprocessen waaronder het werken in 'de cloud' gebruikmakend van Office365, een nieuw roosterplanningssysteem, belangrijke updates van het eigen Clever clientregistratiesysteem etc. We noemen het een mirakels jaar, omdat bij grote onzekerheden en grote inspanningen het boekjaar met een bescheiden maar toch positief resultaat van € 1 miljoen kon worden afgesloten. De financiële positie van de stichting zowel qua liquiditeit als solvabiliteit is verbeterd zoals uit bijgaande jaarrekening 2020 blijkt.

Begin 2020 is het Programma 'Geloven in de Buurt' van start gegaan. Dit programma zet in op het creëren van nieuwe en het revitaliseren van bestaande ontmoetingsplekken, dichtbij en in de buurt van mensen. Het bestaande buurtwerk van de stichting, veelal georganiseerd vanuit de buurtsteunpunten 'Bij Bosshardt' is operationeel samengevoegd met het buurtgerichte werk van Kerkgenootschap Leger des Heils en voortaan aangestuurd door een gemeenschappelijke programmadirectie. Door middel van dergelijke ontmoetingsplekken kan door het Leger des Heils beter aansluiting worden gezocht bij de behoeften in de samenleving en kan de missie van het Leger des Heils in Nederland (kort samengevat als 'soup, soap, salvation') beter worden gediend.

Voor consolidatiedoeleinden wordt de buurtwerk-sociale component van dit gemeenschappelijke programma in de jaarrekening van de stichting opgenomen. De financiële bijdrage in 2020 vanuit de stichting bedraagt ca. € 5 miljoen, zowel gefinancierd uit eigen als fondsenwervende private middelen. Daarnaast krijgt het programma via de stichting ca. € 1,5 miljoen aan subsidies. Het voor de stichting relevante deel van de exploitatie bedraagt in 2020 ca. € 6 ½ miljoen vooral bestaande uit personele kosten (€ 4,5 miljoen) en huisvestingskosten (€ 1,2 miljoen). De financiële betrokkenheid bij het programma is gemaximeerd en dat maximum wordt in het komende jaar bereikt.

De ambitie is om het huidige gecombineerde aantal locaties van ruim 100 vestigingen op termijn te verdubbelen naar 200 buurtlocaties. Deze buurtlocaties 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 heer envoy drs. Cornel Vader heeft op 2 december 2020 afscheid genomen na een imposante periode van 9 jaar voorzitterschap van de landelijke directie van de stichting. Hij is bij die gelegenheid geëerd met benoeming tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau. Ten tijde van de afscheidsreceptie werd ook het door Cornel geschreven boek gelanceerd 'Gewoon te moeilijk' met daarin professionele observaties van 30 jaar kwetsbaarheid in het sociale domein.

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.

Raad van Bestuur:
kapitein Harm Slomp RA (voorzitter)
Karin Bloemendal MMI
Ir. Bert van de Haar

Almere, 28 april 2021

II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

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

	2020	2019	2018	2017	2016
De hulpvragers:					
Unieke cliënten	28.297	29.104	29.621	27.246	26.850
De hulpverleningscapaciteit (op 31 december)					
Aantal bedden intramurale voorzieningen	5.916	5.925	6.081	5.673	5.304
Aantal plaatsen dagopvang/buurtsteunpunten	4.266	3.486	3.419	2.986	2.670
Aantal plaatsen opvang voor vluchtelingen en ongedocumenteerden *)					1.050
Ambulante hulpverlening (in arbeidsplaatsen van 36 uur/week)	1.192	1.122	1.234	1.187	1.091
De organisatie:					
Aantal regio's/werkeenheden op 31 december	7	11	11	11	11
Aantal vestigingen op 31 december	270	252	256	255	254
Aantal personeelsleden per 31 december	5.976	6.032	6.055	5.688	5.431
Bezette arbeidsplaatsen (gemiddeld, excl. stagiaires, in fte's van 36 uur/week)	4.409	4.462	4.296	3.992	3.797
Kosten en opbrengsten: (bedragen x € 1.000.000)					
Totale opbrengsten	452	410	388	347	333
- incl. bijdragen van stichting Leger des heils en stichting Leger des Heils Fondsenwerving	9	7	7	6	6
Totale kosten	451	418	386	340	332
Exploitatieresultaat	1	-8	2	6	1
Mutatie eigen vermogen (incl. overige mutaties)	7	-8	2	6	1

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 Leger des Heils 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 2021 opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en betreft het gehele kalenderjaar (=boekjaar) 2020. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlagen. De in het jaardocument opgenomen jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en daarmee de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 655 Zorginstellingen en de Wet Normering Topinkomens.

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 (regio's 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 de stichting

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg coördineert en geeft leiding aan zeven regio's die zich op georganiseerde basis met welzijnswerk en gezondheidszorg bezighouden.

Een regio bezit geen zelfstandige rechtspersoonlijkheid maar maakt deel uit van de stichting. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg werkt volgens het 'Raad van Toezicht-model'. De stichting heeft een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. Zie ook hoofdstuk 4 voor nadere toelichting.

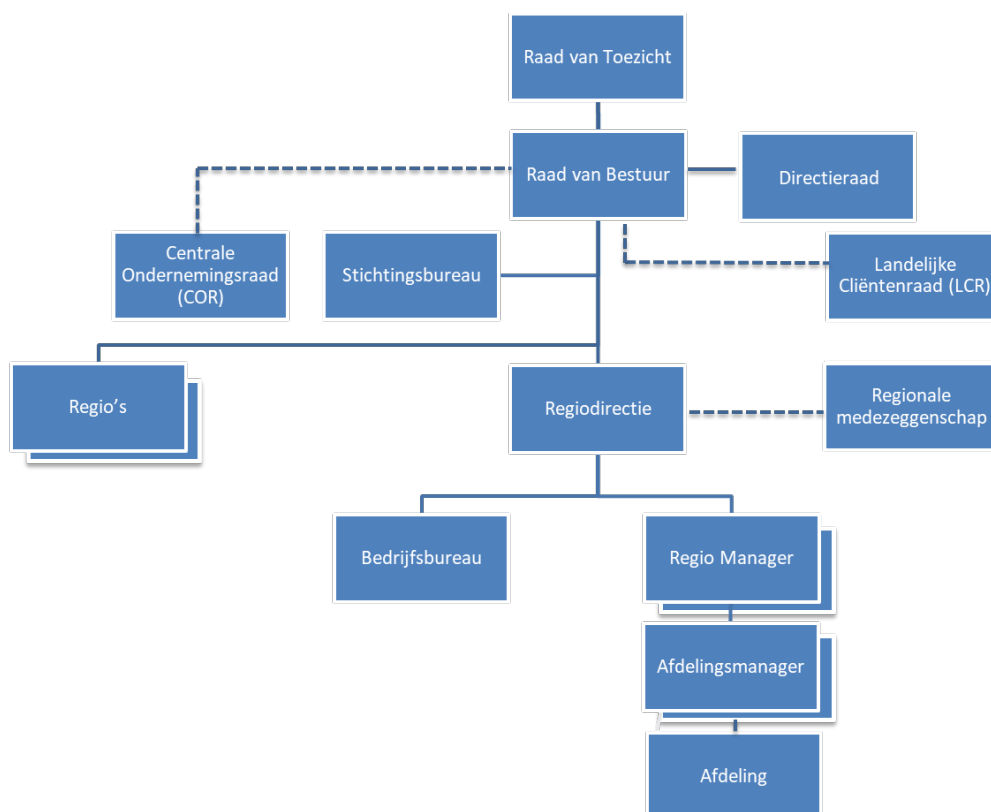
In 2020 is gekozen voor omzetting van een tweehoofdige naar driehoofdige Raad van Bestuur, die per 1 januari 2021 is geëffectueerd. Daarnaast hebben Raad van Bestuur en Raad van Toezicht gezamenlijk toegewerkt naar een aanvulling op de governance door het installeren van een Directieraad (executive committee) in het begin van kalenderjaar 2020. De Directieraad bestaat uit vertegenwoordiging vanuit alle regionale directies van de stichting, aangevuld met vertegenwoordiging van de operationele directie van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering, enkele senior staffunctionarissen en de leden van de Raad van Bestuur. De Directieraad is betrokken bij alle besluitvorming met impact voor de landelijke organisatie (waaronder ook het jaarplan en de begroting). De bestuurlijke besluitvorming berust bij de Raad van Bestuur (en Raad van Toezicht waar statutair bepaald).

De Raad van Bestuur wordt ook 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 regio's van de stichting worden geleid door een directie bestaande uit algemeen directeur, directeur zorg en directeur bedrijfsvoering. In een enkel geval heeft de regiodirectie (nog) geen zorgdirecteur. De directie van een regio is verantwoordelijk voor zowel de inhoudelijke als de (financiële) bedrijfsvoering van de regio. Het stuurmechanisme van het regionale management is gebaseerd op het adagium van 'eigenaarschap binnen kaders'. De directie van een regio 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 vroegen. Om een aantal van deze knelpunten op te lossen is in 2019 een start gemaakt met de samenvoeging van werkeenheden naar regio's. Dit proces is halverwege 2020 afgerond.

Organogram Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 2020



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.

In 2020 is er binnen de groep een nieuwe stichting opgericht: Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Deze nieuwe stichting heeft tot doel het in- en uitlenen van gelden, het ontvangen en doen van betalingen van hoofdsom, rente, e.d. waardoor de juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland onroerende zaken of andere activa kunnen financieren.

Woonvermogen is een impactfonds, waar vermogen particulieren, families en organisaties middels vastgoedleningen bijdragen leveren aan het woonplekaanbod van het Leger des Heils aan (voormalige) deelnemers. Daartoe treedt de Stichting o.a. op als agent en/of trustee en beheert zekerheidsrechten die worden verstrekt in het kader van leningen waarvoor onder andere onroerende zaken of andere activa in onderpand worden gegeven.

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

- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- Stichting Majoor Bosshardt prijs 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 bijna alle 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 zo nodig 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 deelnemers 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 zeven regio's met in totaal 270 vestigingen in Nederland.

Doelgroepen

Het Leger des Heils richt zich op de meest kwetsbaren, mensen zonder helper die door een combinatie van problemen in de marge van de samenleving terecht zijn gekomen. 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, zwervjongeren, tienermoeders, jongeren/volwassenen die met justitie in aanraking (dreigen te) komen;
- Licht verstandelijk beperkte (LVB) (zwerv)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 Deelnemers, capaciteit, opbrengsten, productie en personeel

Deelnemers

Het aantal deelnemers dat door Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in 2020 werd geholpen:

Jaar	Aantal cliënt trajecten	% verschil tov jaar-1	Unieke cliënten	% verschil tov jaar-1
2020	43.446	-7%	28.297	-3%
2019	46.940	-1%	29.104	-2%
2018	47.517	2%	29.621	9%
2017	46.670	3%	27.246	4%

Corona tekende het jaar 2020: dit laat zich ook terugzien aan de instroom, het aantal trajecten en de trajectduur in 2020. Het aantal cliënttrajecten daalde in 2020 met 7% en het aantal unieke personen dat deelnam in hulpverlening nam af met 3%. Daarentegen duurde een gemiddeld hulptraject één maand langer.

De afname van cliënttrajecten wordt voor ca. 50% veroorzaakt door minder sociale vakanties (in Leger des Heils hotel Belmont). Het hotel moest als gevolg van de lockdown haar activiteiten afbouwen waardoor slechts 410 volwassenen en kinderen een sociale vakantie konden beleven (vorig jaar 2.118 personen).

Opbrengsten

In 2020 zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2019 gestegen met € 47,5 miljoen of + 11,7% tot ruim € 452,2 miljoen. Meer dan de helft van toename van de opbrengsten wordt veroorzaakt door extra Corona kosten (extra locaties en VWS-subsidie voor de zorgbonus). De andere helft van de inkomstentoe name komt uit toegekende indexaties op zorgtarieven, toename van de 50I50 arbeidsbesteding en hogere inkomsten uit fondsenwerving.

Capaciteit per 31 december

	2020	2019	2018	2017
Intramuraal (aantal plaatsen per 31/12)				
Beschermd Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen **	1.367	1.408	1.480	1.385
Beschermd Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren **	314	340	373	348
Begeleid wonen	1.668	1.632	1.628	1.425
Nachtopvang	473	536	526	469
24-uurszorg	779	582	579	575
Vrouwenopvang	71	103	107	107
Noodopvang	54	54	79	86
Totaal Maatschappelijke Opvang	4.726	4.655	4.772	4.395
Totaal Jeugdhulp	233	279	284	266
Ontwenningencentrum	40	40	61	61
Begeleid/Groepswonen	30	30	30	32
Totaal verslavingszorg	70	70	91	93
Woonvoorzieningen voor LVB	206	229	215	199
(Kinder)hospicezorg	18	20	20	20
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	486	503	501	501
Aanleunwoningen voor senioren	103	98	98	99
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	813	850	834	819
50 50 Hotel Belmont	100	100	100	100
Totale intramurale capaciteit	5.942	5.954	6.081	5.673
Tijdelijke noodopvang vluchtelingen en ongedocumenteerde ***				
Dagopvang en arbeidsreïntegratie (aantal plaatsen per 31/12)				
Dagopvang dak- en thuislozen	330	355	355	395
Totaal Maatschappelijke opvang	330	355	355	395
Dagopvang voor ouderen	44	44	44	44
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	44	44	44	44
(Medisch)Kinderdagopvang	75	75	75	67
Totaal Jeugdzorg	75	75	75	67
50 50 Hotel Belmont, congrescentrum	350	350	350	350
50 50 arbeidsreïntegratie	2.000	1.250	1.250	1.050
Bij Bosshardt buurtsteunpunten	1.467	1.412	1.345	1.080
Totaal preventie en maatschappelijk herstel	3.817	3.012	2.945	2.480
Totale capaciteit dagopvang en arbeidsreïntegratie	4.266	3.486	3.419	2.986
Ambulant (in arbeidsplaatsen van 36 uur per week per 31/12)				
Totaal capaciteit ambulante hulpverlening	1.192	1.122	1.234	1.187

Productie

Intramuraal

De residentiele capaciteit is in 2020 qua bedden met ca. 2% gedaald. Wel is het aantal opvanglocaties gestegen (van 252 naar 270) vanwege de noodzaak van extra ruimte als gevolg van social distancing en quarantaine. Het aantal bedden is hierbij niet noodzakelijkerwijs structureel gegroeid. De lichte structurele daling van beddencapaciteit is het gevolg van de focusstrategie en herverdeling van zorgproducten waardoor een aantal voorzieningen (zoals het Jannahuis, Noorderburgh, een opvang voor Tienermoeders en opvang voor zwerfjongeren) zijn gesloten. Ook zijn enkele voorzieningen gewijzigd van bijvoorbeeld nachtopvang naar 24-uurs opvang.

Het aantal zorg- omklapwoningen, waar voornamelijk extramurale zorg wordt geboden en Leger des Heils garant staat voor de economische verplichtingen, is verder gestegen.

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

	2020				2019			
	Gemiddelde capaciteit	Capaciteit 366 dgn	Bezettings dagen	Bezetting in %	Gemiddelde capaciteit	Capaciteit 365 dgn	Bezettings dagen	Bezetting in %
Beschermde Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.310	479.460	493.142	102,9%	1.408	513.920	510.501	99,3%
Beschermde Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren	310	113.460	124.459	109,7%	340	124.100	118.988	95,9%
Begeleid Wonen	1.668	610.488	570.960	93,5%	1.632	595.680	595.680	100,0%
Nachtopvang	435	159.112	139.427	87,6%	536	195.640	204.606	104,6%
24-uurszorg	737	269.742	285.509	105,8%	582	212.430	249.099	117,3%
Vrouwenopvang	71	25.986	34.718	133,6%	103	37.595	42.803	113,9%
<i>Maatschappelijke opvang</i>	4.531	1.658.248	1.648.215	99,4%	4.601	1.679.365	1.721.677	102,5%
<i>Jeugdhulp</i>	233	85.278	77.085	90,4%	279	101.835	81.420	80,0%
Ontwenningscentrum	40	14.640	13.568	92,7%	51	18.401	14.629	79,5%
Begeleid/Groepswonen	30	10.980	10.691	97,4%	30	10.950	10.712	97,8%
Forensische GGZ	0	0	0		0	0	0	
<i>Geestelijke Gezondheidszorg incl. Verslavingszorg</i>	70	25.620	24.259	94,7%	81	29.351	25.341	86,3%
Woonvoorzieningen voor LVB	206	75.396	72.032	95,5%	229	83.585	86.296	103,2%
(Kinder)hospicezorg	18	6.588	5.515	83,7%	20	7.300	5.639	77,2%
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	486	177.876	171.471	96,4%	503	183.595	183.921	100,2%
Aanleunwoningen voor senioren	103	37.698	37.698	100,0%	98	35.770	35.770	100,0%
<i>Ouderen- en gezondheidszorg</i>	813	297.558	286.716	96,4%	850	310.250	311.626	100,4%
Totale intramuraal*	5.647	2.066.704	2.036.275	98,5%	5.811	2.120.801	2.140.064	100,9%

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

De bezettingsgraad is in het verslagjaar lager (minus 2,4%) dan in voorgaande jaren, met name dat als gevolg van Corona een deel van de afdelingen werden geconfronteerd met tijdelijke afsluiting als gevolg van besmetting van medewerkers en/of bewoners. Dit laat zich het sterkst zien bij de verpleegafdelingen en GHZ.

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 Bosshardts en korpsen werken samen onder de werktitel "Geloven in de Buurt". Ontmoetingsplekken waar mensen gezien en gehoord worden. Geloven in de Buurt biedt ontmoetingsplekken waar mensen gezien en gehoord worden, waar ze zich kunnen verbinden met hun medemens en waar ruimte is voor zingeving en geloof. De ontmoetingsplekken zijn gericht op laagdrempelige ondersteuning, terugdringen van eenzaamheid en armoede en het bevorderen van zelfredzaamheid.

50|50 dagbesteding en re-integratie is een initiatief van het Leger des Heils om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer 'mee te laten doen'. Werken aan herstel van het gewone leven, waarbij uitstroom naar een duurzame plek in werk en samenleving centraal staat. Het Leger des Heils heeft een unieke positie in de samenleving die maximaal wordt ingezet om bedrijfsleven te verbinden aan de mensen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Veel bedrijven dragen het Leger des Heils een warm hart toe. Hier maken wij dankbaar gebruik van door met hen een duurzame relatie aan te gaan. Het Leger des Heils beschikt over het PSO-keurmerk Sociaal Ondernemen. Tevens maken wij afspraken met bedrijven op basis van Social Return on Investment, waarbij deelnemers van 50|50 in kunnen stromen op de arbeidsmarkt. Deelnemers vanuit zowel intramurale- als extramurale afdelingen maken gebruik van de 50|50. 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 2020 had de stichting ca. 2.000 (arbeidsmatige) activeringsplaatsen, waarbij in 2020 2.768 deelnemers aan de programma's hebben deelgenomen. De totale kosten bedroegen € 23 miljoen of ca € 8.000 per deelnemer. Van de 565 uitgestroomde deelnemers hebben 239 mensen (42% van de uitstroom) in 2020 een duurzaam gevolg gevonden in de vorm van bijvoorbeeld betaalde baan of vervolgopleiding.

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 deelnemers, 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 zet nadrukkelijk in op hulp aan deelnemers 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 deelnemers. Ten derde hebben gemeenten eigen budgettaire doelstellingen om ambulante tarieven neerwaarts bij te stellen. Deze spanning vraagt om grote inspanning vanuit de het regiomanagement en ondersteunende Leger des Heils afdelingen en vermindert de budgettaire ruimte voor 'handen aan het bed'. In het verslag jaar zijn nog nadrukkelijker dan voorgaande jaren gesprekken aangegaan met zorgfinanciers, en waar nodig procedures aangespannen, om reële tarieven te krijgen om de continuïteit van kwalitatief goede zorg voor onze deelnemers te kunnen borgen. Zorgproducten die duurzaam verliesgevend blijven vragen om hardere keuzes.

Personeel

Het aantal medewerkers laat in 2020 voor het 2^e jaar op rij een lichte krimp (-0,9%) zien met 5.976 medewerkers ultimo 2020 ten opzichte van 6.032 medewerkers ultimo 2019. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (FTE), steeg daarentegen met 1,5%. Dit houdt in dat de gemiddelde contractomvang is gestegen. In het aantal medewerkers en FTE zijn ook 25 gedetacheerde officieren (19,6 FTE) vanuit het Kerkgenootschap meegeteld. Daarnaast tellen we eind 2020 binnen de organisatie 274 stagiaires.

Tabel: Aantal medewerkers en fte ultimo 2020 (incl. officieren en stagiaires)

<i>Peildatum</i>	<i>Aantal medewerkers</i>	<i>Groei in %</i>	<i>Aantal FTE</i>	<i>Groei in %</i>
Ultimo 2020	5.976	-0,9%	4.377	1,5%
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 2020 per functiecategorie (excl. officieren)

<i>Functiecategorie</i>	<i>Aantal medewerkers</i>	<i>Aantal FTE</i>
Leidinggevenden en directie	371	343
Staf en specialistisch	250	206
Uitvoerend administratie	256	196
Uitvoerend civiel/technisch	432	276
Uitvoerend hulp/zorg	4.368	3.336
Stagiaire	274	0
Totaal	5.951	4.357

De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, inclusief stagiaires, ligt ultimo 2020 op 40,8 jaar (2019: 40,2 jaar), waarbij de gemiddelde leeftijd met ongeveer 0,8 jaar wordt verlaagd door het stagiaire-effect.

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

<i>Leeftijdscategorie</i>	<i>Ultimo 2020</i>	<i>2020 in %</i>	<i>2019 in %</i>	<i>2018 in %</i>	<i>2017 in %</i>	<i>2016 in %</i>
15 – 24 jaar	503	8%	11%	11%	11%	12%
25 – 34 jaar	1.700	29%	30%	30%	30%	29%
35 – 44 jaar	1.393	23%	22%	22%	20%	20%
45 – 54 jaar	1.060	18%	18%	18%	20%	21%
55 jaar en ouder	1.295	22%	19%	18%	18%	18%
Totaal	5.951	100%	100%	100%	100%	100%

Het gemiddelde aantal dienstjaren per medewerker daalde licht naar 6,6 jaar (2019: 6,9 jaar).

Ultimo 2020 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de stichting 72% ten opzichte van 28%. Deze verhouding blijkt heel stabiel, ook als we kijken naar meerdere jaren in het verleden. De groei van het aandeel vrouwen in leidinggevende functies zet door in 2020. De vrouw/man-verhouding onder leidinggevenden is 60% ten opzichte van 40% (vorig jaar V 58% en M 42%).

Het personeelsverloop binnen de stichting kent ultimo 2020 met 18,0% een lichte daling ten opzichte van 19,3% in 2019. Het grootste aandeel verloop zit in de leeftijdscategorie tussen 25 en 34 jaar gedurende de eerste drie jaren van het dienstverband.

In 2020 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de stichting ten opzichte van 2019 met 9,6% gestegen. De totale personeelskosten stegen 4,8% met name als gevolg van de kosten van de zorgbonus (bijna 3.5%) plus een 1.5% stijging van de loonkosten als saldo van 1,2% lagere formatie-inzet en 2,7% hogere gemiddelde loonkosten (€ 58.395 in 2020 versus € 56.852 in 2019).

Het effect van hogere PNIL-kosten liepen nagenoeg weg tegen lagere personeelsuitgaven en een lagere dotatie in voorzieningen.

De stijging in de gemiddelde loonkosten is met name te danken aan een gemiddelde CAO-stijging van 3,4% (of € 1.935 per FTE) en overige effecten 0,7% (of - € 392) met name als gevolg van meer ontvangen WAZO-uitkeringen en minder betaalde wachtgelden).

Het beleid van de stichting is erop 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. De inzet van PNIL nam toe van omgerekend 162 FTE in 2019 naar 189 FTE in 2020. De stijging van PNIL-inzet zit met name in het primair proces (uitvoering hulp/zorg) met 23 FTE hogere inzet ten opzichte van 2019. Die toename wordt met name veroorzaakt door extra corona of quarantaine locaties.

Bij de inzet van PNIL wordt enkel de kosten van personeel niet in loondienst (PNIL) meegerekend als verantwoord uitzendkrachten/ZZP'ers (PNIL ter vervanging van ziekte en vacatures). Dit is dus exclusief uitbesteed schoonmaakwerk, uitbesteed beveiligingswerk/nachtbewaking en de kosten van (detachering) externe adviseurs. Omdat PNIL-uren niet eenduidig worden geregistreerd wordt de FTE-inzet herberekend, rekening houdend met opslag voor BTW en de marge van de dienstverlener. De PNIL-kosten bedroegen in 2020 € 17 miljoen.

