



JAARDOCUMENT 2023

Stichting Leger des Heils
Jeugdbescherming & Reclassering



Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

Postbus 3006

1300 EH Almere

036 5398250

www.legerdesheils.nl

INHOUDSOPGAVE

I. VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR	5
II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG	9
De Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering in één oogopslag	9
1. INLEIDING	10
2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE	11
2.1 Algemene identificatiegegevens	11
2.2 Structuur van de Stichting	11
2.3 Kerngegevens	13
3. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	17
3.1 Raad van Toezicht	17
3.2 Commissies	19
3.3 Plenaire vergaderingen Raad van Toezicht	21
3.4 Besluiten	22
3.5 Voornemens 2024	23
3.6 Dankwoord	23
3.7 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2023	24
4. MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN	25
4.1 Dialoog met belanghebbenden	25
4.2 Duurzaamheid	26
5. BESTUUR EN MEDEZEGGENSCHAP	30
5.1 Raad van Bestuur	30
5.2 Medezeggenschap	30
5.3 Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2023	31
6. BELEID, INSPANNINGEN EN PRESTATIES	32
6.1 Omgevingsanalyse	32
6.2 Algemeen beleid verslagjaar	32
6.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	36
6.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	36
6.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	38
6.6 Financieel beleid	42

III. JAARREKENING 2023	49
Balans per 31 december 2023	50
Resultatenrekening over 2023	51
Kasstroomoverzicht over 2023	52
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	54
Toelichting op de balans	61
Toelichting op de resultatenrekening	67
Gebeurtenissen na balansdatum	80
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	80
Resultaatbestemming	80
Ondertekening	81
IV. OVERIGE GEGEVENS	82
Statutaire regeling resultaatbestemming	82
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	83
V. BIJLAGEN	88
Bijlage 1: Exploitatierekening per afdeling	88
Bijlage 2: Overzicht capaciteit en bezetting 2023 - afdeling Jeugdbescherming	90



I. VOORWOORD

RAAD VAN BESTUUR

In het verslagjaar 2023 heeft de Stichting aan 10.607 unieke personen haar diensten verleend op grond van een wettelijke toezichtmaatregel vanuit de kaders van de Jeugdwet of Reclassering. Meer specifiek betroffen dit 3.345 pupillen met een jeugdbeschermings- en/of jeugdreclasseringsmaatregel en 7.262 personen met een (volwassenen) reclasseringstoezicht. Beide werksoorten, Jeugdbescherming en Reclassering, hebben over 2023 een positief financieel resultaat behaald.

ALGEMEEN

In 2023 is doorontwikkeld op het verbeteren van het vakmanschap en kwaliteit van toezicht in het primair proces. Aandacht voor (zelf)leiderschap, vitaliteit en werkdrukverlaging hadden daarin de overhand net als het verder intensiveren van samenwerking met andere delen van het Leger des Heils. In gezamenlijkheid is met alle lagen van de organisatie verder gewerkt aan een passende invulling voor de beide werksoorten Jeugdbescherming en Reclassering en bijbehorende ondersteuning vanuit de verschillende stafdiensten. Daarin heeft de sector Jeugdbescherming in 2023 voor het eerst in zijn nieuwe organisatievorm gefunctioneerd en hebben, mede ingegeven door het landelijke Toekomstscenario Jeugd vanuit het Rijk, de eerste evaluaties en bijstellingen hierop inmiddels plaatsgevonden. Binnen de sector Reclassering is in 2023 verder gewerkt aan het verder inhoudelijk laden van de verschillende organisatiethema's (vakmanschap, leiderschap, positionering en samenwerking) wat eind 2023 tot een advies heeft geleid met betrekking tot herijking van de organisatiestructuur en -inrichting die naar verwachting in 2024 zijn beslag gaat krijgen.

Medio 2023 is de Directeur Jeugdbescherming langdurig uitgevallen. Om de voortgang en continuïteit van de sector te borgen is er een interim-directeur aangesteld die, in samenwerking met de andere leden van het directieteam, het resterende deel van 2023 de aansturing van de sector Jeugdbescherming heeft voortgezet.