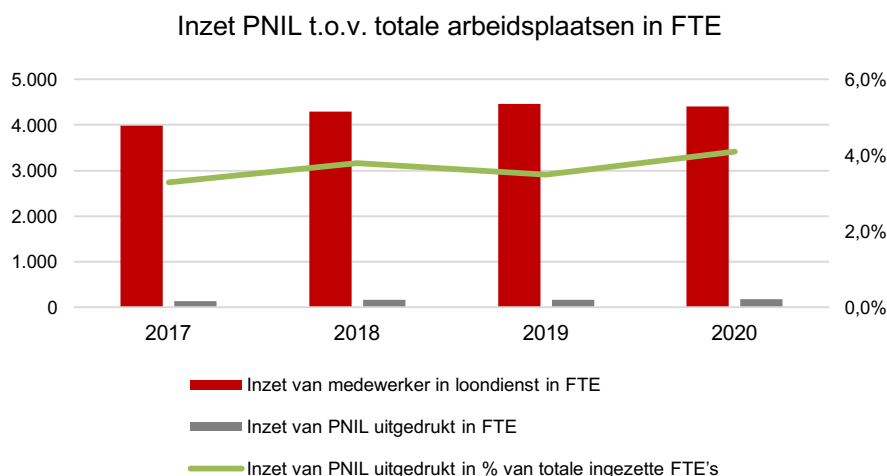
Tabel: Inzet PNIL in FTE over functiecategorieën

<i>Funcatiecategorie</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
PNIL leidinggevenden en directie	11	13	20	11
PNIL staf en specialistisch	30	25	28	18
PNIL artsen	14	11	11	9
PNIL uitvoerend administratie	13	10	8	8
PNIL uitvoerend civiel/technisch	2	7	10	10
PNIL uitvoerend hulp/zorg	119	96	94	79
Totaal	189	162	171	135

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

	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Inzet van medewerker in loondienst in FTE	4.409	4.462	4.296	3.992
Inzet van PNIL uitgedrukt in FTE	189	162	171	135
Totaal ingezette FTE's (incl. PNIL)	4.598	4.624	4.467	4.127
Inzet van PNIL uitgedrukt in % van totale ingezette FTE's	4,1%	3,5%	3,8%	3,3%

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

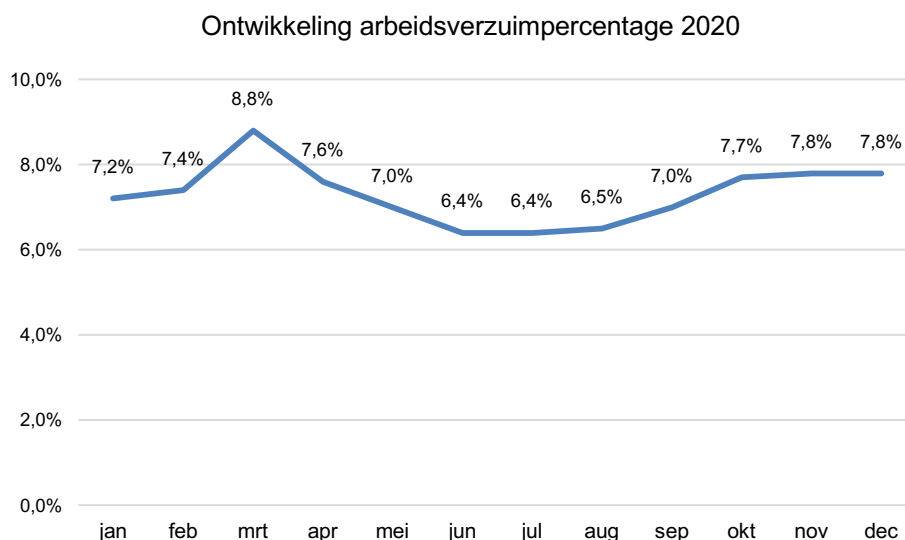


Het jaar 2020 werd bepaald door de coronacrisis, dat ook effect had op het arbeidsverzuim. Met een arbeidsverzuimpercentage van 7,3% over het gehele jaar ligt het verzuim hoger vergeleken met de 6,8% over 2019. In maart is een sterke stijging merkbaar, waarna in april het verzuim weer daalde (zie grafiek).

Geconstateerd is dat medewerkers die corona hebben gehad geruime tijd last blijven houden van klachten als aanhoudende moeheid, kortademigheid en hoofdpijn. Naast voornoemde fysieke klachten zijn er ook mentale en psychische klachten wegens corona: onzekere omstandigheden en de angst dat dit nog een keer gaat gebeuren. Bij deze medewerkers is de behoefte om hier met elkaar, onder begeleiding, over te praten en hoe om te gaan met angst-/stressklachten. Deze medewerkers hebben begeleiding door bedrijfsmaatschappelijk werk van de arbodienst aangeboden gekregen.

Tevens is een nieuw soort arbeidsverzuim ontstaan: uitval in de personele bezetting omdat medewerkers in afwachting zijn van een testuitslag of thuis zitten vanwege een (potentieel) besmette huisgenoot.

Grafiek: Ontwikkeling van het arbeidsverzuim in 2020



Nadere analyse vanuit de arbodienstverlener geeft weer dat 52% van het langdurig verzuim een psychische oorzaak heeft (2019: 55%). Het aandeel werkgerelateerd verzuim is 27% (2019: 28%), vrijwel geheel te typeren als mentaal-arbeidsgebonden 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 regio's 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 arbeidsverzuim. Ook in 2020 is binnen de regio's een ruime schakering aan interventies, trainingen en begeleiding ingezet, waaronder bedrijfsmaatschappelijk werk op locatie (veelal preventief), bedrijfsarts op locatie, belastbaarheidsonderzoeken, arbeidsdeskundigonderzoek, trainingen mentale veerkracht en preventie verzuim en bedrijfopvangteams (BOT).

Vrijwilligers

De stichting kende eind 2020 het aantal van 1.624 vrijwilligers, waarvan 1.383 vrijwilligers actief bij de zorglocaties van de zeven regio's en 241 vrijwilligers bij de buurtlocaties.

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. De inzet van vrijwilligers is een onlosmakelijk onderdeel van de methodiek van het herstel van het gewone leven. Het werken met vrijwilligers heeft zich binnen de stichting verder geconsolideerd en uitgebouwd door de enthousiaste inzet van vrijwilligerscoördinatoren. In 2020 is een landelijk registratiesysteem voor vrijwilligers opgezet

De vergoedingen van kosten die betaald worden aan vrijwilligers zijn geharmoniseerd. Uitgangspunt is dat vrijwilligers op basis van declaratie gemaakte reiskosten vergoed kunnen krijgen of een vaste vergoeding naar rato per maand ontvangen, tot het maximum van wat wettelijk onbelast als vrijwilligersvergoeding mag worden gegeven.

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 deelnemers

De relatie met individuele deelnemers wordt gelegd en onderhouden met hiervoor aangewezen medewerkers. Samen met de cliënt worden zijn of haar mogelijkheden in kaart gebracht en worden doelen van de hulp-/zorgverlening opgesteld. Op basis hiervan wordt een individueel hulpverlenings/zorgplan opgesteld en veelal in Clever (elektronisch client dossier) vastgelegd. 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. Zo nodig 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 regio's van de stichting cliëntraden ingesteld. De directie van een regio voert het overleg met deze raad. Op stichtingsniveau fungeert een landelijke cliëntenraad (LCR) die overleg heeft met de Bestuurder Zorg.

Medewerkers

Leidinggevend en bespreken met individuele medewerkers de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden en de omstandigheden waaronder dit gebeurt. Tijdens afdelingsoverleggen worden ontwikkelingen binnen de afdeling, de regio en/of de stichting besproken. Daarnaast zijn er binnen regio's van de stichting ondernemingsraden ingesteld. De directie van een regio voert het overleg met deze raad en heeft daarbij gemandateerde bevoegdheid als lokaal bestuurder. Op stichtingsniveau fungeert een centrale ondernemingsraad (COR) die overleg heeft met de landelijk HR-manager en de voorzitter van de Raad van Bestuur, in diens rol van bestuurder volgens de WOR.

Omwonenden

Omwonenden van voorzieningen kunnen overlast ervaren van de deelnemers van de stichting. In voorkomende gevallen participeert de teamleider van een dergelijke voorziening, eventueel samen met een lid van het managementteam van de regio, 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 deelnemers 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 regio de relatie met de betreffende instantie onderhoudt.

Toezichthouders

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 regio is binnen de regio verantwoordelijk voor het naleven van de desbetreffende wet- en regelgeving. Zo nodig meldt de directie van een regio afwijkingen en/of incidenten rechtstreeks aan de betreffende instantie en de Raad van Bestuur. Indien een toezichthoudende instantie zelf afwijkingen constateert (bijvoorbeeld na inspectie/audit) wordt de Raad van Bestuur hiervan op de hoogte gesteld. De interne afdeling kwaliteit, Compliance en Audit (KCA) monitort de opvolging van gesignaleerde inspectiebevindingen.

Kapitaalverschaffers

Ten behoeve van de financiering van accommodaties wordt door de stichting een beroep gedaan op externe financiers. Enerzijds vindt financiering plaats door banken en anderzijds door de nieuw opgerichte stichting Leger des Heils Woonvermogen. Grootschalige en meerjarige verplichtingen worden centraal door de Raad van Bestuur geïnitieerd en aangegaan na goedkeuring door de Raad van Toezicht.

Leveranciers

Met een aantal leveranciers zijn, op basis van overeenkomsten, langdurige relaties (anders dan op incidentele basis) aangegaan. Voor zover dit gebeurt op regioniveau evalueert de (daartoe aangewezen functionaris binnen de) regio met de betreffende leverancier periodiek de prijs/kwaliteitverhouding. Op stichtingsniveau (centrale inkoop) wordt dit vanuit de Raad van Bestuur geïnitieerd die daarbij wordt ondersteund door de stafafdeling Vastgoed, Inkoop en Facilitair (VIF).

Samenwerkingsrelaties

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

De Raad van Bestuur onderhoudt de relatie met verschillende samenwerkingspartners zoals IKEA Nederland. Daarnaast is de stichting lid van diverse brancheorganisaties en werkgeversverenigingen zoals Sociaal Werk Nederland, Jeugdzorg Nederland, Vereniging Valente, Actiz, GGZ-Nederland. Bestuur, directies en senior-stafmedewerkers zijn betrokken bij het onderhouden van deze relaties.

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

3.2 Milieu en Duurzaamheid

“Het Leger des Heils wil verantwoord om gaan met de ecologische systemen en natuurlijke hulpbronnen in haar omgang met materialen, middelen en gebouwen. Het Programma Duurzaamheid beoogt het benodigde veranderingsproces in gang te zetten om parallel met het overheidsbeleid stappen te zetten richting een klimaatneutrale bedrijfsvoering. Deze transitie vraagt daadkracht, maar ook doorzettingsvermogen. Het kan niet op de van de ene op de andere dag gerealiseerd worden.” Dat stond in het programmaplan Duurzaamheid uit januari 2019.

Anno 2020 was het jaar waarin de Coronacrisis voor vertraging zorgde van veel nieuwe plannen en ontwikkelingen. Op het gebied van duurzaamheid heeft het Leger des Heils in 2020 desondanks een aantal belangrijke stappen kunnen zetten. Nog steeds werken we door centrale uitrol van projecten vanuit Stafdienst Vastgoed, Inkoop & Facility Management aan de overheidsdoelstelling, zoals beschreven in het klimaatakkoord: in 2030 een vermindering van 55% CO2 en in 2050 een CO2-neutrale bedrijfsvoering.

Voldoen aan verplichtingen

Een belangrijk onderdeel vormde het voldoen aan de verplichtingen rond energiebesparing. De in 2019 ingediende EED Energie-audit met rapportages van 23 locaties werd in april 2020 goedgekeurd door het RVO. Deze rapportage beschrijft de mogelijkheden van energiebesparing op onze locaties voor de lange termijn en de onderdelen waarop het Leger des Heils komende jaren gaat verduurzamen.

In het voorjaar van 2020 hebben de Directeuren Bedrijfsvoering van de regio's Oost en Midden Nederland de regionale Green Deals Zorg ondertekend in het verlengde van de landelijke Green Deal Zorg. Het uitgangspunt is om op de grote locaties in deze regio's de Certificering Milieuthermometer Zorg te behalen, waarmee deze locaties voldoen aan in de zorgsector geldende standaarden m.b.t. duurzaamheid. Door de Coronacrisis moest de uitrol hiervan helaas worden uitgesteld naar 2021.

Ledverlichting en isolatie leidingen

Enkele van de belangrijke voorgeschreven energiebesparende maatregelen zijn het vervangen van conventionele verlichting door Ledverlichting en het isoleren van leidingen in onverwarmde ruimtes. Om dit op de grote locaties van het Leger des Heils uit te voeren is een project gestart, waarvan de voorbereidingen in 2020 volledig zijn uitgevoerd. Door de selectieve investeringsstop vanwege de Coronacrisis is gekozen om de uitvoering vanaf januari 2021 te laten plaatsvinden. Op 39 locaties komt in 2021 Ledverlichting en zullen leidingen worden leidingen.

Zonnepanelen

Nadat er in 2018 en 2019 al op een 15-tal locaties zonnepanelen zijn gelegd, zijn er in 2020 acht locaties voorzien van zonnepanelen. De 23 locaties produceren jaarlijks ruim 1 miljoen kWh elektriciteit, zo'n 7% van het jaarlijks verbruik.

Groene stroom 2021

Het centrale inkoopteam heeft in 2020 een nieuw energiecontract afgesloten. Vanaf 1 januari 2021 is de elektriciteit op alle locaties van het Leger des Heils volledig duurzaam: we maken gebruik van 100% Europese windenergie.

Afvalverwerking

De verwachting is dat de overheid komende jaren verdere wetgeving zal ontwikkelen op het gebied van afvalscheiding van bedrijfsafval. Er is op het terrein van de circulaire economie nog veel winst te behalen, ook voor het Leger des Heils. Op dit moment is circa 85% van het afval nog restafval. Door betere afvalscheiding kan dit percentage verlaagd worden. Veel medewerkers zijn gemotiveerd om hieraan een bijdrage te leveren. Met enkele zorginstellingen samen voert het Leger des Heils daarom een pilot uit om meer PMD (Plastic, Metaal en Drankenkartons) te gaan inzamelen en beter te gaan scheiden. In 2020 zijn de voorbereidingen hiervoor getroffen en zijn op twee locaties van het Leger des Heils de eerste stappen gezet. Zo kan vanaf 2021 op steeds meer locaties het bedrijfsafval beter gescheiden worden.

Social Return / SROI

Door heel Nederland biedt het Leger des Heils onder het label 50|50, beschut werk aan mensen met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt alsmede aan taakgestraften. Met zes landelijke labels (50|50 Wood, 50|50 Food, 50|50 Packaging, 50|50 Bike, 50|50 Green, 50|50 Clean), plus een aantal lokale labels, bieden de 50|50 werkbedrijven een gevarieerd aantal vakdisciplines voor arbeidsre-integratie van deelnemers.

In het afgelopen jaar hebben de 50|50 werkbedrijven ruim 3.000 mensen geholpen om stappen te zetten in hun terugkeer in het arbeidsproces. 50|50 werkt daarbij samen met bedrijven en leveranciers die hun SROI-beleid actief vorm willen geven en opleidingsinstituten. Het Leger des Heils kan zo aanjager en facilitator zijn voor bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen.

Vanuit het centrale inkoopbeleid van het Leger des Heils worden leveranciers (mede) geselecteerd op hun inzet op de terreinen: sociale voorwaarden, 'social return' en duurzaamheid.

Sinds 2017 heeft het Leger des Heils het PSO Certificaat voor Sociaal Ondernemen. Met de trede 2 erkenning op de PSO-prestatieladder is ook de inzet van de 50|50 werkbedrijven op het gebied van arbeidsre-integratie voor doelgroepen van het Leger des Heils erkend.

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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur zijn gebracht. De Stichting wordt vertegenwoordigd door twee leden van de Raad van Bestuur, gezamenlijk handelend. Een aantal in de statuten met name genoemde besluiten van de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur.

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, vicevoorzitter 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, vicevoorzitter en de penningmeester treden leden van de Raad van Toezicht na een zittingsduur van maximaal vier jaar af volgens een rooster, en zijn daarna 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 leden van de Raad van Bestuur bepaalt. Deze leden worden benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar. Aftredende leden van de Raad van Bestuur zijn onbeperkt herbenoembaar voor een zittingsduur van telkens ten hoogste vier jaren. Middels een interne richtlijn is de zittingsduur beperkt tot een periode van maximaal twee termijnen. Raad van Toezicht benoemt, schorst of ontslaat de leden van de Raad van Bestuur en stelt hun arbeidsvoorwaarden vast. De Raad van Toezicht is bevoegd de Raad van Bestuur bindende richtlijnen en/of instructies te geven met betrekking tot het uitoefenen van haar taak. De Raad van Toezicht wijst de voorzitter van de Raad van Bestuur aan. De Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur;
- Reglement Directie Raad;
- Reglement Regiodirecties;
- Informatieprotocol;
- Klokkenluidersregeling;
- Fraudereglement;
- Protocol beoordeling Raad van Bestuur.

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 Raad van Bestuur is bepaald dat de Selectie- en Remuneratiecommissie een overzicht bijhoudt van de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur. Leden van de Raad van Bestuur 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 2020 uit:

		Rooster van aftreden:	
		Aftredend per: Herbenoembaar:	
• Commissioner H. Tvedt	(voorzitter)	-	-
• Kolonel D. Evans	(vicevoorzitter)	-	-
• Luitenant-kolonel J.A. den Hollander	(penningmeester)	-	-
• De heer drs. P.W.D. Venhoeven	(secretaris)	1 april 2021	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
• Mevrouw F.C. Azimullah		1 juli 2024	ja

Vanwege de aanstelling als territoriaal leider van het Leger des Heils in Zwitserland, Oostenrijk en Hongarije is kolonel Henrik Andersen per 1 juli 2020 afgetreden. In zijn positie als vicevoorzitter is hij opgevolgd door kolonel Donna Evans, die per dezelfde datum is toegetreden tot de Raad van Toezicht.

Per 1 juli 2020 is eveneens mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen afgetreden in verband met de beëindiging van haar maximale benoemingsperiode. Zij is per die datum opgevolgd door mevrouw F.C. Azimullah.

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 Raad van Bestuur 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 (tot 1 juli 2020), Kolonel D. Evans (vanaf 1 juli 2020), mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen (tot 1 juli 2020), mevrouw F.C. Azimullah. (vanaf 1 juli 2020) 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur te bespreken en het resultaat van dit overleg vast te leggen in een verslag.
- 5) de wijze waarop de Raad van Bestuur 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 2020

2020 was op diverse vlakken een bijzonder jaar voor de Raad van Toezicht.

Halverwege maart werd ook Nederland vol getroffen door de coronapandemie. We constateren dat onze organisatie, in hechte samenwerking, de coronacrisis doortastend heeft aangepakt. De hulpverlening werd goed gecontinueerd, met extra maatregelen waar nodig en mogelijk. De eerste prioriteit lag bij het waarborgen van de gezondheid van onze deelnemers en medewerkers. Een gedeelte van het werk werd en wordt vanuit huis gedaan en verschillende medewerkers worden anders ingezet om zo effectief mogelijk ons werk te kunnen doen voor de meest kwetsbaren.

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 geweest.

2020 was ook het eerste volle jaar waarin de aangepaste organisatiestructuur van zeven regionale eenheden, in plaats van elf werkeenheden, effectief werd. Tegelijkertijd is ook het interne besturingsmodel aangepast en is een directieraad gevormd, die naast de Raad van Bestuur (RvB) bestaat uit zeven directeuren uit de regionale eenheden. De directieraad is samen met de Raad van Bestuur belast met de landelijke operationele sturing van de organisatie, de innovatie, de (voorbereiding van de) daarmee verband houdende beleidsontwikkeling en de projecten die daaruit voortvloeien. In 2021 zal de Raad van Toezicht het functioneren van dit nieuwe besturingsmodel, waarvan een grotere effectiviteit wordt verwacht, voor het eerst evalueren.

De Raad van Toezicht heeft voorts in 2020 de samenstelling van de Raad van Bestuur vernieuwd.

Tot nu toe werd de organisatie geleid door een tweehoofdige Raad van Bestuur, maar gezien de toegenomen omvang van de organisatie en de complexiteit van de vraagstukken waarvoor deze komt te staan, vindt de Raad van Toezicht het inmiddels gepast om een driehoofdige Raad van Bestuur te benoemen. Vanaf januari 2021 bestaat de Raad van Bestuur uit een RvB-voorzitter, een RvB-lid met de portefeuille bedrijfsvoering en een RvB-lid met de portefeuille zorg. Behalve deze organisatorische wijziging, verandert ook de personele samenstelling van de Raad van Bestuur. Kapitein Slomp zal het voorzitterschap op zich nemen, mevr. Bloemendal de portefeuille zorg en dhr. Van de Haar de portefeuille bedrijfsvoering.

Verder werd in december 2020 afscheid genomen van envoy Vader. De Raad van Toezicht dankt hem voor de goede wijze waarop hij gedurende vele jaren vorm heeft gegeven aan zijn taak als voorzitter van de Raad van Bestuur.

Binnen de Raad van Toezicht heeft zich ook een aantal wijzigingen voorgedaan. Kolonel Andersen is door het Internationaal Hoofdkwartier in Londen aangesteld als territoriaal leider voor het Legerwerk in Zwitserland, Oostenrijk en Hongarije. Hierdoor heeft hij afscheid moeten nemen van de Raad van Toezicht. Hij is opgevolgd door kolonel mevr. Evans uit Australië. Daarnaast is in verband met het bereiken van de maximale zittingstermijn afscheid genomen van mevr. Waling-Huijsen. We zijn de afgetreden leden dankbaar voor hun inzet voor de stichting.

Mevr. Waling-Huijsen was lid op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad (LCR). Samen met de LCR is dan ook de werving en selectie van een nieuw RvT-lid voor deze zetel vormgegeven. Uiteindelijk is mevr. Azimullah voorgedragen en zij is per juli 2020 benoemd.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht vergaderingen worden na het besloten deel bijgewoond door de Raad van Bestuur. Verder heeft de Raad van Toezicht kennis gemaakt met de nieuw aangestelde directeurs van regionale eenheden. In de april-vergadering vond het jaarlijks overleg plaats met de externe accountant en zijn de jaarrekening en het jaarverslag 2019 besproken en vastgesteld. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht zijn jaarlijkse zelfevaluatie gehouden en zijn er interne bijeenkomsten georganiseerd in het kader van permanente educatie (PE-sessie). Alles uiteraard met inachtneming van de maatregelen in het kader van Covid-19. Tijdens de PE-sessies is stilgestaan bij het kwaliteitsmanagementsysteem en het strategisch HR-plan.

Zoals gebruikelijk heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht twee vergaderingen bijgewoond van de Centrale Ondernemingsraad en twee vergaderingen van de Landelijke Cliëntenraad. Daarnaast heeft een aantal RvT-leden extra overleg gehad met de COR en LCR i.v.m. de wijzigingen van en in de Raad van Bestuur.

Bespreking en besluitvorming

De Raad van Toezicht heeft in 2020 het volgende besproken en vastgesteld:

- Jaardocument 2019 inclusief jaarrekening en jaarverslag
- Klasse indeling WNT en bezoldiging Raad van Toezicht
- Nieuwe vicevoorzitter, kolonel mevr. Evans, per 1 juli 2020 geïntroduceerd
- Benoeming van mevr. Azimullah tot RvT-lid per 1 juli 2020
- Wijziging Raad van Bestuur van tweehoofdig naar driehoofdig
- Benoeming van de Raad van Bestuur leden
- Verlenging van de secretarisfunctie van dhr. Venhoeven.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- Exploitatie- en investeringsbegroting 2021
- Vastgoedtransacties
- Wijziging reglementen RvT en S&R commissie
- Financieringsvoorstellen en definitieve formalisering Stichting Woonvermogen
- Meerjarenbeleidsplan 2021-2024
- Benoeming van directeurs van regio's

Ook heeft de Raad van Toezicht de volgende onderwerpen besproken:

- Strategisch HR-plan
- Managementletter 2020 van de accountant
- Risicomanagement
- ICT-beleid en IT-governance
- Kwaliteit van zorg
- Nieuwe nevenfuncties van RvT-leden

Auditcommissie

In de april-vergadering heeft de auditcommissie onder meer het jaardocument 2019 (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 2020
- Ontwikkelingen in de samenvoeging van bedrijfsbureaus in de verschillende regio's
- Ontwikkelingen bij Stichting ReShare
- Financiële rapportages
- Exploitatiebegroting 2021
- Investeringsbegroting 2021
- Risicomanagement / ICT
- Vastgoedtransacties
- Ontwikkelingen in Clever-web
- Controleplan PWC 2020
- Aanpak slapende cliëntgelden

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 regio's financieel gezien een zorgelijke ontwikkeling doormaken. Voor de goedkeuring van de begroting 2021 is aangegeven dat het resultaat – gezien de omvang en grote onzekerheid - weliswaar positief is, maar kwetsbaar. Dit zal onverkort moet leiden tot zorgvuldige monitoring en rapportering in de eerste maanden van 2021.

Selectie- en Remuneratiecommissie

Naast de reguliere vergaderingen heeft de S&R commissie afgelopen jaar veel tijd en energie besteed aan de wijzigingen in de Raad van Bestuur en de werving van een nieuwe lid voor de Raad van Toezicht ter vervanging van mw. Waling-Huijsen. Daarnaast heeft zij als één van haar vaste taken de ontwikkelingsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur voorbereid en gevoerd. Ook heeft zij diverse gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur over het nieuwe organisatie- en besturingsmodel en de ontwikkelingen bij de directies van de regionale eenheden. 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 veiligheidsmanagementsystemen van zorg onder meer de volgende zaken besproken:

- Diverse kwaliteitsnota's (waaronder strategische HR-agenda)
- Management review kwaliteitsmanagementsysteem
- Auditrapportages (waaronder thema audit jeugd en thema audit ambulantisering, hercertificering HKZ)
- Aanpak en gevolgen Covid-19 pandemie
- Jaarrapportages externe klachtencommissies en vertrouwenswerk
- Medewerkerstevredenheidsmeting
- Deelnemerservaringsonderzoek
- Diverse IGJ-inspectierapporten

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

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2020 besloten om vanaf 2021 te werken met een jaaragenda, waarbij aan de hand van thema's ruimte is voor een meer diepgaande bespreking van de desbetreffende thema's. Hiermee wordt beoogd meer te reflecteren op de kwaliteit van het werk van het Leger des Heils en daarmee het effect van de commissie voor de organisatie te vergroten.

Aantal RvT en commissie vergaderingen

Tabel: Overzicht bijgewoonde vergaderingen 2020

RvT-lid Aantal vergaderingen	Commissies	AO	RvT	Cie. Kwaliteit & Veiligheid	Audit cie.	Selectie- & Remuneratie cie.	Extra
		6	6	5	6	12	6
H. Tvedt	S&R	6	6			12	5
H. Andersen	K&V		4	3			
D. Evans	K&V		2	2			
J. den Hollander	Audit		5		6		
P. Venhoeven	Audit	6	6		6	3	5
M. Waling	K&V		4	3			
A. Lock	S&R		5			12	6
J. de Vries	K&V		6	5			1
W. den Ouden	S&R		4			12	5
W. Adema	Audit		6		6		
F. Azimullah	K&V		3	2			2

*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 leden van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft met waardering geconstateerd dat de organisatie ook onder moeilijke omstandigheden goed blijft functioneren en weerbaar is: ondanks de coronacrisis is de zorgverlening op peil gebleven. Dit is te danken aan onze medewerkers, die met volle inzet blijven doen wat zij willen doen: er zijn voor de mensen zonder helper.

De Raad van Toezicht dankt de Raad van Bestuur, de Directieraad, en alle medewerkers en vrijwilligers van de stichting voor hun bijzondere inzet tijdens de coronapandemie.

Wij wensen u Gods zegen.

Almere, 28 april 2021

Commissioner H. Tvedt (voorzitter)

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

4.3 Bestuur

Met ingang van 1 januari 2021 is kapitein Harm Slomp RA de nieuwe bestuursvoorzitter van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering geworden. Kapitein Slomp was al langer lid van de Raad van Bestuur en volgt envoy drs. Cornel Vader op.

Naast kapitein Harm Slomp zijn per 1 januari Karin Bloemendal MMI, als bestuurder Zorg, en ir. Bert van de Haar, als bestuurder Bedrijfsvoering, toegetreden tot de Raad van Bestuur, die hierdoor voor het eerst drie leden telt.

Aan het einde van het verslagjaar, op 31 december 2020, bestond de Raad van Bestuur van de stichting, het bestuur in de zin van de wet, echter nog uit twee leden:

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

De beide leden van de Raad van Bestuur voerden gezamenlijk beheer over de volgende portefeuilles: Strategie, HRM en Compliance & Internal Audit).

Daarnaast beheerde de heer Vader op stichtingsniveau de volgende portefeuilles:

- voorzitterschap van de Raad van Bestuur;
- het uitvoeren van de werkgeversfunctie richting de regiodirecteuren en enkele directeuren zorg van de regio's;
- 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 beheerde op stichtingsniveau de volgende specifieke portefeuilles:

- het uitvoeren van de werkgeversfunctie richting de directeuren bedrijfsvoering en enkele directeuren zorg van de regio's;
- 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 Leger des Heils Dienstverlening inzake shared services.

Met de komst van een derde lid van de Raad van Bestuur per 1 januari 2021 zijn de portefeuilles opnieuw ingedeeld.

Directieraad

Tegelijk met het voornemen om te komen tot het vormen van een driehoofdige Raad van Bestuur is ook gekozen voor het instellen van een 'non-executive committee' ter versterking van besluitvormingsprocessen op landelijk niveau. Het doel van de (landelijke) directieraad W&G is te komen tot een efficiënt en effectief bestuur, creëren van een groter draagvlak, sterkere verbinding volgens 'eigenaarschap binnen kaders', directere toegang tot expertisegebieden en bijdragen aan snellere uitvoering van besluiten.

De Directieraad is samengesteld uit (minimaal) 10 leden, zijnde de bestuurders, directie vertegenwoordiging vanuit elk van de 7 regiodirecties en vanuit de directie LJ&R, aangevuld met de landelijk manager HR en de bestuurssecretaris. Daarmee bestaat de Directieraad momenteel uit 13 personen.

De Directieraad, onder voorzitterschap van de bestuursvoorzitter, is verantwoordelijk voor ideevorming en besluitvorming op regio-overstijgend niveau van de stichting. De Raad van Bestuur blijft het bestuur van de Stichting. Zij draagt de bestuursverantwoordelijkheid en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

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 Raad van Bestuur zijn aan te merken als topfunctionaris.

De directies van de regio's 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 18 november 2020 is vastgesteld dat de stichting is ingedeeld in klasse V. Voor de Raad van Bestuur geldt voor 2020 dan een bezoldigingsmaximum van € 201.000.

Voor de Voorzitter van de Raad van Toezicht is dit € 30.150 en voor de leden van de Raad van Toezicht is dit € 20.100.

Voor het overzicht van bezoldiging van de Raad van Bestuur en leden van de Raad van toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2020. Uit dit overzicht blijkt dat de bezoldiging over 2020 van zowel de Raad van Bestuur 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 (W&G) is een Landelijke Cliëntenraad ingesteld. Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de regionale cliëntenraden. De Landelijke Cliëntenraad heeft de beschikking over kantoorruimte in het Nationaal Hoofdkwartier van het Leger des Heils in Almere.

De kosten van alle cliëntenraden binnen W&G zijn in 2020 in totaal € 89.247. 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 2020 vond vijf keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de 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 van de raad van bestuur en de directieraad, meerjarenbeleidsplan 2020-2023. Veder werden er adviezen uitgebracht op de volgende onderwerpen:

Verbeterplan DEO 2018, kwaliteitsrapport gehandicaptenzorg 2019, medicatiebeleid VVT, slapende cliëntsaldi, medisch dossier, wijkverpleegkundig proces, ervaringsparticipant, functieprofiel raad van bestuur en bestuurder zorg, aanstelling drie bestuursleden, visie op verplichte zorg en de vernieuwde raamregeling cliëntmedezeggenschap.

Gesproken werd over de implementatie van onvrijwillige dan wel verplichte zorg, de jaardocumenten W&G/LJ&R 2019, ontwikkelingen met betrekking tot E-health en herstel van relaties. Het bestuur heeft een instemmingsverzoek ingebracht om de nieuwe wet medezeggenschap te implementeren. Deze Wmcz 2018 heeft tot doel verbeteringen aan te brengen in het stelsel van medezeggenschap. De nieuwe wet beoogt de positie van cliëntenraden binnen zorginstellingen te verstevigen, en tegelijkertijd tegemoet te komen aan de wens van instellingsbesturen en cliëntenorganisaties tot meer ruimte voor maatwerk. Verder is in overleg met de raad van toezicht de procedure voltooid voor de benoeming van het door de LCR voorgedragen lid van de raad van toezicht.

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een landelijk cliëntvertrouwens-persoon 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 regio's van de stichting. De kosten van de gezamenlijke ondernemingsraden zijn in 2020 in totaal € 230.201 (2019: € 300.470). Hieruit worden o.a. de ambtelijk secretaris(sen), de reiskosten van de leden, de jaarvergadering en de trainingen betaald.

In 2020 zijn zeven overlegvergaderingen gehouden. Van deze overlegvergaderingen is de helft gehouden door fysiek bij elkaar te komen, de andere helft werd digitaal georganiseerd

vanwege de coronamaatregelen. Bij twee vergaderingen was er een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht aanwezig conform artikel 24 van de wet op de Ondernemingsraden.

In 2020 heeft de COR onderstaande instemmings- en adviesaanvragen behandeld.

Instemmingsaanvragen

- Aanpassing nota Werving-, selectie en benoemingsbeleid
- Plan van aanpak Vitaliteit
- Veilig werken
- Andere opzet Kerstattentie (geannuleerd)
- Jaarplan en begroting Leger des Heils Academie 2020
- Beleid 'Met open ogen'
- Mobiliteitsregeling
- Mobiliteitsregeling: aanvullende regeling reiskosten medewerkers bedrijfsbureaus
- Gedragscode
- Leger des Heils Paspoort
- Thuiswerkregeling

Adviesaanvragen

- Benoeming bestuurder bedrijfsvoering
- Benoeming bestuurder zorg
- Functieprofiel stichtingsdirectie, incl. andere verdeling van bevoegdheden in verband met een driehoofdige directie, en benoeming bestuurder
- Inzet extern adviseur (t.b.v. transitie samenwerking W&G en LJ&R)
- Dienstverleningsovereenkomst Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Uitstel invoering Mobiliteitsregeling

5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Omgevingsanalyse

Het Leger des Heils zet zich, gedreven door God's liefde, in voor mensen zonder helper die in de marge van de samenleving zijn terecht gekomen. Iedere dag opnieuw staan wij kwetsbare mensen nabij zijn om hen hoop en perspectief te geven op herstel en een betekenisvol leven. Daarbij zoeken wij proactief de samenwerking met onze financiers, netwerkpartners, woningcorporaties, bedrijfsleven en met bredere lagen van de samenleving waaronder buurt- en geloofsgemeenschappen, scholen, en mensen van goede wil. Telkens is daarbij de vraag: hoe kunnen wij kwetsbare mensen met twee handen vol problemen zo goed mogelijk bijstaan op hun weg naar herstel van het gewone leven? De complexiteit van hun problemen en de complexiteit van de samenleving maken het er niet makkelijker op.

De corona-uitbraak in ons land heeft de kwetsbare gezondheid en bestaansonzekerheid van mensen in de marges van de samenleving opnieuw scherp zichtbaar gemaakt en heeft tot extra inspanningen geleid (zoals realisatie tijdelijke extra noodopvang voor daklozen). We zullen ons sterk maken om de tijdelijk gevonden oplossingen ten tijde van de corona crisis om te zetten in structurele verbeteringen in de bestaanszekerheid voor de meest kwetsbaren. Dit is een uitdagende opgave omdat de impact van de corona-crisis en de economische recessie ertoe zullen leiden dat meer mensen in een kwetsbare positie terecht

komen (meer werklozen, toename armoede, schuldenproblematiek en eenzaamheid) en er, door de druk op de tarieven, rekening moet worden gehouden met een versobering in de zorg.

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 stevast 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 (beschermde) 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 wanhoopsgedaden van jongeren en jongvolwassenen 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.

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. De impact op de ontwikkeling van jongeren en jongvolwassenen is groot en 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 ambulantiseren, 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 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 is per 1 januari 2021 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 een grote groepen mensen die op onze beschermde woonvoorzieningen zijn aangewezen. In het jaarplan en de begroting 2021 is rekening gehouden met ca. 600 indicaties volgens Wlz GGZ.

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

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.

1. Bieden van kwalitatief goede zorg en ondersteuning aan mensen zonder helper

Dit betekent in de eerste plaats een scherpe keuze voor wie we er willen zijn en een daarop afgestemd ondersteuningsaanbod. We zetten in op effectieve interventies met levensveranderende impact voor deelnemers die aan onze zorg zijn toevertrouwd, gericht op herstel van het 'gewone leven' en een gezond geestelijk leven.

We sluiten aan bij de hoofdbeweging van opvang (in instellingen) naar wonen (in een eigen huis), ambulantisering, doordecentralisatie in zorg-, sociaal- en veiligheidsdomein naar het gemeentelijk- en wijkniveau en meer aandacht voor preventie, waarbij wij zoveel mogelijk beschikbaar zijn voor de meest kwetsbare mensen die het in de wijk op eigen kracht of met de ondersteuning vanuit het wijkteam niet redden.

We maken de opvang kleinschaliger in opzet, slaapzalen bouwen we zoveel mogelijk om tot 1 en 2 persoonskamers. We breiden 'housing first' woonvormen uit. Voor bepaalde groepen houden we beschermd wonen in stand. In 2020 zijn we gestart met een landelijk innovatieprogramma voor de groep risicojongeren (jongeren tussen 16-25 jaar met – en uit gezinnen met meervoudige en complexe problematiek) die tussen wal en schip valt.

Werk en dagbesteding, vormgegeven via onze 50|50 werkbedrijven, zijn een cruciaal onderdeel voor herstel en van groot belang voor onze deelnemers om de omslag van opvang naar wonen te maken.

De beweging van herstelgericht werken, zoals in de afgelopen jaren ingezet, wordt sterk doorgezet en krijgt een nieuwe impuls vanuit een helder methodisch kader. We zetten in op

training van teams en leidinggevend en op een verdere verankering van de rol en positie van ervaringsdeskundigen en de inzet van vrijwilligers.

De aandacht die wij geven aan zingeving- en geloofsvragen van deelnemers blijft, naast onze inzet op andere leefgebieden, een onmisbare kracht in het herstel en de ommekeer van mensenlevens. We rusten medewerkers toe in het aanboren van deze 'krachtbronnen' in het dagelijkse werk.

Een groot deel van onze deelnemers kampt met verslavingsproblematiek. Middelengebruik, of andere verslavingen, vormen voor veel van onze deelnemers een grote belemmering in hun herstel. Het ontwikkelen van een landelijk programma gericht op abstinentie en abstinente woonvormen in alle regio's, ondersteund met expertise vanuit onze verslavingskliniek De Wending, is daarom een belangrijke prioriteit.

De (met de vergrijzing) ouder wordende doelgroep heeft naast verslavings- en gedragsproblematiek ook steeds vaker somatische gezondheidsproblemen. Met de landelijke toegankelijkheid onze eigen verpleeghuizen, de inzet van onze OGGZ wijkverpleging in de regio, de opzet van kleinschalige verpleegunits (meerzorg/ziekenboeg) in de regio en samenwerking met andere verpleeghuizen, proberen we in deze groeiende zorgvraag te voorzien.

Technologische (IT) innovaties, met name op het gebied van beeldbellen en eHealth ('eHerstel') toepassingen (naast domotica), krijgen hoge prioriteit. Met name in het ambulante werk (mede door de opgedane ervaringen in het corona-tijdperk) liggen er kansen tot innovatie van zorg.

We doen gericht onderzoek op belangrijke thema's en we meten de effecten van wat we doen, in cijfers en trendanalyses. We doen onderzoek naar de ervaringen van onze deelnemers (DEO) en betrekken hen bij het verbeteren van onze aanpak. 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.

We blijven alert in de (door)ontwikkeling van specifiek aanbod voor bijzondere doelgroepen waaronder opvang en begeleiding van slachtoffers mensenhandel, Roma en ongedocumenteerden.

2. Een gewaardeerd samenwerkingspartner in het bieden van oplossingen voor mensen in de marge van de samenleving

We spreken ons uit tegen onrecht. We positioneren het Leger des Heils in de samenleving als organisatie die opkomt voor de meest kwetsbaren en oplossingen biedt voor maatschappelijke vraagstukken. We beïnvloeden stakeholders en de politieke/publieke opinie om knelpunten in de zorg voor kwetsbare mensen op te lossen. We vergroten het draagvlak in de samenleving om zich in te zetten voor deelnemers en ons werk.

Aansluitend bij onze specialistische aanpak zoeken we actief relevante samenwerking op koepelniveau met partners in branches, met ketenpartners in de regio's en met het landelijke en regionale bedrijfsleven. De inzet is om allianties waarin wij participeren sterker en meer effectief te maken om zo betere zorg en ondersteuning voor de meest kwetsbaren te realiseren.

In bredere zin creëren we draagvlak en doen een appél op de samenleving om zich in te zetten voor kwetsbare mensen en ons werk. We versterken onze relaties met woningcorporaties, scholen, sportverenigingen, buurt- en geloofsgemeenschappen. Door middel van onze aanwezigheid op onverwachte podia (kunst- & theaterfestivals) en sportactiviteiten in de buurt slaan we bruggen tussen het Leger des Heils, de deelnemers en de samenleving.

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. Vrijwilligers worden ingezet met hun eigen talenten en mogelijkheden als aanvulling op de inzet door professionals. Nieuwe vormen worden onderzocht en geïntroduceerd, zoals Leger des Heils maatjes.

Fondsenwerving verschuift meer naar het lokale/regionale niveau waar mensen en bedrijven dichtbij in hun eigen omgeving bereid zijn om in tijd, kennis, geld of goederen (circulaire economie, hergebruik) een bijdrage te leveren aan samen-leven.

We beïnvloeden stakeholders en de politieke/publieke opinie om knelpunten in de zorg voor kwetsbare mensen op te lossen en boeken daarin successen. In onze Public Affairs richten we ons op concrete lobby-thema's, zoals:

- *Mensen met verward gedrag hebben hulp nodig.* Voor mensen met verward gedrag zijn er nauwelijks instrumenten voorhanden die het mogelijk maken om in te grijpen. Er wordt pas iets gedaan als de persoon zichzelf of anderen schade toebrengt.
- *Meer goedkope huizen en intensieve begeleiding.* Mensen met een laag inkomen en schulden kunnen niet zelfstandig wonen, want er zijn veel te weinig goedkope huizen.
- *Behoud voldoende capaciteit beschermde woonvoorzieningen.* Mensen die niet zelfstandig kunnen wonen vanwege hun beperkte zelfredzaamheid moeten kunnen rekenen op ondersteuning en toezicht in de directe nabijheid. Het behoud van vormen van beschermd wonen voor bepaalde doelgroepen is uiterst belangrijk.
- *Innovatieve aanpak voor risicjongeren.* Opgroeiende jeugd met - of uit gezinnen met meervoudige complexe problematiek, vooral in de risicovolle middelbare schoolperiode, loopt omvangrijke risico's op uitval door schoolverzuim, middelengebruik, grensoverschrijdend gedrag op school, thuis en in de openbare ruimte.
- *Campagne voor preventie, betere opvang, bescherming en begeleiding van slachtoffers mensenhandel.* Mensenhandel en kinderruitbuiting zijn altijd onder de radar. Regelgeving en samenwerking met overheden en politie moeten worden verbeterd om slachtoffers een kans op integratie te geven.
- *Toegang tot sociaaljuridische ondersteuning.* Steeds meer mensen vissen achter het net en moeten gesteund worden in het halen van hun recht.
- *Uitbreiding abstinente woonvormen en laagdrempelige behandeling verslaving.* Verslaving is een van de belangrijkste factoren die een kansrijk perspectief langdurig in de weg staat.

3. De medewerker centraal.

Dit betekent dat medewerkers in hun kracht staan in hun inzet voor mensen zonder helper en daarin werkgeluk ervaren. Medewerkers en vrijwilligers, waaronder ervaringsdeskundigen, ervaren, bij de aan hen toegewezen verantwoordelijkheid, vertrouwen en ruimte om te leren en zich te ontwikkelen. Daarbij worden zij zo goed mogelijk ondersteund, gefaciliteerd en toegerust. Vanuit een mens- en resultaatgericht leiderschap ontvangen zij coachende feedback en waardering.

In de afgelopen jaren is er met de sterke groei van de organisatie en veranderingen in het werk veel gevraagd van onze medewerkers en leidinggevendenden. Dit is ook zichtbaar geworden in een ervaren (hoge) werkdruk en een hoog arbeidsverzuim.

Vanuit het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) zijn de volgende aandachtspunten naar voren gekomen:

- het alert inspelen vanuit de organisatie op agressierisico's (onderdeel landelijk project implementatie integrale veiligheid)
- de functionele werking van computersystemen (verbetering t.a.v. de gebruikersvriendelijkheid en administratieve ontlasting van medewerkers)
- de fysieke werkomstandigheden (verbetering van arbeidsomstandigheden en psychisch/sociale arbeidsbelasting)

We zetten in op versterking van strategisch HR beleid in samenspel met leidinggevendenden. Verwacht wordt een positief effect op het binden en boeien van onze toegewijde medewerkers, het ervaren werkgeluk, de vitaliteit en het arbeidsverzuim.

De Leger des Heils Academie is een essentieel instrument om de kwaliteit van onze manier van werken voor onze medewerkers, vrijwilligers, ervaringsdeskundigen te borgen en uit te breiden. De komende tijd zal dit element van toerusting meer aandacht krijgen – om de duurzaamheid ervan nog beter te borgen.

De medewerker centraal vraagt om een mens- en resultaatgericht leiderschap met duidelijkheid in taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, coachende feedback daarop en het uitspreken van waardering. De ca. 300 leidinggevendenden zijn daarin een voorbeeld voor medewerkers als cultuurdragers van de organisatie. Uit analyse van het MTO-onderzoek blijkt dat leiderschap als key-factor kan worden beschouwd voor medewerkertevredenheid.

De span of control van leidinggevendenden (m.n. in het ambulante werk) wordt beter in balans gebracht (verlaagd) om meer gerichte, persoonlijke aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers te geven.

Medewerker komen in hun kracht door het geven van (meer) eigen verantwoordelijkheid en het stimuleren van het zelf oplossend vermogen. Dat vraagt om een wijze van leidinggeven die meer gericht is op motiverend en inspirerend leidinggeven (met 'spirit') die, binnen heldere kaders, meer ruimte biedt voor de professional.

Het management development programma richt zich op het ondersteunen van leidinggevendenden in hun ontwikkeling en het in beeld houden van (high) potentials voor een gerichte loopbaanontwikkeling en met het oog op toekomstige invulling van sleutelfuncties (succession planning). Verder worden er mogelijkheden geboden voor de

(loopbaan)ontwikkeling van medewerkers door het aanbieden van traineeships op meerdere niveaus, jobrotation en 'employee experiences'.

Belangrijke HR-managementopgaven voor de opbouw & ontwikkeling van een bevlogen, vitale en professionele personeelsbezetting zijn:

- De moeilijk vervulbare vacatures (m.n. HBO+ verpleegkundigen, jeugdbeschermers, gedragsdeskundigen WO en post-master);
- Verzuimreductie met een integrale aanpak rondom de medewerker gericht op gezondheidsmanagement en preventie van verzuim;
- Het verbeteren van de kwaliteit van de werving en selectie en de 'onboarding' van nieuwe medewerkers;
- Reductie van het personeelsverloop, m.n. in de eerste drie jaar van het dienstverband. Bepalende factoren daarbij zijn: tevredenheid, teamsfeer, ervaren werkdruk, ontwikkelingsmogelijkheden, de ervaren ondersteuning van de direct leidinggevende.

4. Het huis op orde: financiële stabiliteit en integrale sturing op kwaliteit

Dit betekent (a) ombuigen tekorten (in aantal en omvang) op onderdelen van ons werk (b) strakkere sturing op KPI's en sneller ingrijpen bij 'code rood' (c) scherpe keuzes welke onderdelen van ons ondersteuningsaanbod wel/niet kunnen worden voortgezet (d) integrale sturing op kwaliteit, effectiviteit, duurzame financiële resultaten en verbeterd rendement.

In de afgelopen periode is meer focus aangebracht in de doelgroepen die we bedienen en de contracten die we aangaan, waarbij doelgroepen die niet tot onze 'corebusiness' behoren zijn afgeschaald. Op basis van een onderbouwing van onze kostprijzen zullen we meer dan voorheen niet reële contractprijzen aanvechten om kwalitatief goede zorg voor de meest kwetsbaren te kunnen blijven continueren en er ruimte ontstaat voor innovatief ondersteuningsaanbod voor specifieke doelgroepen (bijv. risicjongeren, opvang slachtoffers mensenhandel).

Door een scherpere focus op de specifieke Leger des Heils doelgroep, het bevechten van reële tarieven, en het strakker sturen op kosten én op kwaliteit brengen en houden we het 'huis op orde'.

De financiële risico's zijn door de veelheid en diversiteit van (gemeentelijke) contracten blijvend groot. Dit stelt hoge eisen aan de financiële (rapportage)discipline en sturing op (tussentijdse) resultaten.

Op basis van integrale kwartaalrapportages sturen we integraal op kwaliteit, effectiviteit, stabiele duurzame financiële resultaten en verbeterd rendement. Deze rapportage omvat naast financiële indicatoren ook personele-, deelnemers-, kwaliteits-, veiligheids-, productie-, en samenlevings-indicatoren.

In 2020 is een versterking van de management- en organisatiestructuur gerealiseerd door een regionale schaalvergroting van regio's, het verbeteren van de kwaliteit van de regionale bedrijfsbureaus en het instellen van een Directieraad. Dit heeft geleid tot meer eenheid in beleid en bestuur van de organisatie en een kwaliteitsslag op het gebied van ondersteunende processen en HR, met als resultante meer aandacht voor onze medewerkers en betere zorg voor onze deelnemers.

Op basis van prioritering van projecten is er telkens een maximaal aantal lopende projecten om ervoor te zorgen dat projecten tijdig kunnen worden afgerond en ook een adequate implementatie van de projectuitkomsten kan worden geborgd. Hiervoor is een landelijke project- en interim management pool opgezet.

De afhankelijkheid van ICT systemen en applicaties is sterk toegenomen. Het Centrum voor Informatievoorziening (CIV) is steeds beter in staat de IT dienstverlening verder te optimaliseren gebaseerd op een solide goed functionerende IT infrastructuur.