RECLASSERING

Vanuit zijn missie, geografische spreiding, integraal

aanbod in zowel vrijwillig als gedwongen kader en zijn ervaring met specifieke doelgroepen heeft het Leger des Heils, als een van de drie Reclasseringsorganisaties (3RO), de expertise in huis om de toekomst van de Reclassering in Nederland mede vorm en inhoud te geven. Vanuit een vernieuwd samenwerkingsconvenant dat in 2023 is opgesteld wordt er, vanuit drie inhoudelijk onderscheidende profielen op basis van doelgroep en problematieken samengewerkt om Nederland veiliger te maken. Naast de standaard kaderactiviteiten lopen er verschillende projecten als 'Reclasseren in de PI' en 'Werkstraffen met Zorg' om meer passende dienstverlening rondom het cliëntprofiel te organiseren en wordt er verder gewerkt aan een nauwere samenwerking binnen de strafrechtketen. Daarnaast zijn de 3RO, in bedrijfsvoeringstechnische zin, in 2023 een tweetal trajecten gestart die betrekking hebben op de vervanging van het huidige cliëntregistratiesysteem 'IRIS' en op de optimalisatie van de instroom en verdeling van het werk.

JEUGDBESCHERMING

Het huidige systeem van de Jeugdbescherming in Nederland is onhoudbaar geworden en vraagt om aanpassing op de korte termijn. Hoge caseloads, uit de hand gelopen administratieve taken, persoonlijke aansprakelijkheden en tarieven die onder druk staan, zijn enkele items die hier onderdeel van zijn. Daaraan toegevoegd de voortdurende negatieve beeldvorming van de Jeugdbescherming in de media, hetgeen eraan bijdraagt dat het vak van Jeugdbeschermer onaantrekkelijk is geworden en daarmee het werven en behouden van Jeugdbeschermers als uitdagend betiteld kan worden. Om de hierboven weergegeven cirkel van oorzaak en gevolg te doorbreken, is inmiddels een politiek en ambtelijk initiatief gestart om te komen tot een nieuw toekomstscenario voor de Jeugdbescherming. Dit initiatief betreft een langdurig traject waar op de korte termijn, extern, geen verlichtende maatregelen van te verwachten zijn. Intern zijn daarom twee trajecten gestart met als doel om enerzijds de 'ervaren' werkdruk voor de uitvoerende jeugdbeschermers te verminderen (Programma JB onder constructie) en anderzijds, meer op fundamenteel niveau, is er een interne

dialogo gestart over de condities waarbinnen het Leger des Heils zijn jeugdbeschermingstaken, passend binnen haar missie en visie, kan uitvoeren. De resultaten en uitkomsten hebben zich in 2022 deels vertaald in een wijziging van de bestaande organisatiestructuur, waarbij er meer tijd en ruimte wordt gecreëerd voor de jeugdbeschermer om zijn pupillen te zien en leidinggevend en meer tijd en ruimte hebben om de jeugdbeschermer te faciliteren. In 2023 is er verder vervolg en invulling gegeven aan dit proces waarbij er vanuit het Rijk extra financiële middelen ter beschikking zijn gesteld om de werkdruk/caseload zo snel mogelijk te verlagen. Om de gewenste lucht en ruimte ook daadwerkelijk te kunnen creëren, zijn er verschillende lokale proeftuinen opgestart waarin geparticipeerd wordt om toekomstige oplossingen te beproeven en is er een intern dialoog gestart over de eigen visie op de ontwikkelingen rondom Jeugd en hoe de organisatie zich daartoe wil verhouden.

De bedrijfsvoering van de Stichting heeft in 2023 goed gefunctioneerd. De belangrijkste prestatie-indicatoren laten een positief beeld zien, ondanks de onvoorspelbaarheid.

Het aantal medewerkers is in 2023 sterk gestegen (7%) en dat komt vooral door de ingezette caseloadverlaging bij de werksoort Jeugdbescherming. Het arbeidsverzuim kwam in 2023 uit op een gemiddeld verzuimpercentage van 5,0% en daalde daar mee iets ten opzichte van het niveau van 2022 (5,4%). Het personeelsverloop nam heel licht toe van 13,8% naar 14,2%.