De financiële belangen bij de zorgverkoop zijn groot. Ieder jaar is de landelijke zorgverkoop een intensief proces om voor de Leger des Heils doelgroepen de juiste zorg te contracteren tegen een reële prijs met zorgverzekeraars/zorgkantoren, gemeenten en justitie. De organisatie van de landelijke zorgverkoop is versterkt door de aanstelling van een programmadirectie landelijke zorgverkoop die wordt ondersteund met juridische expertise.

Het systeem van zorgverkoopteams is in 2020 aangepast door het aanstellen van een landelijk programmadirecteur zorgverkoop ondersteund door een juridisch medewerker. De landelijke programmadirecteur zorgverkoop heeft de landelijke regie op alle landelijke zorgverkoopcontracten.

Vanuit de specialisatienetwerken (op gebied van V&V, LVB, GGz, Jeugd, forensische zorg) wordt zorginhoudelijke specialistische kennis centraal gebundeld. Ondersteuning heeft betrekking op brancheontwikkelingen, wetgeving, producten, onderzoek, positionering, tariefstelling. Hiermee kan op adequate wijze invulling worden gegeven aan:

- voldoen aan externe kwaliteitseisen en kwaliteitskaders in relatie tot onze complexe doelgroepen
- het afleggen van verantwoording richting zorgverzekeraars, ministeries en inspecties
- deskundigheidsbevordering en de uitwisseling van specialistische kennis
- de kwalitatieve kennisinbreng in de zorgverkoopteams

Vastgoed beleid

Het Leger des Heils beschikt over eigen accommodaties op strategische plekken in grote steden en op waardevolle plekken in andere (ook niet-stedelijke) gebieden. Dit is, naast de zichtbare aanwezigheid in steden/wijken en uitvalbasis voor ambulant werkers en bewoners in de buurt, van belang voor de bewegingen die in de doordecentralisatie van zorg worden gemaakt.

Het structurele tekort van goedkope huisvesting voor de doelgroepen is nijpend en is in het licht van de mainstream van het macrobeleid – ambulantisering – steeds nijpender geworden. De lobby van het Leger des Heils heeft een succesvolle bijdrage geleverd aan het plan van aanpak dak/thuisloosheid en de vanuit het Rijk extra ter beschikking gestelde middelen voor het realiseren van 10.000 goedkope woningen en bijbehorende begeleiding voor dak/thuislozen.

Door de oprichting van Stichting Leger des Heils Woonvermogen kan door het Leger des Heils particuliere vastgoedfinanciering worden aangetrokken voor het realiseren van goedkope woningen voor doelgroepen die in de marge van de samenleving zijn terecht gekomen.

Kwaliteit & Veiligheid

We zetten ons in voor zorg van goede kwaliteit, aansluitend bij de verantwoordelijkheid, kracht, talenten en mogelijkheden van onze deelnemers. De meting van de effectiviteit en impact van onze interventies en het deelnemerservaringen onderzoek (en stakeholderstevredenheidsonderzoek) geven een indicatie van de gerealiseerde kwaliteit.

Goede kwaliteit betekent ook het voldoen aan professionele standaarden en geldende kwaliteits- en veiligheidseisen (compliance). De landelijke specialisatienetwerken hebben een ondersteunende rol in het bieden van kwalitatief goede zorg in de regio's die voldoet aan de daaraan te stellen eisen.

Monitoring en toetsing vindt plaats op basis van het risicoprofiel en kwaliteits- en veiligheidsprofiel van de organisatie, de KPI's vanuit de integrale kwartaalrapportage, de integrale veiligheidsmonitor en een volledig ingericht compliance managementsysteem (GRC control).

Voor onze relatief complexe doelgroepen bieden wij een breed scala aan interventies, vanuit verschillende branches, veelsoortige financieringsstromen en in een complexe sterk gedecentraliseerde omgeving, waarbij we met regelmaat te maken hebben met inspectieorganen die de kwaliteit van onze zorg en dienstverlening toetsen. De combinatie van deze factoren (doelgroep, veelsoortige interventies en financieringsstromen, complexe omgeving) leidt tot risico's op het gebied van kwaliteit en verantwoording. Het antwoord op deze toegenomen risico's is:

- versterking van kwaliteitsmanagement door verdergaande interne standaardisatie en alignement van interne en externe kwaliteits- en normenkaders. 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.
- versterking van intern toezicht op risicobeheersing en op naleving van interne en externe kwaliteitskaders (compliance & interne audit). Om op adequate wijze aanvullende zekerheid aan het bestuur te kunnen (blijven) verschaffen is een Landelijk internal auditors team aangesteld met sterkere audit bemensing. Door middel van (thematische) audits vindt toetsing plaats op de realisatie van (onderdelen van) het strategisch beleid en op de werking van de mitigerende maatregelen behorend bij het jaarlijks bijgestelde risicoprofiel (top 10 risico's) van de organisatie.

Het bieden van zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen met complexe problemen brengt ook veiligheidsrisico'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 en veiligheidsmonitor opgesteld. Een landelijke taskforce Integrale Veiligheid begeleidt en monitort in 2020-2021 de implementatie van dat beleid in de regio's.

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 een acceptabele kostprijs.

Ten einde systematisch de kwaliteit van de zorg, hulp- en dienstverlening te bewaken, beheersen en te verbeteren heeft de organisatie een kwaliteitsmanagementsysteem. 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

Interne audits

In het kader van risicomanagement worden regelmatig auditrondes georganiseerd binnen de stichting. Deze audits worden gecoördineerd en uitgevoerd door de stafafdeling Kwaliteit, Compliance en Audit, Team Landelijke Auditoren. Onderwerpen en inhoud van de audits worden besproken met de Raad van Bestuur en waar nodig gedeeld met de Directieraad. De rapportages worden ook besproken in de (commissie Kwaliteit en Veiligheid van de) Raad van Toezicht.

5.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

5.4.1 Uitkomsten deelnemerservaringsonderzoek (cliënttevredenheidsmeting)

In de afgelopen jaren heeft de organisatie via (deelnemerservarings) onderzoek inzicht te gekregen in hoe deelnemers hun zorg- en/of begeleidingstraject ervaren. Een dergelijk onderzoek geeft goed zicht op de ervaren kwaliteit van geleverde zorg en ondersteuning en de mogelijkheid om hierin verbeteringen aan te brengen. Mede door Corona is het onderzoek, dat normaal middels ondervraging (via persoonlijk contact) plaatsvond in 2020 niet gehouden. Vanaf 2021 zal de mening van de deelnemer en de beleefde kwaliteit van de geleverde zorg en ondersteuning in een nieuwe vorm weer opgepakt worden zodat de organisatie aan verbetering van zorg en de aansluiting daarvan op de wens en noden van de deelnemer kan blijven werken.

5.4.2 Klachten en Meldingen

Klachten

De regio's beschikken over een klachtenreglement voor deelnemers. Hierin staat vermeld op welke manier de behandeling van klachten van deelnemers uitgevoerd wordt. Elke regio heeft ook een klachtenfunctionaris in dienst die de klachten op een laagdrempelige wijze afhandelt. 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 bestaat uit 3 leden en is ondergebracht bij het Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg (CBKZ).

In 2020 werden binnen de regio's in totaal 147 klachten (2019: 164) ingediend. Deze klachten zijn binnen de regio's zoveel mogelijk intern in behandeling genomen. Aard en aantallen van de klachten waren als volgt:

Aard van de klachten	2020		2019	
	aantal	%	aantal	%
informatie/ communicatie	11	7%	13	8%
deskundigheid medewerkers	6	4%	4	2%
bejegening door medewerker	28	19%	34	21%
behandeling, begeleiding of verzorging	36	24%	31	19%
inspraak in eigen zorg-, begeleidings- of hulpverleningsplan	5	3%	1	1%
uitvoering omgangsregeling	0	0%	0	0%
privacy	1	1%	7	4%
kwaliteit woonomgeving, woonomstandigheden	27	18%	15	9%
voeding	3	2%	6	4%
vermissing of schade aan persoonlijke eigendommen cliënt	5	3%	6	4%
inkomensbeheer	1	1%	4	2%
overlast	7	5%	20	12%
niet geleverde diensten	6	4%	4	2%
aard onbekend, registratie niet volledig	3	2%	5	3%
anders	8	5%	14	9%
Totaal	147	100%	164	100%

Het totaal aantal klachten is ten opzichte van 2019 afgenomen met ongeveer 10%. Uit de tabel is op te maken dat 43% van de klachten te maken heeft met de bejegening en de begeleiding. Wat opvalt is dat het aantal klachten met betrekking tot de kwaliteit van de woonomgeving bijna is verdubbeld t.o.v. 2019 en dat het aantal klachten aangaande overlast is verminderd.

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 2020 nog 2 klachtendossiers open. Gedurende het jaar heeft de commissie 26 klachten ontvangen (2019: 29). Van deze klachten waren 3 klachten niet ontvankelijk of achtte de commissie zich niet bevoegd, zijn 18 klachten alsnog intern afgehandeld en zijn 6 dossiers afgesloten met een inhoudelijk oordeel van de commissie. Eind 2020 stond nog 1 klachtdossier 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 en gesignaleerde risico's. In 2020 is project Integrale Veiligheid op centraal niveau voorbereid om de uitrol binnen de regio's vanaf begin 2021 mogelijk te maken. Het project omvat de implementatie van het Veiligheidsmanagementsysteem (VMS), waarmee de volgende stap in 'Veilig Verbeteren' wordt gezet.

Een 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 'verbetersteams' 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 2020 de stuurinformatie over geregistreerde meldingen verder verbeterd. Direct gevolg hiervan is dat nu op geaggregeerd niveau analyse van incidenten niet alleen op basis van kwantitatieve gegevens maar ook kwalitatieve gegevens mogelijk is. Bijv. over de impact van incidenten op de medewerker.

Gemiddeld zijn in het verslagjaar 524 meldingen per maand geregistreerd. Het aantal gemelde (bijna) incidenten is sinds de start van Veilig Verbeteren gestegen. Het is de verwachting dat de aantallen door project Integrale Veiligheid verder zullen toenemen, omdat verwacht wordt dat het veiligheidsbewustzijn zal groeien.

In 2020 zijn 2.478 meldingen grensoverschrijdend gedrag geregistreerd en 3.810 meldingen 'incident cliënt' (zoals medicatie- of valincidenten). In beide gevallen is sprake van een lichte stijging t.o.v. 2019.

De meldingen over grensoverschrijdend gedrag gaan meestal (87%) over een vorm van agressie. De impact van deze incidenten op de medewerkers kan fors zijn.

Wat betreft de meldingen 'incident cliënt' gaat het in 48% van de gevallen over medicatie incidenten en 37% van de gevallen over valincidenten. Met name de VVT-afdelingen scoren hier (logischerwijs) hoog. Ook hier geldt dat de impact op de medewerker aanzienlijk kan zijn ('second victim'). Vanuit de methodiek van Veilig Verbeteren worden de medewerkers gestimuleerd om zelf met het team na te denken over de basisoorzaken achter de incidenten alsmede over passende verbetermaatregelen.

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

Alle medewerkers van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ontvangen het W&G Paspoort. Het paspoort is een soort 'identiteitsbewijs', met de kern van de missie, historie, de identiteit en uitgangspunten van de organisatie en de gedragsregels die hierop gebaseerd zijn. Het betreft onder andere gedragsregels over de beroepshouding, gebruik van internet en e-mail, omgaan met persoonsgegevens en omgangsvormen. In het paspoort is ook een inleiding op de Leger des Heils aanpak en op de methodiek Herstel van het Gewone Leven opgenomen.

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. Voor het handelen in dergelijke situaties vormt deze gedragscode richting voor medewerkers, stagiaires en vrijwilligers

Het paspoort en de gedragscode zijn in 2020 aangepast naar actuele inzichten en voorgesteld aan de medezeggenschap. In het najaar van 2020 heeft de COR instemming verleend, waarmee het ontwerp van het Paspoort als een tweelinguitgave met het Kompas voor vrijwilligers kan worden opgepakt. Beide uitgaven worden in de loop van 2021 gedrukt en verspreid.

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.

In alle zorgvuldigheid

Het sociaal beleid van de organisatie heeft als uitgangspunt dat ieder mens uniek is. Deze uniciteit dient tot zijn recht te komen en gerespecteerd te worden. Anderen hebben geen recht grenzen ten aanzien van de eigenheid van de persoon te overschrijden. (Seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie berusten op het overschrijden van de grenzen van het individu en worden dus niet getolereerd. In het Arbobesluit is een aantal onderwerpen met betrekking tot bepalingen in de Arbowet uitgewerkt. Opgenomen is dat niet alleen voor (seksuele) agressie, geweld (verbaal, fysiek, psychisch) en pesten een vertrouwenspersoon beschikbaar moet zijn, tevens moet beleid worden gevoerd ter voorkoming van discriminatie en moet hier een vertrouwenspersoon voor beschikbaar zijn.

In 2019 is een nieuwe notitie ten aanzien van ongewenste omgangsvormen ontwikkeld, onder de titel "In alle zorgvuldigheid". De titel verwijst ernaar dat we binnen de organisatie zorgvuldig om willen gaan met klachten van betaalde medewerkers en vrijwilligers inzake ongewenste omgangsvormen. Tegelijk vormt het een verwijzing dat we als medewerkers en vrijwilligers zorgvuldig met elkaar zullen omgaan. Dit is zowel een verplichting vanwege de Arbowet, als ook vanwege een innerlijke motivatie bij het Leger des Heils om de hoog-gemotiveerde medewerkers ook op dit punt veilig hun werk te kunnen laten doen.

Om dat mogelijk te maken is een systeem opgezet met landelijke- en regiovertrouwenspersonen, met een heldere taakomschrijving, zowel wat betreft opvang van slachtoffers als wat betreft voorlichting, preventie en informatie. De regiovertrouwenspersonen worden wat betreft hun taak als vertrouwenspersonen functioneel aangestuurd door de landelijke manager HR. De inzet van regiovertrouwenspersonen is in 2020 verder geïntegreerd.

Nadat in 2020 de focus lag op het verstevigen van de interne organisatie, zal de uitdaging voor de komende jaren zijn om meer aandacht te besteden aan voorlichting, preventie en bespreekbaar maken van de thematiek.

Het is belangrijk om steeds weer aandacht te geven aan het beleid, zodat leidinggevend en medewerkers zich bewust blijven van de mogelijkheid van het zich voordoen van (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie. Aanvullend aan centrale activiteiten rondom aandacht voor dit beleid, brengen de regiovertrouwenspersonen binnen de regio's het beleid onder de aandacht. In het bespreekbaar maken van knelpunten ten aanzien van ongewenste omgangsvormen zijn de regiovertrouwenspersonen belangrijke schakels.

In 2020 zijn twee vakgroep-overleggen/trainingsdagen gehouden voor de regiovertrouwenspersonen. Tijdens deze dagen zijn de aandachtsfunctionarissen in gesprek geweest over het nieuwe beleid en getraind op aspecten van hun werk als vertrouwenspersoon. Voorts hebben alle regiovertrouwenspersonen die nog niet gecertificeerd waren een verplichte driedaagse opleiding gevolgd die leidt tot een officiële certificering door de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV). De trainingen zijn verzorgd door bureau Bezemer & Schubad, al jarenlang een vertrouwde partner in dezen.

De landelijke vertrouwenspersoon is in 2020 zes keer benaderd door medewerkers op eigen initiatief middels persoonlijk contact. Twee van deze meldingen hadden te maken met seksuele intimidatie en pestgedrag op de werkvloer, waarvan één te maken had met seksuele intimidatie en pestgedrag tussen leidinggevende en medewerker. De andere vier meldingen hadden te maken met onheuse bejegening of onduidelijk tot slecht leiderschap. Deze meldingen zijn zorgvuldig behandeld en hebben geresulteerd in een voortzetting van de werkzaamheden. Eén persoonlijk contact heeft een klacht ingediend bij de klachtencommissie, deze klacht is inmiddels naar tevredenheid van de klager afgerond.

Mobiliteitsregeling

In 2020 is een vernieuwde mobiliteitsregeling van kracht geworden. Deze regeling heeft als doel om duurzame en veilige alternatieven voor het vervoer per auto te faciliteren en (extra) te vergoeden. In de mobiliteitsregeling wordt de werknemer meer mogelijkheden geboden in de keuze van vervoersmiddelen, waarbij optimaal gebruik gemaakt kan gaan worden van de fiscale regelingen.

Naast het streven naar het beschikbaar stellen van alternatief vervoer, anders dan de auto, speelt de regeling in op de veranderende arbeidsmarkt. Steeds meer medewerkers hebben een grotere afstand tussen wonen en werken te overbruggen. Daarnaast vinden sollicitanten steeds meer niet alleen vergoeding van de reiskosten belangrijk, maar ook de keuze van vervoer. In de huidige tijd waarin meer nadruk wordt gelegd op het belang van duurzaamheid, vormt de keuze voor openbaar vervoer en fiets ook voor (toekomstig) medewerkers een steeds belangrijker punt bij de keuze van een werkgever.

Binnen de organisatie wordt gewerkt met verschillende cao's: vanzelfsprekend sluit de mobiliteitsregeling, daar waar vereist, hierop aan. Medewerkers zijn via diverse kanalen geïnformeerd over de mobiliteitsregeling.

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.

In 2020 is o.a. onderstaand trainingsaanbod beschikbaar gekomen:

- Training Beroepscode, Tuchtrect en Moreel Beraad voor leidinggevendenden als variant op de bestaande en verplichte training voor uitvoerende medewerkers (Jeugdzorg).
- Training Fysieke Weerbaarheid. Het uitgangspunt van de organisatie is om de inzet van de-escalerende en preventieve instrumenten en vaardigheden te stimuleren en vergroten en de inzet van fysieke weerbaarsinstrumenten tot een minimum te beperken en alleen daar waar het risico reëel is. De training Fysieke Weerbaarheid is bedoeld als vervolg nadat de basistrainingen rondom Veilig Werken (Ik en de Ander & Training De-escalatie) zijn gevolgd. De training wordt enkel aangeboden aan teams waar een verhoogd risico is op fysieke agressie en waar aantoonbaar veel agressie incidenten worden gemeld. Vanwege de coronacrisis heeft volledige uitrol van de training nog niet kunnen plaatsvinden.
- Ontwikkeling van de training Werken met Spirit, een aanbod dat in gespreksvorm en in teamverband kan worden afgenomen. In deze training staat het gesprek centraal rondom wat iemand ten diepste beweegt en wat het werk zinvol maakt. Vergroten van kennis en begrip van elkaar en het werken in de context van het Leger des Heils zijn hierbij een doel.
- E-learning in het kader van de Wet Zorg en Dwang dat in 2021 beschikbaar komt. Ook komt er in 2021 een e-learning beschikbaar in het kader van de Wet Verplichte GGZ.
- Clevertraining Plan & Proces als vervolg op de Clever basistraining.
- E-learningmodules Medicatiebeleid en Medicatieveiligheid, die gezamenlijk met praktijksholing de toerusting verzorgen voor het medicatiebeleid voor niet-medisch geschoolde medewerkers.

Het aanbod van de Academie bestaat uit trainingen die geboden worden met een vaststaand draaiboek om aan de eindtermen vast te houden. Per aanvraag kunnen de trainingen doelgroep specifiek worden gemaakt; voor enkele trainingen is dit reeds standaard met een aangepast draaiboek en accreditatie. Vanaf 2020 biedt de Academie ook maatwerk aanbod. Indien het gevraagde maatwerk niet al geboden wordt binnen het aanbod, wordt in overleg met de aanvrager het aanbod op maat samengesteld. Binnen de context en de financiële mogelijkheden van de Academie betekent dit dat er voor een regio of team een aanvulling op een bestaande training aangevraagd kan worden, zoals een vorm van teamcoaching na het doorlopen van een bestaande training om specifieke vraagstukken verder in te trainen dan wel te begeleiden.

Door de ontstane situatie vanuit de coronacrisis kon in 2020 minder getraind worden en waren klassikale trainingen een periode niet mogelijk. De Academie heeft snel geanticipeerd op de coronamaatregelen door het beschikbaar stellen van (aangepaste) online varianten van de trainingen, waaronder de basistraining Herstel die veel wordt afgenomen. In 2020 zijn in totaal 3.099 medewerkers (2019: 5.291) getraind over 33 verschillende trainingen. Op de navolgende pagina wordt in een tabel nadere toelichting gegeven.

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 maart 2020 is na een toetsing het CEDEO-keurmerk opnieuw voor twee jaar verlengd voor de Academie.

Naast het geven van trainingen en leertrajecten faciliteert de Academie in coaching en supervisie. Met een pool van ruim 20 coaches en/of supervisors uit de diverse regio's wordt voorzien begeleidingstrajecten, zoals ontwikkelingsgericht coachen, loopbaancoaching, coachen bij stress en burn-out klachten, re-integratiecoaching en coachen als nazorg na incidenten. Middels intervisie wordt de reflectiepraktijk verder geborgd binnen de lokale afdelingen. Medewerkers worden opgeleid om intervisie te kunnen begeleiden in de eigen regio.

In 2020 zijn 85 expertmeetings/vakgroepoverleggen (2019: 117) georganiseerd. Voor nieuwe medewerkers is in 2020 vier keer een Leger des Heils Experience Day gehouden. Gemiddeld werden deze introductiedagen door 100 medewerkers per keer bezocht. Een deel van de bijeenkomsten werd vanwege de coronamaatregelen geannuleerd; ook heeft een deel digitaal plaatsgevonden.

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. De opleiding is bestemd voor medewerkers die voorafgaand aan een W&G College naar een leidinggevende functie zijn doorgestroomd of dit op kortere termijn zullen doen én die een aanvullende opleiding nodig hebben. De opleiding kan ook worden gevolgd door sr. beleidsmedewerkers.

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 de organisatie. 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. Zij hebben in het eerste kwartaal van 2020 het diploma in ontvangst mogen nemen. In het najaar van 2020 hebben nog eens vier studenten het afstudeeronderzoek en eindgesprek met een positief resultaat afgerond. Medio 2021 zullen zij het diploma ontvangen. De overige studenten maken vanwege diverse omstandigheden, hetzij uitdiensttreding of in de persoonlijke sfeer, het W&G College niet af.

Overzicht trainingen Leger des Heils Academie in 2020:

<i>Training</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Aantal trainees</i>	<i>Aantal trainingsdagen</i>
Basistraining Contextueel en Systeemgericht werken	6	53	12
Basistraining Motiverende Gespreksvoering	6	51	6
Basistraining Seks hoort erbij	13	124	26
Beroepscode, Tuchtrect en Moreel Beraad in de Jeugdzorg (2 dagdelen)	10	96	10
Beroepscode, Tuchtrect/Juridisch kader en Moreel Beraad in de Jeugdzorg (3 dagdelen)	3	33	4,5
Beschermjassen	6	55	18
De-escalatie	5	39	5
Dossieropbouw en ontslag	3	25	3
Gespreksleider Krachtbespreking	1	8	1
Herkennen en bestrijden van mensenhandel	3	33	6
Herstel – basistraining Hulp naar Herstel	33	338	66
Herstel – basistraining Hulp naar Herstel (Jeugd)	2	22	4
Herstel – basistraining Hulp naar Herstel (Verpleging en Verzorging)	1	8	2
Herstel - verdiepingstraining Herstel op maat (halve dag)	3	26	1,5
Herstel – verdiepingstraining Herstel op maat (hele dag)	3	21	3
Herstel – workshop Proeverij Herstel	3	17	1,5
Intervisorentraining	3	28	9
IQ & LVB (Jeugd)	1	7	1
IQ & LVB (Volwassenen)	15	132	15
Leertraject Kinder- en Jeugdcoaching	3	32	24
Mentale Veerkracht: van werkstress naar werkplezier!	3	35	3
Motiverende Gespreksvoering voor leidinggevenden - Gesprekscyclus	3	24	3
Omgaan met verzuim voor leidinggevenden	6	60	6
Preventie van ziekteverzuim voor leidinggevenden	5	46	5
Seks hoort erbij – Buiten de lijnen	1	8	1
Timemanagement en Zelfmanagement	7	74	7
Veilig werken - Ik & de Ander	9	94	9
Veilig werken - Lastige Liederen	28	291	28
Veilig werken - Non Violent Resistance	28	298	28
Veilig werken – NVR verdieping: wees het anker, niet het stuur	3	29	3
Clever Basistraining incl. klassikale bijeenkomst	63	268	31,5
Clever Plan- en Procesmatig werken	84	444	42
Medicatie training (niet-medisch geschoolden)	50	280	25
Totaal	413	3.099	410

Arbeidsmarktcommunicatie

Om in een tijd van arbeidsmarktcrisps voldoende mensen te binden en boeien zetten we in op arbeidsmarktcommunicatie en recruitment. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op een toekomstbestendig, eenduidig, professioneel werkgeversimago, herkenbaarheid als organisatie op christelijke grondslag en het invullen van moeilijk vervulbare vacatures. In het afgelopen jaar is hier vorm aan gegeven door het werkgeversmerk te versterken, een toekomstbestendig werkgever- en sollicitatieplatform te ontwikkelen en de vacatureteksten effectiever en passender te maken. De vacaturewebsite www.legerdesheils.nl/vacatures draagt bij aan de positionering van de organisatie als werkgever en het ontwikkelen van ambassadeurschap bij (toekomstige) medewerkers.

Vitaliteit

Er is veel aandacht voor vitaliteit om (onnodig) verzuim te voorkomen en daarmee kostenreductie te bewerkstelligen, meer in te gaan zetten op preventie (met name psychische belasting), het verhogen en verbeteren van duurzame inzetbaarheid en werkvermogen van de medewerker en medewerkers te ondersteunen vitaal en krachtig in het leven te (blijven) staan.

Per 1 januari 2022 stopt het contract met de huidige arbodienstverlener die de organisatie ondersteunt, faciliteert en begeleidt in het ziekte- en herstelproces van medewerkers conform de Wet Verbetering Poortwachter. Een projectgroep is opgericht om de aanbesteding te begeleiden. Het doel is per 1 januari 2022 te komen tot een duidelijke en gedragen samenwerking met een arbodienstverlener met een landelijke dekking die faciliteert en ondersteunt en waarmee wederzijdse verwachtingen in de samenwerking én afspraken vooraf worden geformuleerd en vastgelegd en daarna worden ingebed in de organisatie. De aanbestedingsmethode die ingezet wordt is Best Value Practice. Deze methode gaat uit van de kwaliteit en expertise van de expert. De Centrale Ondernemingsraad wordt intensief bij het proces betrokken.

Integrale veiligheid

Werken met de doelgroep van het Leger des Heils binnen de hulpverlening brengt risico's met zich mee: medewerkers kunnen te maken krijgen met agressie, bedreigingen en geweld van deelnemers. Er wordt gestreefd naar een veilige omgeving voor deelnemers, naasten, medewerkers en overige betrokkenen. Een veilige omgeving waarin betrokkenen met elkaar veiligheid realiseren door dialoog en voorspelbaar handelen. In 2020 is de aandacht gericht op de dialoog over veiligheid middels de ontwikkeling van een toolbox met o.a. een plan van aanpak voor implementatie van het veiligheidsmanagementsysteem binnen de regio's, leertrajectweg, posters en animatiefilmpje voor toerusting en aandacht voor het thema onder medewerkers. Tevens bevat het een monitor om gehaalde doelen en resultaten te kunnen meten. Vanwege de impact van corona zal de implementatie in de regio's in 2021 nader worden verkend.

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 Raad van Bestuur) 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 Raad van Bestuur) en toezichthouders (de leden van de Raad van Toezicht) over 2020 gespecificeerd weergegeven.

Gekoppeld aan de cao nemen 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 officieren die vanuit het Kerkgenootschap Leger des Heils gedetacheerd zijn. Zij vervullen reguliere formatieplaatsen en zijn onder meer werkzaam als bestuurder, regiomanager, geestelijk verzorger of andere uitvoerende en ondersteunende functies. 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 bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd een retraitetoelage uitgekeerd. Daartoe heeft het Leger des Heils een retraitsfonds ingesteld.

5.5.3 Kwaliteit van het werk - Medewerkertevredenheid

De afgelopen jaren is erop jaarlijkse basis een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden, waarin op verschillende thema's het welbevinden van de medewerkers wordt gemeten. Eind 2019 is het laatste onderzoek (waaraan ruim 40% van de organisatie aan mee deed) uitgevoerd, zodat gedurende 2020 via verbeterplannen opvolging kon worden gegeven aan de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen. Met het opleveren van de MTO-uitkomsten van 2019 is met betrekking tot de rapportagecockpits vanwege technische knelpunten (mede als gevolg van de organisatiewijziging van 11 werkeenheden naar 7 regio's) niet het niveau behaald dat door de organisatie wordt nagestreefd. De knelpunten in de dataverwerking om tot rapportages te komen, hebben ertoe geleid dat de rapportagecockpits op regionaal en (waar mogelijk in verband met respondentenaantallen) afdelingsniveau pas eind 2020 zijn opgeleverd. Het traject van opvolging heeft om deze reden niet kunnen plaatsvinden.

Als gevolg hiervan is besloten om in 2020 het tevredenheidsonderzoek niet opnieuw uit te zetten. Opnieuw een tevredenheidsonderzoek uitzetten, tegelijkertijd met de fase dat opvolging had moeten plaatsvinden, draagt niet bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek en de betrokkenheid van medewerkers om deel te nemen aan het onderzoek. Begin 2021 worden nieuwe plannen gemaakt voor de uitvoering van het MTO, zodat eind 2021 het onderzoek weer doorgang kan vinden.

5.6 Financieel beleid

5.6.1 Hoofddijnen financieel beleid

De hoofddijnen van het financiële beleid zijn als volgt:

- de exploitatiekosten van (nieuw te starten) activiteiten van de stichting dienen in beginsel structureel gedekt te worden uit overheidsmiddelen, via regelingen van overheidswege, of uit bijdragen van de hulpvrager(s);
- indien in (een afdeling van) een regio 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 activiteiten welke de aanpak van het Leger des Heils met zich meebrengt.

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 regio's 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 regio's 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 Raad van Bestuur (ondersteund door het stichtingsbureau) en de directies/managementteams (ondersteund door staffunctionarissen) van regio's. Maandelijks vergadert de Directieraad.

Jaarlijks, in het voor- en najaar, bespreekt de Raad van Bestuur met de regiodirectie de (inhoudelijke en financiële) resultaten van de beleidsuitvoering in het afgelopen jaar respectievelijk de beleidsvoornemens en begroting van de betreffende regio voor het komende jaar. Indien bepaalde stuurvariabelen buiten gewenste bandbreedtes komen dan treedt er een versterkte dijkbewaking in. Dit houdt in dat de directie van een regio (buiten de

voornoemde besprekingen) frequenter intensief contact heeft met leden van de Raad van Bestuur teneinde verbetermaatregelen te bespreken en de voortgang daarvan te volgen.

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 wordt voorbereid door de Raad van Bestuur en vastgesteld door de Directieraad. Vervolgens wordt dit centrale beleidsplan kaderstellend voor de meerjarenbeleidsplannen van de regio's, die vooraf ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur worden voorgelegd.
- Tijdens het boekjaar rapporteert de directie van een regio periodiek over de resultaten over de verstreken periode aan de Raad van Bestuur, die deze rapportages bespreekt en toelicht in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.
- De kwaliteit van de management informatie van de regio's wordt beoordeeld door de stafdienst Concern Controlling waarbij een analyse plaatsvindt aan de hand van informatie die de stafdienst separaat (los van de regio's) uit de informatiesystemen genereert. Via de 'Management Control Effect Matrix' (MCEM) wordt de performance gemeten van regio's, op basis van drie hoofonderwerpen: financiële performance, kwaliteit van de organisatie en compliance. De beleidsruimte van de regiodirectie hangt mede af van de MCEM score.

5.6.3 Interne beheersing

De grenzen van het 'eigenaarschap binnen kaders' van de regio's 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 regio's vanuit Raad van Bestuur 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 (KCA) 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 KCA is de rol van Functionaris gegevensbescherming (FG) belegd. Het hoofd stafdienst KCA heeft vanuit zijn functie rechtstreeks toegang tot de Raad van Toezicht. Onder zijn verantwoordelijkheid worden periodieke audits bij de regio's uitgevoerd en naleving en implementatie van beleidskaders getoetst.

De stafafdeling Concern Controlling (business- en productie control) richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op financieel economisch gebied. De afdeling productiecontrol beheert o.a. de productieafspraken van zorgkantoren, -verzekeraars, justitie en voert hiertoe administratieve taken en interne controles uit. Concern/business controlling coördineert het begrotingsproces, genereert periodieke managementinformatie (performance measurement) op stichtingsniveau ten behoeve van de Raad van Bestuur en voert de controllingtaken uit van het stichtingsbureau. De stafdienst Financial Services van Stichting Leger des Heils Dienstverlening richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op administratieve gebied, consolideert, stelt de jaarrekening op en voert o.a. controles uit op administratief en fiscaalgebied. De stafdienst Vastgoedbeheer, Inkoop & Facilitymanagement (VIF) richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op huisvestelijk gebied en ondersteunt de regio's op het gebied van vastgoedstrategie, projectmanagement, inkoop en gebouwonderhoud. Tevens presenteert 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 informatiebehoeften, bedrijfsprocessen, informatievoorziening, organisatiestructuur en –cultuur met elkaar in balans worden gebracht. CIV is op haar beleidsgebied verantwoordelijk voor de inrichting van compliance met wet- en regelgeving (in brede zin) en het integreren in de processen van eisen vanuit veiligheid, privacy en informatiebeveiliging.

De externe accountant controleert de jaarrekening en geeft verklaringen af bij de jaarrekening en productieverantwoordingen. 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 2020 is de reguliere interim controle uit hoofde van de jaarrekeningcontrole uitgevoerd, uitmondend in een management-letter die is besproken met de Raad van Bestuur 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.

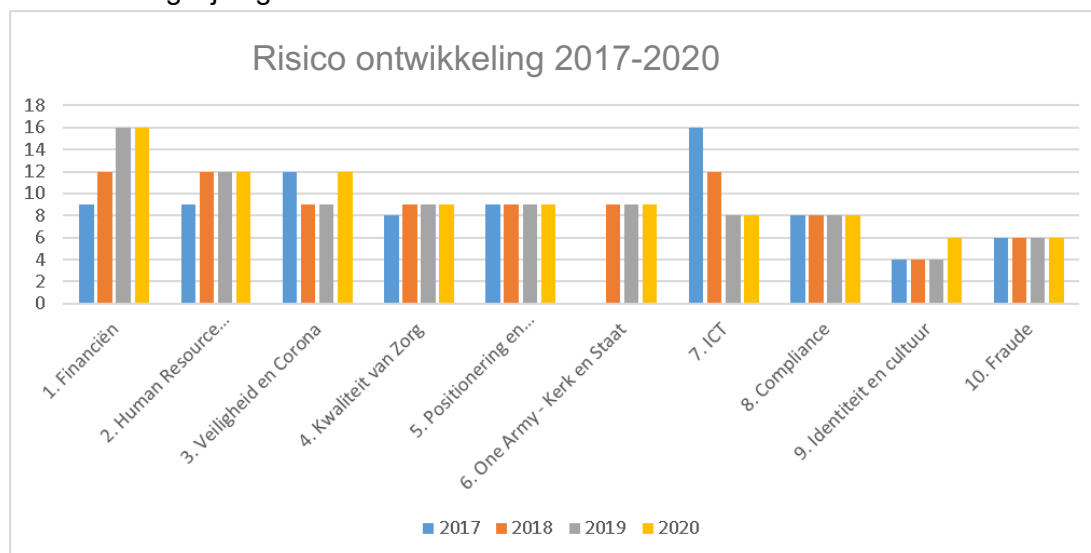
Risicomanagement krijgt aandacht in het besef dat de organisatie van betekenis willen zijn voor kwetsbare doelgroepen die zich veelal aan de randen van de maatschappij bevinden, in een institutionele context waarop de organisatie niet altijd vanzelfsprekend aansluit. Dat impliceert een bijbehorend bovengemiddeld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

Jaarlijks wordt het strategisch risicoprofiel geëvalueerd en bijgesteld. In onderstaande tabel staat het risicoprofiel 2020 samengevat. De risico perceptie bij Financiën en HRM blijven het hoogst en zijn stabiel gebleven. Door de ontwikkelingen en risico's van Corona samen te voegen bij het risico Veiligheid is dit risico op de derde plek gekomen. Het ICT-risico is stabiel gehouden ondanks een aantal doorgevoerde verbetermaatregelen. Door de overgang naar samenwerking met zes nieuwe ICT-leveranciers kunnen nieuwe onzekerheden ontstaan.

Tabel: Risico inventarisatie 2020

Risico	Kans	Impact	Omvang	Tendens
1. Financiën	4	4	16	Stabiel
2. Human Resource Management	4	3	12	Stabiel
3. Veiligheid en Corona	3->4	3	12	Stijgend
4. Kwaliteit van uitvoering	3	3	9	Blijft hoog
5. Positionering & productassortiment ontwikkeling	3	3	9	Blijft hoog
6. One Army - Kerk en Staat	3	3	9	Dalend
7. ICT	2	4	8	Stabiel
8. Compliance	4	2	8	Stabiel
9. Identiteit en Cultuur	1->2	4->3	6	Stijgend
10. Fraude	0	3	6	Stabiel

Grafiek: Vergelijking risico scores 2017-2020



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.
- Het financieren van het investeringsprogramma bij een lage rentabiliteit;
- Het achterblijven van de indexering van contracten ten opzichte van de loonkostenstijgingen;
- Druk op werkkapitaal (liquiditeitsrisico) vanwege overgang van bevoorschotting naar facturatie achteraf;
- Groot aantal contractpartners, voorwaarden en declaratiemethoden.
- Onvoorziene financiële gevolgen door toedoen van Corona (tweede en derde golf)
- Voorzienbare deel van Corona dat niet kan worden doorbelast (inzet middelen en extra locaties)
- Insolventie van gemeenten kan door Corona (tijdelijk) effect op de liquiditeit/niet ontvangen van facturen.
- Langdurige huurcontracten en leegstandsrisico.
- Beperkingen in beschikbare stuurinformatie

Extern betreft de grootste zorg 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. In het verleden konden iets hogere intramurale tarieven de lagere extramurale tarieven compenseren. Deze "kurk" van intramuraal verdwijnt ten koste van het extramurale/ambulante werk dat met zeer lage prijzen op onderdelen niet kostendekkend te krijgen is. 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 tov de (gemiddelde) tarieven voor deze zorg. Gevolg kan zijn dat keuzes gemaakt moeten gaan worden met betrekking tot het beperken van het productaanbod en echte Leger des Heils klanten niet meer worden bediend.

Op dit moment zijn de overheden nog in staat om de financiële gevolgen van Corona op te vangen, als er meerdere golven volgen, wordt dit onzeker. Tevens is de vraag of lagere overheden in lijn met de landelijke overheid intenties daadwerkelijk zullen waarmaken. Daarnaast kunnen leveranciers of netwerk-partners (onvoorzien) failliet gaan of de prijzen moeten verhogen om extra risico of extra maatregelen te compenseren.

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.

Volgens de nieuwe basisopzet bedrijfsbureau is een splitsing aangebracht tussen financial accounting en management accounting. Iedere regio heeft naast de teamleider administratie een Controller aangesteld. Hiermee krijgt financiële vastlegging/verantwoording extra aandacht en komt er meer ruimte en aandacht voor stuurinformatie. De maandelijkse KPI-rapportage en het sturen op KPI's per regio heeft geleid tot een sneller (operationeel en) financieel ingrijpen en vergrote financiële beheersing.

In 2020 is de projectadministratiemodule in AFAS in gebruik genomen, hetgeen de beheersing van IT kosten inzichtelijk heeft gemaakt. Ook de verhuurdersadministratie is in 2020 in gebruik genomen en wordt nog aangevuld met een geautomatiseerde procesafhandeling. De vorig jaar ingezette focusstrategie wordt voortgezet. Het Leger des Heils (LdH) positioneert zich scherper op de LdH-doelgroepen vanuit de specifieke Leger des Heilsaanpak waarbij de organisatie voor de continuïteit van zorg reële tarieven dient te ontvangen.

2. Human Resource Management

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

- Het Leger des Heils verkeert in een transitiefase met uitdagingen op het gebied van de implementatie van centrale sturing en beleid. Maar ook (HR) uitdagingen op het gebied van werven en ontwikkelen van (inspirerend) leiderschap en het uitstralen van normen en waarden die ons allen verbinden.
- De steeds complexer wordende doelgroep en herstelgericht werken vraagt specifieke (HBO) deskundigheid en competenties van de medewerkers (juiste opleiding en training);
- Het omgaan en motiveren van de LdH-doelgroep is soms zwaar, reacties van de deelnemers kunnen teleurstellend of zelfs agressief zijn hetgeen impact kan hebben op motivatie;
- Door Corona kunnen medewerkers voor korte of langere tijd fysiek uitvallen. Ook wordt het werk minder aangenaam door het werken met mondkapjes en extra risico maar ook het werken op afstand kan leiden tot een verminderde arbeidsvreugde (en stress).
- Incidenten en calamiteiten met grote en langdurige impact op (het team) medewerkers;
- (Langdurig) Verzuim in combinatie met hoog verloop ondanks de hoge intrinsieke motivatie;
- Behoud van medewerkers ondanks toenemende concurrentie op salarissen en arbeidsvoorwaarden vanuit de markt;
- Behoeftte aan effectieve en ondernemende leidinggevenden (met oog voor waardering)

De medewerkerstevredenheid is een fractie gedaald, toch scoort de organisatie bovengemiddeld vergeleken met andere organisaties in de branche. Desondanks blijkt het op diverse plekken moeilijk om competente medewerkers te hebben en te houden. Om grip te krijgen op de uitstroom medewerkers zijn diverse onderzoeken gedaan om een scherper beeld te krijgen van de oorzaken.

Er wordt preventief aandacht geschonken aan het (periodieke) gesprek tussen leidinggevende en medewerker om tijdig te kunnen reageren op signalen. Het programma Onboarding: inwerken van nieuwe medewerkers en nieuwe leidinggevenden is gefocust op verbetering in het inwerktraject te bewerkstelligen. De HR-organisatie is uitgebreid en versterkt. Er zijn daarnaast maatregelen getroffen zoals verlaging van de span of control van leidinggevenden en een verstevigde positie van HR.

Verder is actief gestuurd en meegedacht in diverse trainingen van de Leger des Heils Academie met focus op maatwerk naar doelgroepen en het verhogen van de kwaliteit van bestaande trainingen op basis van gerichte feedback van de deelnemers. Daarnaast is er extra inzet en aandacht voor ondersteuning van vrijwilligers.

3. Veiligheid en Corona

Het Leger des Heils richt zich op mensen zonder helper. Dit zijn veelal kwetsbare mensen waarbij veiligheid van groot belang is om op weg te kunnen gaan naar herstel. Regelmatig is sprake van clustering van mensen met een hoog risicoprofiel, wat zorgt voor een verhoogde kans op incidenten en calamiteiten. Tegelijk levert het werken met complexe doelgroepen tot de nodige risico's voor medewerkers van het Leger des Heils.

In tegenstelling tot de focusstrategie komt het voor dat deelnemers met een (veel) te hoog risicoprofiel (al dan niet tijdelijk) worden opgenomen (bijvoorbeeld in een Domus) zonder risicoanalyse of zorgplan vanuit de wens om zoveel mogelijk mensen zonder helper te helpen. Het (aantoonbaar) onjuist handelen bij de beheersing van Corona kan leiden tot zeer ernstige (gezondheids) effecten voor zowel de deelnemers en medewerkers met alle gevolgen vandien voor betrokkenen, naasten maar ook op de reputatie van het Leger des Heils.

Ten aanzien van Veiligheid en Corona zijn de volgende risico-aspecten met name van belang:

- Veiligheid van deelnemers (inclusief de naaste van de deelnemer) bij toenemende complexiteit / multi-problematiek (verbale en fysieke agressie, seksueel misbruik, verslaving, suïcide, ongevallen);
- Veiligheid van medewerkers (verbale en fysieke agressie, mentale uitputting, Corona);
- De fysieke veiligheid en gezondheid van medewerkers en deelnemers die door Corona kan worden ondermijnd met alle gevolgen van dien;
- Veiligheid van accommodaties (o.m. brandveiligheid, BHV, legionella, Corona i.c.m. beperkte ventilatiemogelijkheden en werken met machines).
- Veiligheid van deelnemers in de zin van persoonlijke gezondheid (o.m. werking PRI en medicatie). 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.

Ten aanzien van de beheersing van het veiligheid risico zijn diverse stappen gezet. Een grote groep medewerkers heeft training ontvangen op het gebied van veiligheid. De kadernota Integrale Veiligheid is door de directie goedgekeurd. Dit is een overkoepelende visie en kader als op de verschillende specifieke veiligheidsgebieden, namelijk deelnemers, medewerkers, accommodaties, alsook informatieveiligheid. Voor de implementatie is de taskforce Integrale Veiligheid gestart en wordt de Veiligheidsmonitor via de basisregistratie Clever gevoed. Andere verbeteringen zijn het benoemen van aandachtfunctionarissen veiligheid, de verbeterde meldcultuur, en het bespreekbaar maken van agressie binnen teams.

Er zijn diverse Corona-maatregelen doorgevoerd en de landelijke Corona stuurgroep komt regelmatig bij elkaar om (blijvend) passende maatregelen te benoemen. Uit een enquête bleek dat de medewerkers redelijk tevreden waren over de toegepaste maatregelen bij de eerste golf. In 2020 is de ventilatie van alle gebouwen nagegaan en voor zover nodig relevante maatregelen genomen, hierbij is het RIVM-advies en het regeeringsbeleid gevolgd.

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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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.

Naast accommodaties voor intramurale voorzieningen zijn veel woningen nodig voor doorstroom van deelnemers en uitstroom naar zelfstandig wonen voor onze doelgroep. De woningnood in Nederland maakt het niet eenvoudig voor onze doelgroep om zelfstandig te kunnen wonen. Met de nieuwe stichting Leger des Heils Woonvermogen probeert het Leger des Heils impact-financiering binnen te halen van maatschappelijk betrokken particuliere partijen teneinde hier invulling aan te geven.

Voor de financiering van haar investeringsactiviteiten heeft de stichting in 2020 via stichting Leger des Heils Woonvermogen voor een bedrag ad € 14 miljoen nieuwe leningen aangetrokken.

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 is een faciliteit beschikbaar van € 15 miljoen.

5.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar

Financieel:

Het jaar 2019 eindigde met een negatief financieel resultaat. De decentralisatie van de zorg naar het gemeentelijk domein was hier mede debet aan. Na de decentralisatie van zorg zijn spelregels, contracterings- en financieringswijzen gewijzigd en ook besparingen doorgevoerd. Het Leger des Heils voelde het als haar verantwoordelijkheid om bepaalde (verliesgevende) zorgverlening voort te zetten en nieuwe aan te pakken. De financiering/vergoeding van diverse producten bleek onvoldoende afgestemd te zijn op werkzaamheden die de multi-problem cliëntengroep van het Leger des Heils vraagt. Activiteiten werden derhalve onder de kostprijs vergoed. Dit resulteerde o.a. in 2019 tot ernstige financiële tekorten in meerdere regio's. Ook werden kosten van organisatie-aanpassingen gerelateerd aan de schaalvergrotingsoperatie '12 naar 7' als kosten verantwoord en posities onderhanden werk opnieuw gewaardeerd. Door deze combinatie van factoren ontstond een historisch groot verlies.

Via een versterkte dijkbewaking heeft het stichtingsbureau de verlieslatende regio's extra aandacht gegeven. In 2020 is de focusstrategie verder voortgezet en is er naast de gevolgen die de Corona pandemie voor de organisatie met zich meebracht (zoeken naar extra kamers, tijdelijke corona locaties, quarantaine locaties, zieke medewerkers, afgezegde afspraken, inrichting covid-teams, extra schoonmaak etc), vooral ingezet op de intensivering van het buurtwerk, procesverbeteringen, sturing en beheersing, productiviteitsverbetering, tariefverhogingen en afbouw van verliesgevende contracten. Mede dankzij de voornoemde maatregelen is het in 2020 gelukt om het verslagjaar 2020 met een bescheiden positief resultaat van € 1 miljoen of 0,2% van de opbrengsten af te sluiten.

De Corona impact op de exploitatie-omvang bedraagt ca. € 18 miljoen. Dit is exclusief de door VWS gefinancierde zorgbonus (€ 9,8 miljoen) maar inclusief extra locaties die tijdelijk zijn geopend. Een groot deel van de (huur van) extra Corona locaties is rechtstreeks voor rekening gekomen van de betreffende gemeenten en die kosten vormen daarom geen onderdeel van de coronaspecificatie in bijlage 2.

De impact op de reguliere locaties, zowel omzeterderving als meerkosten, is beperkt gebleven tot ca. 1% van de exploitatie. Uitzonderingen daarop zijn de gevolgen van een besmettingsuitbraak in een verpleeghuis en daling van vergoeding vanuit Zvw voor ambulante hulpverlening.

De werkelijke omzeterderving is echter hoger door de salderingseffecten tussen zowel regio's (daling in de ene regio wordt gecompenseerd door een stijging in een andere regio) als tussen periodes (een stijging in de latere maanden van de omzeterdervingsperiode compenseert de eerdere daling). Het Corona financieel effect bij Wmo/JW-contracten is gedempt door de kenmerken van de trajectfinanciering en de lumpsum gefinancierde activiteiten.

Tijdens de beginperiode van de Corona had het Leger des Heils een actie "Thuisblijven. Hoe dan?". Mede hierdoor zijn extra donaties binnengekomen waarmee nieuwe initiatieven (zoals

beeldbellen, laptops voor cliënten en gerichte ondersteuning aan seks werkers) konden worden gefinancierd. Het totale nettoresultaat van Corona wordt berekend op ca 0,6%.

Vanuit de jaarlijkse bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils is in 2020 € 9,4 miljoen op de volgende terreinen aangewend:

Tabel: Aanwending donaties, giften, nalatenschappen e.d.

Bedragen x € miljoen	2020		2019		2018	
	Bedrag	Aantal proj.	Bedrag	Aantal proj.	Bedrag	Aantal proj.
Buurtsteunpunten	3,5	44	3	45	2,9	37
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrije tijd	1,9	2	2,7	6	2,1	3
Maatschappelijke opvang	0,7	7	0,2	6	1	25
Voorlichting, Educatie en beleidsontwikkeling	0,7	2	0,1	1	0,2	1
Corona (Covid-19)	0,6	4				
Preventie en maatschappelijk herstel	0,5	3	0,2	8	0,4	5
Jeugdzorg	0,4	4	0,4	6	0,3	1
Beschermde wonen	0,3	7	0,3	8		
Veldwerk	0,3	5	0,3	3		
Hospice zorg	0,2	2	0,1	2	0,2	2
Zorg aan ongedocumenteerden en asielzoekers	0,2	3	0	1		
Verpleging & Verzorging	0,1	1	0	1		
50/50 arbeidsreintegratie					0,1	1
Totaal	9,4	84	7,3	87	7,2	75

Berekend aanwezig weerstandsvermogen

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 2020 bedraagt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen daarmee circa € 80 miljoen (vorig jaar € 71 miljoen).

Het feitelijk aanwezige weerstandsvermogen steeg in 2020 met € 11,6 miljoen van € 48,5 miljoen naar € 60,1 miljoen. Ongeveer de helft van de vermogenstoename komt voort uit de opheffing van de voorziening groot onderhoud (stelselwijziging per 1 januari 2020).

Binnen het Leger des Heils in Nederland was ultimo 2020, na verwerking van inkomsten uit fondsenwerving, giften, nalatenschappen 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:

Bedragen x € 1 miljoen	Ultimo 2020	Ultimo 2019
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	31,6	24,7
Stichting Leger des Heils	23,1	20,2
Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	5,4	3,6
Totaal	60,1	48,5

5.6.7 Toekomstverwachting

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg kiest voor een consolidatieperiode met focus op de Leger des Heils doelgroep(en), mensen zonder helper, en met grotere aandacht voor de eigen medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering. Het begrotingsjaar 2021 zal daarom naar verwachting een stabiel beeld geven voor zowel de exploitatie-omvang als het medewerkersbestand.

Dat voorkomt echter niet dat de stichting aanhoudend voor grote dilemma's staat. De komende beleidsperiode zullen lastige keuzes moeten worden gemaakt in het ondersteuningsaanbod wat het Leger des Heils wel of niet kan continueren. Dit type keuzes ervaren we als scherper dan waar we als stichting in decennia voor hebben gestaan.

Er zullen hulpvragers (en zorgmijders) zijn die behoren tot de Leger des Heils doelgroep 'mensen zonder helper' en waar we niet meer (of veel beperkter) kunnen helpen om budgettaire redenen.

Deze keuzes zijn nodig omdat (te veel) delen van ons Leger des Heils werk substantiële financiële tekorten laten zien en die zonder aanvullende financiering niet duurzaam kunnen worden voortgezet. Door scherpe keuzes en een strakke financiële sturing op ombuiging van tekorten, dient de financiële rust en stabiliteit te worden hersteld om het werk voor mensen in de marge van de samenleving, de meest kwetsbare medemens in ons land, blijvend te kunnen voortzetten.

Onze missionaire opdracht zoals b.v. verwoord in de bijbel in Psalm 72 en Mattheus 25 blijft onverminderd van kracht. Om financiële middelen maximaal in te zetten is een meer assertieve positie ten opzichte van onze financiers onmisbaar. Te vaak en te lang werd van het Leger des Heils verwacht om bovengemiddelde hulpverlening in te zetten tegen gemiddelde financiële vergoedingen. Dat is een onmogelijke opdracht. Dat is op zich niet nieuw: we hebben lange tijd er mee kunnen omgaan en de financiële steun van het Nederlandse publiek via fondsenwerving was daarbij een belangrijk hulpmiddel. Maar in deze omvang kunnen we het niet volhouden. Tegelijk is het feit dat de personele kosten (2/3 deel van de totale exploitatie) via CAO-indexaties structureel sneller stijgen dan de inkomsten een ernstige bedreiging.

WLZ GGZ

Met de invoering van de nieuwe wet langdurige zorg (WLZ GGZ) per 1 januari 2021 gaan tenminste 500 (bed)plaatsen van onze bestaande capaciteit over van het gemeentelijk domein naar de WLZ, waardoor met duurzame financiering kwaliteitsversterking kan worden gedekt.

Ambulant

De begin 2020 ingezette beweging om de productiviteit van de ambulante teams intensiever te monitoren en te sturen levert resultaten op. Bij gelijkblijvende formatie zien we een gemiddelde toename van ca. 10% van de client gebonden productieve uren. Vervolgstappen om de ambulante werksoorten financieel sterker te maken zijn de doorvertaling van hogere productiviteit naar hogere declarabiliteit, en b.v. het gedeeltelijk productief registreren van de gedragswetenschappers verbonden aan de ambulante teams.

Overhead(kosten)

Door een combinatie van omstandigheden (interne schaalvergroting, externe tariefdruk, inbreng landelijk HR en O&O, uitbreiding shared service center DV, communicatiefunctie) is de aandacht voor onze centrale en regionale overhead(kosten) toegenomen. Binnen de organisatie speelt daarom de discussie omtrent het (gewenste) niveau van overhead en overheadkosten. Het gaat daarbij om meerdere aspecten: regionale overheadfuncties, landelijke overhead, ICT kosten en andere centrale diensten. Samen met een extern adviesbureau wordt gekeken hoe we tot een beter inzicht in de overhead(kosten) komen en deze kosten zowel intern als extern te benchmarking.

Rentabiliteit, Investerings, Financiering en Solvabiliteit

Het begrote jaarresultaat 2021 van de stichting na toekenning Leger des Heils middelen uit fondsenwerving bedraagt € 1,4 miljoen of 0,3% van de exploitatie-omvang (vrijwel onveranderd ten opzichte van begroting 2020).

Dit ligt onder onze interne minimumgrens van 1% van de exploitatie (€ 4 miljoen).

Desalniettemin ligt er voor 2021 een solide begroting met mogelijkheden. De ingezette verbeterinitiatieven om bijv. de verliezen op intermediaire verhuur (tekort € 900.000) en 50I50 (tekort regio en landelijk minimaal € 1 miljoen) terug te dringen zijn daarvoor bepalende factoren.

De netto investeringsbegroting 2021 bedraagt € 32,8 miljoen (2020: was € 30,3 miljoen begroot). Het overgrote deel betreft investeringen ten behoeve van huisvesting (uitbreiding, verbouwing, vervangende huisvesting, renovatie). Dankzij uitstel van investeringen in 2020 en verkregen financiering van ING bank en Leger des Heils Woonvermogen is de cashflow zodanig positief dat in combinatie met de begrote bedrijfsvoering in 2021 de financieringsbehoefte van de stichting, inclusief voorgenomen investeringsplan, is afgedekt.

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 en de nadelige gevolgen op te vangen zorgen voor rust en stabiliteit in de zorg. Ook al probeert de overheid middels stimuleringsmaatregelen de economie op gang te houden, op langere termijn bestaat het gevaar dat de financiële gevolgen van deze crisis negatief zullen doorwerken op de economie. Het Leger des Heils probeert zich hierop voor te bereiden middels de focusstrategie, verbetering van processen en de kwaliteit en omvang van de overhead tegen het licht te houden.

Operationele gevolgen

Direct in het begin van de uitbraak zijn zowel een landelijk team en regionale Corona teams ingericht ten einde richtlijnen te vertalen naar de organisatie, protocollen op te stellen, maatregelen met elkaar te delen, de verspreiding van middelen te coördineren en de registratie van COVID patiënten te borgen. Voor de zomer 2020 is eveneens een financieel Corona team opgestart om de consequenties in de bedrijfsvoering te analyseren en verbetermaatregelen te adviseren. Bij de uitbraak hebben bestuur en regiodirecties gekozen voor het uitgangspunt om de begeleiding aan de deelnemer zoveel mogelijk te continueren tenzij sprake was van een te hoog risico. In die gevallen is gekozen voor een alternatieve werkwijze.

Medewerkers van het Leger des Heils hebben in het hele land een enorme inspanning geleverd om de dak- en thuislozen een veilig heenkomen te bieden. Daarin is fantastisch samengewerkt met gemeenten, partnerorganisaties en bedrijfsleven. De mensen konden onder meer gehuisvest worden in sporthallen, hotels, voormalige opvanglocaties en zelfs een voormalige gevangenis.

Voor onze intramurale vestigingen veranderde er veel, en in korte tijd. Onze langjarige wens om in de opvang te kunnen beschikken over 1-persoonskamers kon nu in hele korte tijd worden gerealiseerd door toevoeging van extra slaapcapaciteit op extra (tijdelijke) locaties.

In de eerste maanden van de Coronacrisis was de beschikbaarheid van beschermingsmiddelen onvoldoende waardoor de veiligheid van deelnemers/bewoners en medewerkers in gevaar kwam. Ondanks dat diverse medewerkers zelf te maken kregen met Corona is het ziekteverzuim, met een gemiddeld arbeidsverzuim percentage van 7,3%, maar een 0,5% hoger dan 2019. Wel was er een piek in maart 2020 met een percentage van 8,8%.

Veel van de kantoormedewerkers zijn thuis gaan werken en dat aantal is verder gestegen sinds de 'lockdown' van december 2020. Voor degenen die op de zorglocaties, kantoorlocaties en ambulant actief bleven, werd alles zo georganiseerd en ingericht dat men veilig kon werken. Dat betekent onder meer handhaving van hygiëneregels, 'social distancing', gebruik van beschermingsmiddelen en goede ventilatie van gebouwen.

Voor Hotel Congres Centrum Belmont had Corona (net als voor andere Hotels in Nederland) een negatief gevolg. Er waren minder vergadergroepen, minder hotel gasten en maar een deel van de sociale vakanties heeft doorgang kunnen vinden. Omdat Belmont onderdeel uit maakt van de stichting was een beroep op ondersteuningsmaatregelen (NOW regeling) niet mogelijk.

Financiële gevolgen

Als gevolg van de coronacrisis lagen diverse financiële risico's op de loer: omzetsderving als gevolg van leegstand (bijvoorbeeld vrijgekomen bedden op afdelingen die niet bezet kunnen worden) en afschaling van ambulante zorg/hulp, 50I50 dagbesteding en arbeidstoeleiding, buurtwerk en de sluiting van ons 50I50 Hotel Congres Centrum Belmont. Daarnaast een toename van het aantal ziekmeldingen onder het personeel, kosten voor vervangend personeel en 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.

In deze situatie is, mede door de maatregelen die door de overheid zijn genomen en vertaald door zorgfinanciers (WLZ, ZvW, FZ en gemeenten) en intern genomen maatregelen (zoals terughoudend investeringsbeleid en nieuwe leningen) de liquiditeitspositie op niveau gebleven. Dankzij het vangnet is het resultaat ook redelijk op niveau gebleven en is de netto negatieve impact per saldo beperkt gebleven tot € 2,9 miljoen of 0,6% van de opbrengsten (inclusief voorziening), waarbij rekening is gehouden met de onzekerheid rondom de vele afrekeningen die nog moeten plaatsvinden.

Conclusie continuïteit

Gezien de beschikbare liquiditeit, weerstandsvermogen, de letter of support van Stichting Leger des Heils en de huidige ondersteuningspakketten van de overheid 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 2020 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

In 2021 wordt uitgekeken naar herstel van de maatschappij naar 'normaal'. Het nationale vaccinatieprogramma zal daarin een belangrijke rol vervullen. De eerste vaccinaties zijn gestart in januari en een groeiend aantal collega's (actief in de zorg) hebben de eerste prikken inmiddels gekregen. De overige deelnemers en medewerkers komen hier in de loop van het jaar voor in aanmerking.

Thuiswerken heeft ook een boost gekregen in 2020 en zal – mede als gevolg van de coronacrisis – een blijvend fenomeen worden. Dat thuiswerken zal ook na Corona door de werkgever blijvend worden gefaciliteerd en hiertoe is een thuiswerkregeling opgesteld.

5.6.9 Begroting 2021

De exploitatiebegroting voor 2021 is als volgt:

	Begroting 2021	Realisatie 2020	Realisatie 2019
<u>Bedrijfsopbrengsten</u>			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	371.647.211	406.558.547	369.241.357
- subsidies gemeente	7.238.463	11.970.656	1.984.479
- overige bedrijfsopbrengsten	42.301.963	24.338.878	31.338.049
- bijdragen van het Leger des Heils	8.407.267	9.369.171	7.419.649
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	429.594.904	452.237.253	409.983.534
<u>Bedrijfslasten</u>			
- personeelskosten	293.581.992	294.028.094	280.543.106
- afschrijvingen op vaste activa	12.570.834	11.282.921	10.894.703
- overige bedrijfskosten	118.009.421	142.017.024	123.528.486
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	424.162.247	447.328.040	414.966.295
BEDRIJFSRESULTAAT	5.432.657	4.909.213	-4.982.761
Financiële lasten	-4.016.081	-3.895.049	-2.740.307
RESULTAAT	1.416.576	1.014.164	-7.723.068

Almere, 28 april 2021

kapitein Harm Slomp RA
Bestuursvoorzitter

Karin Bloemendal MMI
Bestuurder zorg

Ir. Bert van de Haar
Bestuurder Bedrijfsvoering

III. JAARREKENING 2020

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

BALANS PER 31 DECEMBER 2020				
(na resultaatbestemming)		31 december 2020		31 december 2019
bedragen in €				
Actief				
<u>VASTE ACTIVA</u>				
Immateriële vaste activa	1.	2.755.324		-
Materiële vaste activa	2.	109.527.403		105.860.412
Financiële vaste activa	3.	827.674		864.448
			113.110.401	106.724.860
<u>VLOTTENDE ACTIVA</u>				
Voorraden	4.	182.338		369.520
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5.	545.122		19.523
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6.	2.205.925		2.709.489
Debiteuren en overige vorderingen	7.	57.865.052		62.544.369
Liquide middelen	8.	22.478.717		16.981.709
			83.277.154	82.624.610
Totaal			<u>196.387.555</u>	<u>189.349.470</u>
Passief				
<u>EIGEN VERMOGEN</u>				
Bestemmingsfondsen	9.	(7.988.618)		(7.231.400)
Algemene reserves		36.852.062		31.898.380
Wettelijke reserves		2.755.324		-
Totaal eigen vermogen			31.618.769	24.666.980
<u>VOORZIENINGEN</u>	10.		5.248.910	12.011.244
<u>LANGLOPENDE SCHULDEN</u>	11.		89.924.484	81.563.172
<u>KORTLOPENDE SCHULDEN</u>				
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6.	32.545		-
Overige kortlopende schulden	12.	69.562.847		71.108.074
			69.595.391	71.108.074
Totaal			<u>196.387.555</u>	<u>189.349.470</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

RESULTATENREKENING OVER 2020			
bedragen in €	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Bedrijfsopbrengsten:			
- opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	15. 406.558.547	383.423.440	374.511.334
- subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	16. 11.970.656	2.616.135	1.984.479
- overige bedrijfsopbrengsten	17. 24.338.878	27.415.355	26.068.072
- bijdragen	18. 9.369.171	8.084.770	7.419.649
<u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u>	452.237.252	421.539.700	409.983.534
Bedrijfslasten:			
- personeelskosten	19. 294.028.094	282.293.511	280.543.106
- afschrijvingen op vaste activa	20. 11.282.921	11.816.264	10.894.703
- overige bedrijfskosten	21. 142.017.024	121.951.954	123.528.486
<u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u>	447.328.039	416.061.729	414.966.295
<u>BEDRIJFSRESULTAAT</u>	4.909.213	5.477.971	(4.982.761)
Financiële baten en lasten	22. (3.895.049)	(4.041.071)	(2.740.307)
<u>RESULTAAT</u>	1.014.164	1.436.901	(7.723.068)
<u>RESULTAATBESTEMMING</u>			
Toevoeging/Onttrekking aan bestemmingsfondsen	(757.219)	-	(10.482.751)
Toevoeging/Onttrekking aan de algemene reserve en bestemmingsreserves	1.771.383	1.436.901	2.759.684
<u>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</u>	1.014.164	1.436.901	(7.723.068)

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2020				
bedragen in €		2020		2019
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		4.909.213		(4.982.761)
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	20.	10.492.799		10.894.703
- mutaties voorzieningen	10.	<u>(824.710)</u>		<u>2.666.842</u>
		9.668.090		13.561.545
Veranderingen in vlottende middelen:				
- voorraden	4.	187.182		12.584
- onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5.	(525.599)		530.091
- vorderingen/schulden u.h.v. financieringstekort respectievelijk -overschot	6.	536.109		(2.122.398)
- debiteuren en overige vorderingen	7.	12.310.138		1.184.272
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	7.	(7.630.822)		677.757
- kortlopende schulden	12.	<u>(1.442.950)</u>		<u>5.824.342</u>
		<u>3.434.058</u>		<u>6.106.648</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		18.011.360		14.685.433
Ontvangen interest	22.	383		-
Betaalde interest	22.	<u>(3.895.432)</u>		<u>(2.740.307)</u>
		<u>(3.895.049)</u>		<u>(2.740.307)</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		14.116.311		11.945.125
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	2.	(15.380.849)		(20.956.407)
Desinvesterings materiële vaste activa	2.	1.247.421		5.674.997
Investerings immateriële vaste activa	1.	(2.781.685)		-
Aflossing leningen u/g	3.	<u>36.774</u>		<u>100.668</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		(16.878.339)		(15.180.742)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	11.	13.000.000		10.000.000
Aflossing langlopende schulden	11.	(4.740.964)		(4.881.118)
Kapitaalstorting	9.	<u>-</u>		<u>123.875</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>8.259.036</u>		<u>5.242.757</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>5.497.008</u>		<u>2.007.140</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari		16.981.709		14.974.569
Stand geldmiddelen per 31 december		<u>22.478.717</u>		<u>16.981.709</u>
Mutatie geldmiddelen		5.497.008		2.007.140

De stand geldmiddelen wordt gepresenteerd exclusief de direct opeisbare gelden in rekening-courant bij de interne bankiersfunctie Stichting Leger des Heils ad € 18,7 miljoen (ultimo 2019: € 11,0 miljoen).

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is statutair gevestigd te Amsterdam, feitelijk gevestigd te Spoordreef 10, Almere en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41208154. Conform het gestelde in de statuten van de stichting wordt een jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden tevens opgenomen in de jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland. Deze jaarrekening wordt opgesteld in overeenstemming met de door de stichting gekozen en beschreven grondslagen. 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 nevensgeschikt, 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 (werkeenheden van) de stichting. Het werk van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan de samenleving deze waarden te realiseren.

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en daarmee de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 655 Zorginstellingen en de Wet Normering Topinkomens. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

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 2020 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2020 is € 1,0 miljoen positief. Het eigen vermogen is toegenomen met in totaal € 6,9 miljoen; naast de toename door de winst over 2020 door een rechteekse mutatie in het eigen vermogen van € 5,9 miljoen wegens stelselwijziging componentenbenadering voor groot onderhoud.

In het resultaat over 2020 zijn incidentele lasten en baten opgenomen die volgens interne berekeningen per saldo € 0,5 miljoen positief bedragen. Daarnaast worden de per saldo negatieve effecten van corona geschat op € 2,9 miljoen. Het van deze negatieve invloeden geschoonde exploitatieresultaat over 2020 is ca. € 3,4 miljoen.

Voor het komende begrotingsjaar (kalenderjaar 2021) is evenals over 2020 een bescheiden positief resultaat de doelstelling. De macro verwachtingen zijn niet positief, zoals begrotingsdruk zorgfinanciers (met name gemeenten), arbeidsmarkt krapte, nog te verwachten CAO indexaties. Allemaal aspecten die weliswaar in de stichtingsbegroting 2021 zijn ingeprijsd maar ook kunnen tegenvallen.

Er bestaat onzekerheid over de toekomst van in 2020 extra gecreëerde capaciteit voor noodopvang en quarantaine voorzieningen in verband met corona. Voor zover nu bekend zal dit slechts beperkte effecten hebben op de rentabiliteit.

De in 2020 ingezette structurele verbetermaatregelen zoals aandacht voor productiviteit/declarabiliteit, verbetering van tarieven, de organisatorische schaalvergroting en voorbereiding op de invoering Wet Langdurige Zorg GGZ zullen bijdragen aan het haalbaar zijn van onze resultaatverwachting. Daarmee is de verwachting van het management van de stichting dat in vergelijking met het genormaliseerde overschot over 2020, het realistisch is om over het jaar 2021 een klein positief resultaat (€ 1,4 miljoen of 0,3% van de exploitatie-omvang) te boeken.

De vermogenspositie is ondanks de toename in 2020 beperkt met een gepresenteerd vermogen van € 31,6 miljoen of 16% van het balanstotaal. Het is echter tekenend dat tot nu toe beperkt bancaire krediet nodig bleek om de omslag van zorgfinanciering intern te genereren. Niettemin wordt een hoger vermogen nagestreefd als weerstandvermogen 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 op basis van Algemene Subsidie Verordeningen veelal 5-15% 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.

Daarnaast heeft de stichting in 2020 een rekening-courant kredietovereenkomst met ING afgesloten voor een maximum van € 15 miljoen.

Gevolgen van Covid-19 voor de bedrijfsactiviteiten

De coronacrisis is nog steeds van invloed op Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De verwachte gevolgen voor de strategie en de financiële gevolgen worden continue 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. Er wordt vanuit gegaan dat formele toezeggingen door ZN, NZa, VWS, VNG, zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten dat de financiële effecten van de coronacrisis op de financiële positie van zorginstellingen wordt verlengd en ook in 2021 worden geneutraliseerd.

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 2020 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Stichting Leger des Heils heeft voldoende effecten en liquiditeiten beschikbaar om te voorzien in de liquiditeitsbehoefte van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Op Leger des Heils niveau is er voldoende weerstandsvermogen beschikbaar en een positieve kasstroomprognose is afgegeven. Stichting Leger des Heils gaat in dit kader een letter of support verstrekken aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

Stelselwijzigingen

Componentenbenadering groot onderhoud

De stichting heeft een stelselwijziging doorgevoerd in de verwerking van kosten van het verrichten van groot onderhoud. Vanaf 1 januari 2020 wordt de componentenbenadering toegepast door de kosten van groot onderhoud toe te rekenen als een belangrijk bestanddeel van materieel vast actief. Deze verwerking sluit onder andere beter aan bij de strategie en de toekomstige beheersing van investeringen en onderhoud. Volgens deze methode worden de kosten voor groot onderhoud geactiveerd en over de resterende economische levensduur lineair afgeschreven. Voorheen werden de kosten van groot onderhoud verwerkt ten laste van de voorziening groot onderhoud.

De voorziening groot onderhoud is eind 2019 komen te vervallen en als rechtsstreekse vermogensmutatie toegevoegd aan het eigen vermogen.

De invloed van de stelselwijziging op het vermogen is € 5,9 miljoen. De stichting heeft er voor gekozen om de toepassing van de componentenbenadering prospectief te verwerken. In 2020 zijn daarom de kosten voor groot onderhoud geactiveerd. Het effect op het resultaat in 2020 is per saldo € 1,2 miljoen positief.

Verwerking bijdragen gelieerde stichtingen

Met ingang van 2020 worden ontvangen (o.a. fondsenwervende) bijdragen van Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving opgenomen in de resultatenrekening in plaats van als directe mutatie (kapitaalstorting) in het eigen vermogen.

De reden van deze stelselwijziging is dat in de loop van de tijd het karakter en samenstelling van deze bijdragen veranderd is van hoofdzakelijk algemene naar specifieke en projectgebonden bijdragen. Mede gezien deze ontwikkeling verdient het de voorkeur de bijdragen te verantwoorden als baten in de resultatenrekening.

Het effect op het resultaat in 2020 is € 9,4 miljoen. De vergelijkende cijfers 2019 zijn aangepast door de bijdragen van € 7,4 miljoen op te nemen in de resultatenrekening over 2019.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

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

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.

De jaarrekening is daarnaast opgesteld met inachtneming van gemaakte afspraken en opgestelde regelingen in het kader van COVID-19, zoals de CB-regeling (continuïteitsbijdrage) en de hardheidsclausule, de Regeling Zorgbonus COVID-19, de afspraken met gemeenten en de diverse geldende beleidsregels van de NZa. De beoogde doelstellingen en de strekking voor al deze regelingen zijn helder. Echter, de nadere uitwerking en wijze van verantwoording en beschikking is op dit moment nog niet voor alle regelingen geconcretiseerd. Eventuele onzekerheden in dat kader zijn in de jaarrekening verwerkt en toegelicht, gelijk aan de verwerking en toelichting van reguliere schattingen die normaliter worden gemaakt bij het opstellen van de jaarrekening.

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
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- 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 2020 € 0,8 miljoen bedraagt (2019: € 0,8 miljoen).

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 opbrengst in de resultatenrekening.

- Ultimo 2020, en na verwerking van het resultaat over 2020, 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 € 23,5 miljoen (ultimo 2019: € 20,0 miljoen).
- In 2020 is door de Stichting Leger des Heils een bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 4,8 miljoen (2019: € 4,6 miljoen).
- Voorts is de Stichting Leger des Heils verantwoordelijk voor het beheer van de financiën en de verdeling van de centrale inkomsten over de andere stichtingen en het kerkgenootschap. De financiële transacties verlopen via de rekening-courant met de stichting. De rente over het saldo van deze rekening-courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.
- Eind 2020 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg enkele langlopende leningen van de Stichting Leger des Heils waarvan de schuldrest € 27,4 miljoen bedraagt (eind 2019: € 28,1 miljoen).
- In 2020 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 (2019: € 1,1 miljoen).
- In 2020 is door de Stichting Leger des Heils aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over de van rente en aflossingsbetaling achtergestelde lening geen kwijtschelding geweest (2019: € 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 2020 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur en pacht afgedragen aan de Stichting Leger des Heils (2019: € 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 opbrengst in de resultatenrekening. 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 2020, en na verwerking van het resultaat over 2020, 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 € 5,4 miljoen (ultimo 2019: € 3,3 miljoen).
- In 2020 is door de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een totale bijdrage aan de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 4,8 miljoen, in dit bedrag zijn geen investeringsbijdragen begrepen (2019: € 2,7 miljoen waarvan € 0,0 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 2020 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 23,5 miljoen (2019: € 20,5 miljoen) aan ondersteunende diensten afgenomen van de Stichting Leger des Heils Dienstverlening.

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 2020 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan vergoedingen ontvangen van Stichting Leger des Heils Reshare (2019: € 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 2020 heeft de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur afgedragen aan Kerkgenootschap Leger des Heils (2019: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Woonvermogen

In 2020 is Stichting Leger des Heils Woonvermogen opgericht. Deze stichting heeft tot doel het in- en uitlenen van gelden, het ontvangen en doen van betalingen van hoofdsom, rente, e.d. waardoor de juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland onroerende zaken of andere activa kunnen financieren.

Woonvermogen is een impactfonds, waar vermogen particulieren, families en organisaties middels vastgoedleningen bijdragen leveren aan het woonplekaanbod van het Leger des Heils aan (voormalige) cliënten en deelnemers. Daartoe treedt de Stichting o.a. op als agent en/of trustee en beheert zekerheidsrechten die worden verstrekt in het kader van leningen waarvoor onder andere onroerende zaken of andere activa in onderpand worden gegeven.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft in 2020 voor in totaal € 13 miljoen langlopende leningen ontvangen van Stichting Leger des Heils Woonvermogen.

Stichting Majoor Bosshardtprijs

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

Scouting Vereniging Leger des Heils

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

Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

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

Financiële instrumenten

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

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de instelling en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting van de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het eind van elk boekjaar opnieuw beoordeeld. Voor de kosten van ontwikkeling van diverse softwareapplicaties wordt een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag.

Materiële vaste activa

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

De kostprijs van een materieel vast actief die bij eerste verwerking is bepaald, wordt toegerekend aan de afzonderlijke bestanddelen die van elkaar verschillen qua gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon. Vervolgens wordt afzonderlijk afgeschreven over het deel van de kostprijs dat is toegerekend aan de bestanddelen, op basis van de daarvoor bepaalde gebruiksduur.

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

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0-20%

Machines en installaties: 5-6,7%

Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10-20%

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de

Groot onderhoud:

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

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.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs (onder toepassing van FIFO-methode) of de realiseerbare waarde indien deze lager is. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en de bijkomende kosten.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's, DBC-zorgproducten en DBBC's

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's, DBC-zorgproducten en DBBC's wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde indien deze lager is. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's, DBC-zorgproducten en DBBC'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.

Eigen vermogen

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Onder Algemene reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken. De post wettelijke reserves bestaat uit een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, 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 contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband, rekening houdend met blijfkans, het uitkeringspercentage van het salaris, verwachte salarisverhogingen en een disconteringsvoet van 2,6%.

Voorziening langdurig zieken:

In de situatie van langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid wordt voor de op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden een voorziening getroffen, rekening houdend met het uitkeringspercentage en de verzekerde risico's van arbeidsongeschiktheid.

Voorziening activiteiten:

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.

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.

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.

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.

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.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van 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 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 ook voor 2020 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 2019 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 raad van bestuur 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 2021 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.

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet incidentele bedrijfsactiviteiten. De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit royaltyopbrengsten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

De afschrijvingstermijnen van de (im)materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vaste actief.

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

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

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. Per februari 2021 bedroeg de dekkingsgraad 94,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 123,6%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan hieraan te gaan voldoen. Gedurende de herstelperiode verhoogt PFZW de premie met 2%. Deze opslag is bedoeld om de dekkingsgraad sneller te laten herstellen en op termijn terug te keren naar een financiële positie waarin het weer mogelijk is om de pensioenen te verhogen. Gedurende het herstelplan verhoogt PFZW de pensioenen niet volledig. Volgens de wettelijke eisen kan verhogen pas vanaf dekkingsgraad van 110%, en dan alleen geleidelijk. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 130% kan PFZW volledig indexeren. Het indexeren van de pensioenen heeft echter wel tot gevolg dat het herstel langzamer gaat. Als PFZW niet tijdig uit herstel komt, dan kan het nog het indexatiebeleid aanpassen (door bijvoorbeeld later te indexeren). 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. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

Waarderingsgrondslagen WNT

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

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
Immateriële vaste bedrijfsactiva	2.755.324	-
Totaal immateriële vaste activa	<u>2.755.324</u>	<u>-</u>

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

	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	-	-
Bij: investeringen	2.781.685	-
Af: afschrijvingen	26.361	-
Af: desinvesteringen	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>2.755.324</u>	<u>-</u>

Toelichting:

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

De immateriële vaste activa betreffen de ontwikkeling en implementatie van softwareapplicaties zoals roosterpakket, managementdashboard, Office 365 en Identity & Access Management.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
Bedrijfsgebouwen en terreinen	94.643.422	95.669.699
Machines en installaties	17.153.447	17.062.765
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	11.253.293	11.256.485
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	4.226.231	1.281.261
Totaal materiële vaste activa	<u>127.276.393</u>	<u>125.270.210</u>
Aanschafwaarde	275.081.452	262.184.857
Cumulatieve afschrijvingen	<u>147.805.059</u>	<u>136.914.647</u>
	<u>127.276.393</u>	<u>125.270.211</u>

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

	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	125.270.210	121.783.333
Bij: investeringen	15.568.982	18.570.724
Af: afschrijvingen	12.315.378	12.458.047
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	557.484
Af: desinvesteringen	1.247.421	2.068.316
Boekwaarde per 31 december	<u>127.276.393</u>	<u>125.270.210</u>
Investeringsubsidies	17.748.990	19.409.798
Boekwaarde na aftrek van investeringsubsidies	<u>109.527.403</u>	<u>105.860.412</u>

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

	2020	2019
Saldo per 1 januari	19.409.798	20.309.645
Bij: investeringssubsidies ontvangen in verslagjaar	188.133	1.220.981
Af: amortisatie van investeringsubsidies	1.848.940	2.120.828
Saldo per 31 december	17.748.991	19.409.798

Toelichting:

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2020 getaxeerd op € 132,8 miljoen (per 31 december 2019: € 132,2 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen in eigendom en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 74,5 miljoen (per 31 december 2019: € 71,1 miljoen).

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

De gebouwen en terreinen zijn bezwaard met hypothecaire leningen van ING Bank en Rabobank, alsmede met het recht van hypotheek van Stichting Leger des Heils Woonvermogen.

Verkoop onroerend goed: De stichting heeft in december 2020 onroerend goed in Amsterdam verkocht waarbij de levering heeft plaatsgevonden en de juridische en economische eigendom is overgedragen aan de koper op basis van een Groninger akte. De koper heeft eind februari een beroep gedaan op de ontbindende voorwaarden waardoor de koopsom niet wordt voldaan. Er zijn onderhandelingen om de verkoop alsnog gestand te doen houden. De kans op succes hiervan lijkt echter gering, derhalve is de verkoop niet in deze jaarrekening verwerkt.

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
Vorderingen op groepsmaatschappijen	812.000	836.000
Overige vorderingen	15.674	28.488
Totaal financiële vaste activa	827.674	864.488

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	864.448	965.116
Verstekte leningen	-	-
Af: aflossing leningen	36.774	100.668
Af: afschrijving	-	-
Boekwaarde per 31 december	827.674	864.448

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 2020 € 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 leningen waarop in 2020 € 13k is afgelost.

4. Voorraden*De specificatie is als volgt:*

	31-dec-20	31-dec-19
Voorraden	182.338	369.520
Totaal voorraden	<u>182.338</u>	<u>369.520</u>

Toelichting:

De voorraden houdt Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan in het kader van arbeidsparticipatie.

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

	31-dec-20	31-dec-19
Onderhanden werk DBC's	1.213.553	1.330.519
Af: ontvangen voorschotten	668.431	1.164.363
Af: voorziening onderhanden werk	-	146.633
Totaal onderhanden werk	<u>545.122</u>	<u>19.523</u>

Toelichting:

De waarde van het onderhanden werk is bepaald op basis van de normen van de productstructuur DBC's GGZ. DBC's die zijn afgesloten voor 1 januari 2021, maar nog niet zijn gefactureerd, zijn opgenomen als nog te factureren DBC's onder debiteuren en overige vorderingen. Per 31 december 2019 is een voorziening getroffen in verband met overschrijding van productieplafonds en voor afgesloten DBC's waarbij het onzeker is of deze volledig worden toegekend. Per 31 december 2020 is er geen noodzaak tot een voorziening geconstateerd.

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

Vorderingen uit hoofde van bekostiging:	31-dec-20	31-dec-19
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.205.925	2.709.489
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	<u>2.205.925</u>	<u>2.709.489</u>
Schulden uit hoofde van bekostiging:		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	(32.545)	-
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	<u>(32.545)</u>	<u>-</u>

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

	t/m 2017	2018	2019	2020	totaal
Saldo per 1 januari	-	2.410	2.707.079	-	2.709.489
Financieringsverschil boekjaar				2.205.925	2.205.925
Correcties voorgaande jaren	-	(10.417)	12.656	-	2.239
Betalingen/ontvangsten	-	-	(2.744.273)	-	(2.744.273)
Subtotaal mutatie boekjaar	-	(10.417)	(2.731.617)	2.205.925	(536.109)
Saldo per 31 december	-	(8.007)	(24.538)	2.205.925	2.173.380
<i>Waarvan gepresenteerd als:</i>					
- een financieringstekort (vordering):	-	-	-	2.205.925	2.205.925
- een financieringsoverschot (schuld):	-	(8.007)	(24.538)	-	(32.545)

	2020	2019
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	64.752.369	58.592.475
Af: Vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	62.546.445	55.885.396
Financieringstekort/-overschot	<u>2.205.925</u>	<u>2.707.079</u>

Toelichting:

Het wettelijk budget inzake financieringsverschil betreft het budget inzake het boekjaar 2020. In de staat van baten en lasten is een wettelijk budget opgenomen inclusief nagekomen verschillen en exclusief coronaopbrengsten.

7. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	27.949.554	41.973.911
Vorderingen op overige debiteuren	6.697.083	4.056.315
Debiteuren DBC's	211.461	256.407
Nog te factureren omzet DBC's	-	-
Rekening-courant Stichting Leger des Heils	18.676.752	11.045.930
Overige vorderingen:		
- Leger des Heils entiteiten	-	277.016
- Personeel	414.024	324.290
- Overige	3.916.178	4.610.500
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u>57.865.052</u>	<u>62.544.369</u>

Toelichting:

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2020 ten bedrage van € 6,1 miljoen (per 31 december 2019: € 4,6 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid, dit is inclusief een voorziening voor vordering omzetting en meerkosten corona van € 2,9 miljoen. Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2020 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 5,9 miljoen (per 31 december 2019: € 8,5 miljoen) voortvloeiend uit het beheer van cliëntgelden als integraal onderdeel van de hulpverlening. Op de vorderingen op cliënten is per 31 december 2020 ten bedrage van € 5,3 miljoen (per 31 december 2019: € 8,5 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. 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.

De rekening-courantpositie met Stichting Leger des Heils is ultimo 2020 relatief hoog wegens incidentele ontvangsten aan het eind van het jaar (bijvoorbeeld zorgbonus).

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
Bankrekeningen	19.570.704	13.724.500
Kassen	223.028	302.062
Kwaliteitsbankrekening cliënten	2.929.649	2.735.481
Betalingen onderweg en kruisposten	(244.664)	219.666
Totaal liquide middelen	<u>22.478.717</u>	<u>16.981.709</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan, behoudens de kwaliteitsbankrekening cliënten, ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

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, per 31 december 2020 bedroeg de hoogte van deze saldi € 2,9 miljoen (per 31 december 2019: € 2,7 miljoen).

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 is in januari 2021 verlaagd naar € 1,5 miljoen (per 31 december 2019: € 4 miljoen)

PASSIVA**9. Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-20	31-dec-19
Bestemmingsfondsen	(7.988.618)	(7.231.400)
Algemene reserves	36.852.062	31.898.380
Wettelijke reserves	2.755.324	-
Totaal eigen vermogen	31.618.769	24.666.980

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)

	Saldo per 1-jan-20	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-20
Reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW	(10.051.551)	(730.299)		(10.781.850)
Bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet	4.940.221	185.159		5.125.380
Forensische zorg	(2.120.070)	(212.079)		(2.332.149)
Totaal bestemmingsfondsen	(7.231.400)	(757.219)	-	(7.988.618)

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

	Saldo per 31-dec-19	Stelsel- wijziging	Saldo per 1-jan-20
Algemene reserves	31.898.380	5.937.624	37.836.004
Totaal algemene reserves	31.898.380	5.937.624	37.836.004

	Saldo per 1-jan-20	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-20
Algemene reserves	37.836.004	1.771.383	(2.755.324)	36.852.062
Totaal algemene reserves	37.836.004	1.771.383	(2.755.324)	36.852.062

Wettelijke reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-20	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-20
Reserve ontwikkelingskosten immateriële vaste activa	-	-	2.755.324	2.755.324
Totaal wettelijke reserves	-	-	2.755.324	2.755.324

Toelichting:

Met ingang van 2020 worden ontvangen bijdragen opgenomen in de resultatenrekening in plaats van als directe mutatie (kapitaalstorting) in het eigen vermogen.

De overige mutaties in de algemene reserves betreffen de toevoeging van de voorziening groot onderhoud wegens stelselwijziging naar de componentenbenadering en de onttrekking voor de vorming van de reserve immateriële vaste activa.

Wettelijke reserves hebben betrekking op ontwikkelingskosten van de immateriële vaste activa.

10. Voorzieningen*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 31-dec-19	Stelsel- wijziging	Saldo per 1-jan-20
Voorziening groot onderhoud	5.937.624	5.937.624	-
Subtotaal voorzieningen	<u>5.937.624</u>	<u>5.937.624</u>	<u>-</u>

	Saldo per 1-jan-20	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-20
Voorziening jubileumuitkeringen	842.107	48.947	53.787	-	837.267
Voorziening langdurig zieken	2.373.010	-	13.636	354.853	2.004.521
Voorziening activiteiten	2.858.503	1.669.000	1.427.000	693.381	2.407.122
Totaal voorzieningen	<u>6.073.620</u>	<u>1.717.947</u>	<u>1.494.423</u>	<u>1.048.234</u>	<u>5.248.910</u>

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

	31-dec-20
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.562.828
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.686.082
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	615.049

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud:

Het saldo van de voorziening groot onderhoud op 1 januari 2020 is wegens stelselwijziging van de componentenbenadering van materiële vaste activa overgeboekt naar het eigen vermogen.

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband. De dotatie in het boekjaar is inclusief de rentekosten.

Voorziening langdurig zieken:

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 opgenomen in de periode van ziekte.

De vrijval van de voorziening langdurig zieken is het saldo van zieken opgenomen in de voorziening in 2020 minus mutaties in het jaar daarvoor in de voorziening opgenomen personeel. De tijdwaarde van geld is niet materieel.

Voorziening activiteiten:

Deze voorziening bestaat met name uit een voorziening voor reorganisatiekosten € 1,0 miljoen (31 december 2019 : € 1,5 miljoen) en voorzieningen voor verlieslatende contracten € 1,4 miljoen (31 december 2019 : € 1,0 miljoen). De tijdswaarde van geld is niet materieel.

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

	31-dec-20	31-dec-19
Schulden aan kredietinstellingen	48.367.260	54.124.807
Schulden aan stichting Leger des Heils	41.557.224	27.438.365
Totaal langlopende schulden	<u>89.924.484</u>	<u>81.563.172</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2020	2019
Stand per 1 januari	86.304.136	81.185.254
Bij: nieuwe leningen	13.000.000	10.000.000
Af: aflossingen	4.740.964	4.881.118
Stand per 31 december	<u>94.563.172</u>	<u>86.304.136</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.638.689	4.740.964
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>89.924.484</u>	<u>81.563.172</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.638.689	4.740.964
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	89.924.484	81.563.172
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	53.133.061	44.127.970

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 2020: € 59,8 miljoen (per 31 december 2019: € 59,8 miljoen).

De stichting kent een economische verbondenheid door de hoofdelijkheid en medeschuldenaarschap van Stichting Leger des Heils, Kerkgenootschap Leger des Heils, Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ten opzichte van alle verplichtingen tegenover de ING Bank N.V. Daarbij is vastgelegd dat Stichting Leger des Heils namens de verbonden partijen optreedt als gemachtigde.

Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van de Coöperatieve Rabobank U.A. bedraagt per 31 december 2020: € 14,2 miljoen (per 31 december 2019: € 14,2 miljoen), daarnaast zijn aan de Cooperatieve Rabobank U.A. de inventaris en de huurpenningen met betrekking tot de door deze bank gefinancierde gebouwen verpand.

Aan de Vrijzinnig Protestantse Stichting voor Bejaardenzorg is recht van hypotheek op een gebouw verstrekt van € 0,7 miljoen (per 31 december 2019: € 0,7 miljoen), daarnaast is pandrecht gevestigd op de in dat gebouw aanwezige roerende zaken.

Stichting Leger des Heils Woonvermogen heeft in 2020 leningen voor een totaal van € 13 miljoen ter beschikking gesteld aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Als zekerheid voor deze leningen heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg recht van hypotheek gevestigd ten gunste van € 30 miljoen aan Stichting Leger des Heils Woonvermogen, alsmede pandrecht op roerende zaken en huurvorderingen. De leningen worden afgelost na 10 jaar, de rente is 1,9% per jaar.

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

	31-dec-20	31-dec-19
Crediteuren	9.810.827	9.355.543
Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	8.708.316	16.452.368
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	4.736.334	5.082.241
Belastingen en sociale premies	17.970.683	13.424.958
Schulden terzake pensioenen	738.185	830.384
Nog te betalen salarissen	1.390.047	1.482.003
Vakantiegeld	1.934.651	2.017.217
Vakantiedagen	11.607.701	10.251.190
Gelden cliënten	2.929.649	2.735.481
Overige schulden:		
- Leger des Heils entiteiten	298.610	-
Loopbaanbudget	4.675.107	4.533.959
Nog te betalen kosten:		
- Accountantskosten	11.510	332.347
- Huisvestingskosten	1.951.621	1.470.834
- Organisatiekosten	865.393	382.262
- Bewonergebonden kosten	211.530	352.155
- Financieringskosten	54.611	103.189
Vooruitontvangen opbrengsten	1.236.431	275.818
Overlopende passiva	431.642	2.026.125
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	69.562.848	71.108.072

13. Financiële instrumenten**Algemeen**

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

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

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

14. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar < 5 jaar)	langlopend deel (> 5 jaar)
Soort verplichting:			
Huurverplichtingen	17.059.606	30.772.296	23.371.092
Leaseverplichtingen	749.504	981.724	23.098
Onderhoudscontracten	1.299.194	-	-
Erfpachtverplichtingen	19.013	-	-

Toelichting:

Lease materiële vaste activa

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondsheizorg leest een deel van haar materiële vaste activa. Van deze materiële vaste activa heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondsheidszorg alleen het gebruiksrecht.

Rekening-courantkrediet

In 2020 heeft ING Bank N.V. ter financiering van het werkkapitaal een krediet in rekening-courant verstrekt van € 15 miljoen. Ultimo 2020 werd geen gebruik gemaakt van dit krediet.

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 IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Software	Immateriële vaste activa in uitvoering	Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2020				
- aanschafwaarde	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-
Boekwaarde per 1 januari 2020	-	-	-	-
Mutaties in het boekjaar				
- investeringen	-	2.781.685	-	2.781.685
- gereed gekomen projecten	2.781.685	(2.781.685)	-	-
- afschrijvingen	26.362	-	-	26.362
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>				
aanschafwaarde	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-
<i>- desinvesteringen</i>				
aanschafwaarde	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-
per saldo	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	(26.362)	-	-	2.755.323
Stand per 31 december 2020				
- aanschafwaarde	2.781.685	-	-	2.781.685
- cumulatieve afschrijvingen	26.362	-	-	26.362
Boekwaarde per 31 december 2020	2.755.323	-	-	2.755.323
Afschrijvingspercentage	20%	-	-	-

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 2020						
- 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	-	-	136.914.648
Boekwaarde per 1 januari 2020	95.669.699	17.062.765	11.256.485	1.281.261	-	125.270.210
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	-	-	-	15.568.983	-	15.568.983
- gereed gekomen projecten	6.275.639	2.642.436	3.705.938	(12.624.013)	-	-
- afschrijvingen	6.626.768	2.232.956	3.455.654	-	-	12.315.378
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	1.630.185	509.774	532.429	-	-	2.672.388
cumulatieve afschrijvingen	955.037	190.977	278.953	-	-	1.424.967
per saldo	675.148	318.797	253.476	-	-	1.247.421
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	(1.026.277)	90.683	(3.192)	2.944.970	-	2.006.184
Stand per 31 december 2020						
- aanschafwaarde	171.844.163	37.239.877	49.147.168	4.226.231	-	275.081.452
- cumulatieve afschrijvingen	83.476.380	22.728.865	41.599.814	-	-	147.805.059
Boekwaarde per 31 december 2020	88.367.783	14.511.012	7.547.354	4.226.231	-	127.276.393
Afschrijvingspercentage	0-20%	5-10%	10-33,3%	-	-	-

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Almere

Overzicht langlopende schulden ultimo 2020

Leninggever	Datum	Hoofdsom €	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke-rente %	Rentevast-periode	Restschuld 31 december 2019 €	Nieuwe leningen in 2020 €	Aflossing in 2020 €	Restschuld 31 december 2020 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2020	Aflossing 2021 €
ING Bank N.V.	10-4-96 tm 1-3-19	82.573.507	10-40	Hypothecair	1,95-5,22%	8-2-21 tm 31-10-33	51.096.411	-	3.640.604	47.455.807	31.046.061	1-26	3.538.329
Stichting Leger des Heils	31-12-01 tm 1-10-18	33.067.205	5-20	Achtergest./onderh.	2,5-7%	30-11-21 tm 20-12-31	28.141.725	-	703.360	27.438.365	4.403.000	1-18	703.360
VPSB - 10	28-5-2008	500.000	20	Hypothecair	Renteloos		225.000	-	25.000	200.000	75.000	7	25.000
Woonvermogen	31-12-2020	13.000.000	10	Hypothecair	1,90%	31-12-30	-	13.000.000	-	13.000.000	13.000.000	10	-
Rabobank	10-4-2007	11.150.000	30	Hypothecair	4,71%	10-4-37	6.841.000	-	372.000	6.469.000	4.609.000	16	372.000
		140.290.712					86.304.136	13.000.000	4.740.964	94.563.172	53.133.061		4.638.689
Schulden aan kredietinstellingen							58.162.411	-	4.037.604	54.124.807	35.730.061		3.935.329
Overige langlopende schulden							28.141.725	13.000.000	703.360	40.438.365	17.403.000		703.360
							86.304.136	13.000.000	4.740.964	94.563.172	53.133.061		4.638.689

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

15. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Opbrengsten zorgverzekeringswet	15.771.494	16.677.392	15.578.884
Wettelijk budget aanvaardbare kosten Wlz	63.234.202	62.215.983	58.902.809
Opbrengsten Jeugdwet	53.042.334	56.625.323	52.464.925
Opbrengsten WMO	226.583.681	216.485.844	216.719.100
Opbrengsten Ministerie van Justitie en Veiligheid	27.324.334	27.372.855	25.575.639
Opbrengsten uit onderaanneming	6.056.886	4.046.043	5.269.977
Corona-compensatie	14.545.615	-	-
Totaal	406.558.547	383.423.440	374.511.334

Toelichting:

Voor de Wmo en JW bedraagt de coronacompensatie voor omzetzerving en extra kosten € 2,7 miljoen. Daarnaast zijn in samenspraak met de betreffende gemeenten popup locaties opgezet en de gerealiseerde meerkosten hiervoor bedragen € 8,5 miljoen, wat wordt gecompenseerd. Hierover is overeenstemming met de gemeenten, de gemeenten moeten de hiervoor genoemde bedragen nog formeel vaststellen.

Voor de Wlz is sprake van omzetzerving en extra kosten, die op basis van de beleidsregel worden vergoed. Een bedrag van € 2,1 miljoen aan coronacompensatie is aangevraagd en dit is goedgekeurd door de zorgkantoren. Dit bedrag is eveneens opgenomen in de nacalculaties Wlz wat tweezijdig wordt ingediend bij de NZa.

Voor de berekening van de continuïteitsbijdrage binnen de Zvw is gebruik gemaakt de continuïteitsbijdrageregeling Zvw. Op basis hiervan is een coronacompensatie aangevraagd van € 0,6 miljoen. Op het moment van vaststellen en goedkeuren van deze jaarrekening dient dit nog goedgekeurd te worden door de zorgverzekeraars.

Voor de forensische zorg is ook compensatie aangevraagd voor omzetzerving en meerkosten van €0,6 miljoen, wat ook nog moet worden goedgekeurd door de zorgfinancier.

Hoewel de opbrengsten zo goed mogelijk zijn ingeschat op basis van de toegepaste compensatieregelingen, is wel sprake van een unieke situatie en kan niet worden uitgesloten dat bij de definitieve vaststelling door financiers nog een bijstelling kan plaatsvinden.

16. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS (Zorgbonus)	9.800.000		
Overige subsidies	2.170.656	2.616.135	1.984.479
Totaal	11.970.656	2.616.135	1.984.479

Toelichting:

Op de regel "Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS" is in 2020 een bedrag ad € 9,8 miljoen opgenomen inzake ontvangen middelen met betrekking tot de zorgbonus die in verband met COVID-19 door het rijk beschikbaar is gesteld voor medewerkers in de zorg. De kosten zijn voor een gelijk bedrag verantwoord onder de personeelskosten.

17. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Overige opbrengsten:			
- Eigen bijdrage en huur cliënten	15.382.151	16.250.032	15.464.772
- Omzet 50/50 Arbeidsparticipatie en -reintegratie	7.657.640	10.513.426	6.783.323
- Overige diensten	1.299.087	651.897	2.436.719
- Boekresultaat op materiële vaste activa	0	-	1.383.258
Totaal	24.338.878	27.415.355	26.068.072

18. Bijdragen

Bijdragen Stichting Leger des Heils	4.582.000	3.582.860	4.686.011
Bijdragen Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	4.787.171	4.501.910	2.733.638
Totaal	<u>9.369.171</u>	<u>8.084.770</u>	<u>7.419.649</u>

Toelichting:

In deze opbrengsten zijn giften i.v.m. corona opgenomen van € 0,7 miljoen.

LASTEN**19. Personeelskosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Lonen en salarissen	207.150.078	209.245.583	204.089.020
Sociale lasten	37.296.236	33.152.952	32.430.344
Pensioenpremies	16.865.560	17.758.309	17.152.657
	<u>261.311.875</u>	<u>260.156.844</u>	<u>253.672.021</u>
Kosten woon-werk verkeer	3.972.651	4.061.334	3.973.465
Deskundigheidsbevordering	3.025.770	4.807.092	3.263.753
Arbo gerelateerde kosten	1.368.035	1.059.604	1.291.637
Wervingskosten	271.693	371.385	328.243
Dotatie/vrijval personele voorzieningen	(305.906)	-	1.395.544
Andere personeelskosten	6.315.815	973.574	867.649
Subtotaal	<u>275.959.932</u>	<u>271.429.833</u>	<u>264.792.312</u>
Personeel niet in loondienst	17.021.536	9.985.715	14.556.889
Honorarium officieren	1.046.626	877.963	1.193.906
Totaal	<u>294.028.094</u>	<u>282.293.511</u>	<u>280.543.107</u>
Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	4.409	4.364	4.462
Gemiddelde loonkosten	58.395	59.614	56.852
De gemiddelde loonkosten in de realisatie 2020 zijn berekend exclusief de sociale lasten inzake de zorgbonus.			
<i>Verdeling FTE op basis van functiecategorie</i>			
Leidinggevend en directie	343	337	328
Staf en specialistisch	206	271	264
Uitvoerend administratie	196	213	199
Uitvoerend civiel/technisch	276	277	280
Uitvoerend hulp/zorg	<u>3.388</u>	<u>3.266</u>	<u>3.391</u>
Totaal aantal FTE	<u>4.409</u>	<u>4.364</u>	<u>4.462</u>

Toelichting:

In de personeelskosten is een bedrag van € 9,8 miljoen inzake de uitbetaling van de zorgbonus opgenomen.

Er zijn geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

20. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Afschrijvingen:			
- immateriële vaste activa	26.362	-	-
- materiële vaste activa	13.105.500	13.517.468	12.458.047
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	557.484
Amortisatie van investeringssubsidies	(1.848.940)	(1.701.204)	(2.120.828)
Totaal afschrijvingen	<u>11.282.921</u>	<u>11.816.264</u>	<u>10.894.704</u>

21. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<i>Huisvestingskosten:</i>			
Huur en erfpacht	28.232.325	27.687.574	27.749.160
Energie en water	5.528.464	5.646.038	5.354.266
Onderhoud	10.204.992	9.471.121	8.434.743
Belastingen en heffingen	1.357.322	1.189.797	935.143
Verzekeringen	718.683	802.055	765.289
Schoonmaakkosten	6.374.385	5.363.289	6.145.486
Beveiliging	7.222.579	3.199.942	4.971.431
Overige huisvestingskosten	23.924	404.809	740.681
Totaal huisvestingskosten	59.662.671	53.764.625	55.096.199
<i>Organisatiekosten:</i>			
Dienstreizen	2.326.861	3.625.949	3.552.491
Kosten transportmiddelen	1.770.194	1.677.365	1.721.399
Kosten ondernemingsraad	200.554	233.909	272.752
Kosten cliëntenraden	89.247	142.760	120.219
Bijdragen koepelorganisaties	840.772	696.233	778.430
Accountantskosten	543.549	809.710	815.366
Advieskosten	2.480.638	1.180.309	2.121.168
Kosten hard- en software	16.990.425	16.686.745	15.626.057
Telefoon en datalijnen	2.580.250	2.866.534	2.842.082
Dotatie/vrijval overige voorzieningen	975.619	-	3.190.447
Overige organisatiekosten	19.695.072	9.938.389	7.049.954
Totaal organisatiekosten	48.493.181	37.857.904	38.090.365
<i>Verzorgings- en activiteitskosten:</i>			
Voeding	11.822.250	10.991.839	11.660.419
Activiteitskosten	2.127.566	4.624.588	3.461.467
Verzorgingskosten	4.150.650	5.098.006	2.948.419
Kosten vergoeding Gezins-/Pleegouders	3.557.561	2.975.081	2.875.522
Kosten onderaanneming dagactiviteiten	4.111.975	2.893.852	3.838.806
Omzetgerelateerde kosten	3.079.774	3.103.965	2.043.369
Dotatie voorzieningen debiteuren	5.011.397	642.095	3.513.920
Totaal verzorgings- en activiteitskosten:	33.861.172	30.329.426	30.341.922
Totaal overige bedrijfskosten	142.017.024	121.951.954	123.528.485

Toelichting bedrijfslasten:

Onder de "Bedrijfslasten" is een bedrag van € 14,5 miljoen opgenomen inzake meerkosten corona (personele en materiële meerkosten, bestede giften en extra corona locaties)

Voor specificaties van de in 2020 opgenomen baten en lasten in verband met de Covid-19 crisis wordt verwezen naar bijlage 2 corona-compensatie 2020.

22. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Rentebaten	383	150.000	-
Rentelasten	(3.895.432)	(4.191.071)	(2.740.307)
Totaal financiële baten en lasten	(3.895.049)	(4.041.071)	(2.740.307)

23. Gebeurtenissen na balansdatum

De gevolgen van de Covid-19 crisis voor onze bedrijfsvoering en onze resultaten zijn relatief beperkt. Er wordt vanuit gegaan dat financiers (Ministerie en gemeenten) hun toezeggingen om de extra coronakosten te vergoeden en de gevolgen van lagere (of anders gemeten) productiviteit te vergoeden als crisismaatregel wordt voorgezet in 2021. 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 de bedrijfsactiviteiten' (opgenomen onder Grondslagen van waardering en resultaatbepaling).

24. Wet normering Topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. 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 functiegraad is een hogere bezoldiging passend. Op basis van de voorgeschreven karakteristieken heeft de Raad van Toezicht een totaalscore vastgesteld van 12 punten. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht vallen hiermee in 'klasse V' (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp).

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

**Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en
leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling**

bedragen x € 1	Envoy drs. C. Vader	Kapitein H. Slomp RA
Funcitiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	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	151.374	40.308
Beloningen betaalbaar op termijn	12.037	10.862
Bezoldiging	163.411	51.170
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t	n.v.t
Het bedrag van de overschrijding en de 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 2019		
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

Toezichthoudende topfunctionarissen

Toelichting toezichthouders:

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

<i>bedragen x € 1</i>	Commissioner H. Tvedt	Kolonel H. Andersen	Kolonel D. Evans	Lt.-kolonel J.A. den Hollander	De heer drs. P.W.D. Venhoeven	De heer mr. drs. A.J. Lock
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid (Vice-voorzitter) Raad van Toezicht	Lid (Vice-voorzitter) Raad van Toezicht	(Penningmeester) Raad van Toezicht	Lid (Secretaris) Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 30/06	1/7 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	540	269	271	540	14.675	14.391
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	9.995	10.105	20.100	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	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.	N.v.t.
Gegevens 2019						
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	540	540	N.v.t.	540	10.727	8.533
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	N.v.t.	19.400	19.400	19.400

<i>bedragen x € 1</i>	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw prof. dr. W. den Ouden	De heer drs. W.J. Adema RA MBA	Mevrouw M.F.D. Waling-Huizen	Mevrouw F. Azimullah
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 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/06	1/7 - 31/12
Bezoldiging	8.540	13.177	7.005	3.266	3.182
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100	9.995	10.105
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de 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 2019					
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	22/9 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging	6.540	8.489	2.148	6.252	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.400	19.400	5.368	19.400	N.v.t.

Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder (1d)

Gegevens 2020	
Naam topfunctionaris	Functie
Envoy H.M. van Teijlingen	Lid Stichtingsdirectie

Envoy H.M. van Teijlingen is in verband met de Covid-19 uitbraak tijdelijk aangesteld (1-4 t/m 31-12) als lid Stichtingsdirectie, een onbezoldigde bestuursfunctie.

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2020 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 met een dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

<u>25. Honoraria accountant</u>	<u>Realisatie 2020</u>	<u>Realisatie 2019</u>
De honoraria van de accountant over 2020 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	500.594	611.524
2 Overige controlewerkzaamheden	42.955	203.841
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u>543.549</u>	<u>815.366</u>

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2020, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

IV. OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling inzake de winstbestemming

Conform artikel 25 van de statuten zoals vastgesteld d.d. 24 december 2012 zorgt de Stichtingsdirectie jaarlijks voor het opmaken van de jaarrekening over het afgelopen boekjaar van de Stichting, bestaande uit de balans (inclusief resultaatbestemming), de resultatenrekening, een toelichting op deze stukken en een jaarverslag conform de van tijd tot tijd geldende wet-en regelgeving.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2020 vastgesteld in de vergadering van 28 april 2021.

De Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2020 vastgesteld in de vergadering van 28 april 2021.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling als opgenomen in de resultatenrekening 2020 van de jaarrekening.

Raad van Bestuur:

Kapitein H. Slomp RA
Voorzitter Raad van Bestuur

H.F. Bloemendaal
Bestuurder Zorg

Ir. A.G.C. van de Haar
Bestuurder Bedrijfsvoering

Raad van Toezicht:

Commissioner H. Tvedt
Voorzitter Raad van Toezicht

Kolonel D. Evens
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

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

De heer drs. P.W.D. Venhoeven
Secretaris 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

Mevrouw F.C. Azimullah
Lid Raad van Toezicht



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Verklaring over de jaarrekening 2020

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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening 2020 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg te Almere (statutair gevestigd te Amsterdam) gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2020;
- de resultatenrekening over 2020; 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') 2020 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).

N3A5NCZ74ZDJ-1098974187-632

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

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

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



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, 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, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaardocument opgenomen andere informatie

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

- voorwoord Raad van Bestuur (hoofdstuk I.);
- maatschappelijk verslag (hoofdstuk II.);
- overige gegevens (hoofdstuk IV.);
- bijlagen 1 en 2 (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 raad van bestuur 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 raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur 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 raad van bestuur 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 raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur 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, 28 mei 2021
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020 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 2020, 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 raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur 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 2020

Commissioner mevrouw H. Tvedt

Geen externe nevenfuncties

Kolonel D. Evans

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'
8. Lid Raad van Toezicht Stichting Christelijk Sociaal Congres

De heer drs. P.W.D. Venhoeven

Voorzitter Raad van Bestuur Alexander Monroe Borstkankerziekenhuis

1. Lid Raad van Toezicht en Lid Auditcommissie van Stichting Middin (vanaf 1 januari 2021)
2. Voorzitter Rekenkamer Gemeente Utrecht (vanaf 1 januari 2021)
3. Bestuurslid en penningmeester Stichting HIV-Monitoring

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

Voorzitter CNV Connectief

1. Voorzitter Christelijke Centrale van Onderwijs- en Overheidspersoneel (CCOOP)
2. Lid Raad van Toezicht CAOP
3. Lid Coöperatiebestuur PGGM
4. Voorzitter Stichting ter Bevordering van de Christelijke Pers in Nederland (dagblad Trouw)
5. Voorzitter en ouderling Hervormde Gemeente Goudriaan (PKN)
6. Directeur Jan de Vries Bestuur & Advies

Mevrouw prof. dr. W. den Ouden

Staatsraad bij de Raad van State

1. Deeltijd hoogleraar bestuursrecht Universiteit Leiden (1 dag per week)
2. Voorzitter van het bestuur van de Vereniging voor bestuursrecht (VAR)
3. Rechter plaatsvervanger in het College van Beroep voor het bedrijfsleven
4. Lid bestuur Stichting Recht en Overheid
5. Lid van de Referendumcommissie
6. Lid van de Regieraad Responsieve Overheid (BZK)

De heer drs. W.J. Adema RA MBA

Directeur zorg bij Zorgverzekeraars Nederland

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

Mevrouw F.C. Azimullah

Directeur-eigenaar Eleftherios BV

1. Voorzitter MKB-Haarlem
2. Lid Raad van Toezicht Dunamare, Voozitter CIE Kwaliteit
3. Lid Adviesraad Ymere Haarlem
4. Lid Raad van Advies van Inholland
5. Bestuurslid Stichting Culturele Activiteiten (SCAS)
6. Voorzitter Stichting Beter op Weg (BOW)

Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

BIJLAGE 2: CORONA-COMPENSATIE 2020

Zorgaanbieder

Statutaire naam zorgaanbieder	Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Plaatsnaam	Amsterdam
KvK-nummer	41208154

Considerans

In 2020 is door de uitbraak van het coronavirus (Covid-19) voor veel zorgaanbieders een crisissituatie ontstaan. Zorgaanbieders hebben zich ingespannen om de zorg te continueren, waarbij de negatieve financiële gevolgen worden gecompenseerd door de zorgfinanciers. Reguliere registratie-, declaratie- en verantwoordingsprocessen konden daarbij niet altijd worden toegepast en gehandhaafd. Gedurende het jaar hebben zorgaanbieders en zorgfinanciers daarom de dialoog gevoerd over de impact van de coronacrisis en de hoogte van de compensatie. Deze bijlage bij de jaarrekening 2020 voorziet in de behoefte van zorgaanbieders en zorgfinanciers om domeinoverstijgend inzichtelijk te maken en te bevestigen dat de corona-schade en corona-compensatie evenwichtig zijn.

Bestuursreflectie

COVID-19 uitbraak en de consequenties voor het Leger des Heils in Nederland

Sinds de start van de COVID-19 uitbraak in Nederland in maart 2020, heeft het Leger des Heils een uitzonderlijk jaar meegemaakt. Uitdagend, soms moeilijk, maar ook het Leger des Heils op zijn sterkst. Moeilijk, maar ook uitdagend. Deze corona pandemie vraagt veel van de samenleving. Een overzicht...

Veel collega's zijn thuis gaan werken en dat aantal is verder gestegen sinds de lockdown van december 2020. Voor degenen die op de zorglocaties, kantoorlocaties en ambulant actief bleven, is alles is zo georganiseerd en ingericht dat men veilig kan blijven werken. Dat betekent onder meer handhaving van hygiënerregels, social distancing, gebruik van beschermingsmiddelen en goede ventilatie van gebouwen. Wat het exacte effect van deze maatregelen is (geweest) voor de bedrijfsvoering, is moeilijk meetbaar. Ook onze organisatie heeft de nodige besmettingen gekend, maar het werk van het Leger des Heils in Nederland heeft wel, zij het onder bijzondere omstandigheden, doorgang kunnen vinden.

Samenwerking

Medewerkers van het Leger des Heils hebben in het hele land een enorme inspanning geleverd om de dak- en thuislozen een veilig heenkomen te bieden. Daarin is fantastisch samengewerkt met gemeenten, partnerorganisaties en bedrijfsleven. De mensen konden onder meer gehuisvest worden in sporthallen, hotels, voormalige opvanglocaties en zelfs een voormalige gevangenis.

Maatregelen nemen

Voor de medewerkers van het Leger des Heils in Nederland moesten er zowel landelijk als regionaal maatregelen genomen worden. En dat geldt nog steeds. Centraal daarbij: hoe voorkom je besmetting en wat moeten we doen als er wel mensen besmet raken? Ook moest er afstemming komen tussen de regionale en landelijke verantwoordelijkheden. Oplossingen voor problemen en passende protocollen werden veelal snel gevonden. Van het organiseren van extra opvang- en quarantainelocaties tot het opzetten van een mediacampagne of het benutten van netwerken. Waar kansen werden gezien, zijn ze ook meteen benut.

2021

2021 wordt hopelijk het jaar van herstel en terugkeer naar 'normaal'. Het nationale vaccinatieprogramma zal daarin een belangrijke rol vervullen. De eerste vaccinaties zijn gestart in januari en een groeiend aantal collega's (actief in de zorg) hebben hun eerste prik al gehad. De rest van het personeel komt hier in de loop van het jaar voor in aanmerking.

Thuiswerken heeft ook een boost gekregen in 2020 en zal – mede als gevolg van de coronacrisis – een blijvend fenomeen worden. Met ingang van april 2021 is daartoe een speciale thuiswerkregeling opgesteld.

Voor een verdere toelichting verwijzen we u naar de toelichting bij de jaarrekening.

Aandeel van de coronacompensatie 2020 in de opbrengsten 2020

	Wlz	Zvw	Wmo	Jw	Fz	Overig	Totaal
Continuïteitsbijdrage/omzetgarantie corona-compensatie	€ 734.116	€ 350.704	€ 403.415	€ 214.934	€ 362.189	€ 22.605	€ 2.087.963
Compensatie personele meerkosten corona	€ 790.399	€ 67.603	€ 445.567	€ 120.993	€ 121.159	-	€ 1.545.721
Compensatie materiële meerkosten corona	€ 552.967	€ 171.635	€ 1.321.290	€ 195.759	€ 148.455	-	€ 2.390.106
Corona-compensatie uit hoofde van NOW*							€ -
Overige corona-compensatie	€ -	€ -	€ 8.521.826	€ -	€ -	€ -	€ 8.521.826
Totaal toegekende corona-compensatie	€ 2.077.482	€ 589.942	€ 10.692.098	€ 531.686	€ 631.803	€ 22.605	€ 14.545.616
AF: nog niet in de jaarrekening 2020 verwerkte corona-compensatie 2020**	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal in de jaarrekening 2020 verantwoorde corona-compensatie 2020	€ 2.077.482	€ 589.942	€ 10.692.098	€ 531.686	€ 631.803	€ 22.605	€ 14.545.616
Opbrengsten, inclusief corona-compensatie:							
- jaarrekening 2020	€ 63.234.202	€ 15.771.494	€ 226.583.681	€ 53.042.334	€ 27.324.334	€ 66.281.207	€ 452.237.252
- begroting 2020	€ 62.215.983	€ 16.677.392	€ 216.485.844	€ 56.625.323	€ 27.372.855	€ 42.162.303	€ 421.539.700
- jaarrekening 2019	€ 58.902.809	€ 15.578.884	€ 216.719.100	€ 52.464.925	€ 25.575.639	€ 40.742.177	€ 409.983.534
Aandeel totaal in de jaarrekening verantwoorde corona-compensatie 2020 in opbrengsten 2020	3,29%	3,74%	4,72%	1,00%	2,31%	0,03%	3,22%

*Toelichting bij samenloop van NOW met corona-compensatieregelingen voor de zorgsector n.v.t.

**Toelichting bij niet in de jaarrekening 2020 verwerkte corona-compensatie 2020

Voor een toelichting verwijzen wij naar de jaarrekening.

Analyse van de impact van de corona-compensatie op de resultaatontwikkeling 2020

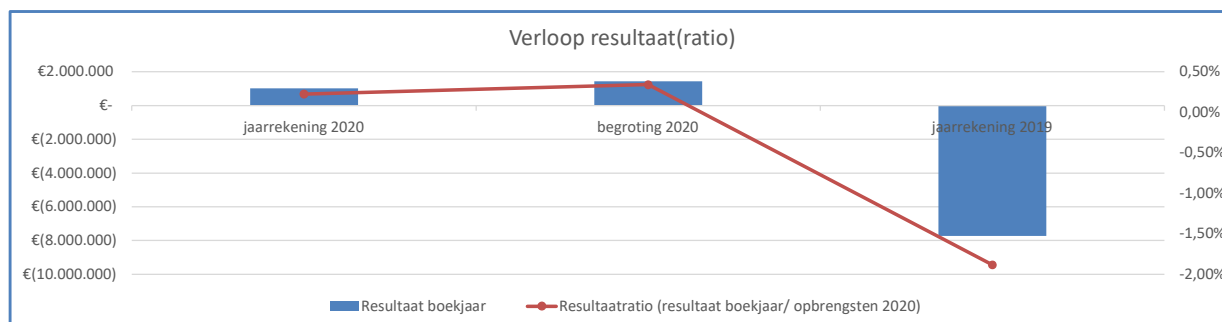
Ontwikkeling gerapporteerde resultaatratio

Resultaat boekjaar

Resultaatio (resultaat boekjaar/ opbrengsten 2020)

Mutatie resultaatratio jaarrekening 2020 t.o.v. begroting 2020 en jaarrekening 2019

	jaarrekening 2020	begroting 2020	jaarrekening 2019
€	1.014.164	€ 1.436.901	€ -7.723.068
	0,22%	0,34%	-1,88%
	n.v.t.	-0,12%	2,11%



Toelichting op het verloop van het resultaat/ de resultaatratio

2019 was een jaar met een negatief financieel resultaat. De decentralisatie van de zorg naar het gemeentelijk domein was hier mede debet aan. Na de decentralisatie van zorg zijn ook spelregels, contracterings- en financieringswijzen gewijzigd en besparingen doorgevoerd. Het Leger des Heils voelde het als haar verantwoordelijkheid om bepaalde (verliesgevende) producten voort te zetten en nieuwe aan te pakken. Op diverse producten bleek de financiering van werkzaamheden onvoldoende afgestemd op de multi-problem cliëntengroep van het Leger des Heils. Daardoor werden activiteiten onder kostprijs vergoed. Dit resulteerde o.a. in 2019 tot verliezen in een aantal regio's.

In 2019 is het Leger des Heils gestart met de focusstrategie en heeft zij ingezet op herindeling van de regio's, teneinde de kwetsbaarheid van een deel van de organisatie te verminderen en de kwaliteit te verhogen. Daarnaast zijn de ICT-initiatieven flink verhoogd met het hoogtepunt van de wijzigingen en kosten in 2020. In 2019 zijn er een aantal eenmalige voorzieningen getroffen welke mede het resultaat in dat jaar drukte.

De stichtingsdirectie heeft regio's met "code rood" in 2020 extra aandacht gegeven. Dit betrof extra aandacht voor sturing en beheersing, productiviteitsverbetering en afbouw van verliesgevende contracten. Daarnaast was het vizier gericht op intensivering van het buurtwerk van het Leger des Heils en het managen van de gevolgen van de coronapandemie.

Mede dankzij de genoemde maatregelen en een stelwijziging van het groot onderhoud is het in 2020 gelukt om, ondanks het negatieve effect van Corona, het jaar met een bescheiden positief resultaat van 0,2% van de opbrengsten te eindigen.

De Coronaimpact van ca. 14,5 mln, is voor meer dan de helft vanwege pop-up-corona-locaties. Impact op reguliere locaties, zowel omzeterderving als meerkosten, is ca. 1% van de totaalopbrengsten. Er zijn specifieke effecten geweest. Voor de WLZ is er een grote corona-uitbraak geweest in een verpleeghuis, voor de ZVW zien we een daling in de ambulante zorg. De werkelijke omzeterderving is hoger dan staat weergegeven, door de salderingseffecten tussen zowel regio's (daling in de ene regio wordt gecompenseerd door een stijging in een andere regio) als tussen periodes (een stijging in de latere maanden van de omzeterdervingsperiode compenseert de eerdere daling). Het effect van corona bij de WMO/JW-omzet valt relatief gezien mee doordat er deels sprake is van lumpsum gefinancierde activiteiten.

Tijdens de beginperiode van de Corona had het Leger des Heils een actie "Thuisblijven. Hoe dan?". Mede hierdoor zijn extra donaties binnengekomen waarmee nieuwe initiatieven (zoals beeldbellen, laptops voor cliënten en gerichte ondersteuning aan prostituees) konden worden gefinancierd. Het totale nettoresultaat van Corona wordt berekend op ca 0,3%.

Voor 2021 wordt uitgezien naar een jaar waarin meer rust gaat ontstaan en verder focus wordt gelegd op geprioriteerde projecten. Ook worden er financiële gevolgen van corona verwacht, maar met minder grote impact dan in 2020, doordat er meer over het virus bekend is en er positieve gevolgen verwacht worden van het vaccinatieprogramma.

Ondertekening en waarmerking

Deze bijlage "Corona-compensatie 2020" bij de jaarrekening 2020 is naar waarheid, volledig en in overeenstemming met de administratie van de organisatie opgesteld. De organisatie heeft zich, naar beste weten van het bestuur, niet bevoordeeld door een te hoge compensatie van corona-schade.

Ondertekening door het bestuur

Plaats en datum

Almere 28-4-2021

Kapitein H. Slomp RA

H.F. Bloemendaal

Ir. A.G.C. van de Haar

Waarmerk accountant ter identificatie