Het algemene gevoel van kostenbewustzijn is de afgelopen jaren versterkt. Mede daardoor is er zeer beperkt sprake van overschrijdingen van de verschillende kostencategorieën ten opzichte van de begroting.

Het jaarresultaat was € 2.368.000 positief en overtrof de begroting ad € 75.000. De begroting 2023 was prudent opgesteld omdat in het najaar 2022 nog veel onzekerheid bestond over de (extra) middelen die beschikbaar zouden komen voor de Jeugdbescherming en de omvang van het subsidiekader voor 2023 met betrekking tot de Reclassering. Door het positieve resultaat over 2023 is de financiële situatie van de Stichting verder verbeterd en steeg het eigen vermogen naar € 5.657.000 (positief). Het investeringsniveau voor het boekjaar 2023 bedroeg € 595.000. Dit betrof voor een belangrijk deel de investering in een nieuw kantoorpand in Arnhem.

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 in Gewone Taal). Wij danken God voor zijn leiding en liefde voor ieder mens, ongeacht problematiek of positie.

Mede namens het directieteam: Egbert Oostra, Linda Hansum en Hans Dingemanse,

Almere, 24 april 2024

Raad van Bestuur:



kapitein Harm Slomp RA



Voorzitter Raad van Bestuur



Karin Bloemendal MMI



Bestuurder Zorg



Ir. Bert van de Haar



Bestuurder Bedrijfsvoering

ONZE IMPACT IN 2023

7.262
UNIEKE
DEELNEMERS
RECLASSERING




15
 LOCATIES



€ 54,9 MILJOEN
 KOSTEN VAN ONZE
 ACTIVITEITEN

3.345



UNIEKE
PUPILLEN
JEUGDBESCHERMING

644



MEDEWERKERS



RECLASSERINGSPRODUCTEN

- PLAATSING FORENSISCHE ZORG
- TOEZICHT
- WERKSTRAFFEN
- ADVIES
- GEDRAGSINTERVENTIES



II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering in één oogopslag

	2023	2022	2021
De hulpvragers			
Aantal unieke cliënten	10.607	9.094	8.761
De hulpverleningscapaciteit (per 31 december)			
Jeugdbescherming (in fte van 36 uur per week)	188	166	161
Reclassering (in fte van 36 uur per week)	174	170	176
De organisatie			
Aantal vestigingen	15	15	15
Aantal medewerkers per 31 december	644	600	595
Gemiddeld aantal ingezette fte (36 uur per week)	515	494	491
Aantal vrijwilligers per 31 december	1	15	15
Gemiddeld arbeidsverzuim in % (excl. zwangerschapsverlof)	5,0%	5,4%	4,9%
Gemiddelde loonsom (x €1)	€ 74.456	€ 72.954	€ 72.479
De financiën			
<i>(Bedragen x € 1 mln)</i>			
Bedrijfsopbrengsten			
	Bedrag	%	Bedrag %
• Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies	-	0%	0,1 0%
• Opbrengsten Jeugdwet	26,9	47%	24,8 51%
• Overige bedrijfsopbrengsten	30,3	53%	24,2 49%
Totaal	57,2	100%	49,1 100%
Bedrijfskosten			
• personeelskosten	44,6	81%	37,8 76%
• afschrijvingen op vaste activa	0,3	1%	0,4 1%
• overige bedrijfskosten	10,0	18%	10,6 22%
Totaal	54,9	100%	47,8 100%
Bedrijfsresultaat	2,3	1,3	1,3
Financiële baten en lasten	0,1	-0,2	-0,1
Financieel resultaat	2,4	1,1	1,2

1. INLEIDING

Dit jaardocument heeft betrekking op de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R).

LJ&R heeft te maken met meerdere (overheids)instanties, zoals het Ministerie van Justitie en Veiligheid en vele gemeenten. Deze instanties hebben ieder hun specifieke eisen op het gebied van verantwoording en externe verslaglegging.

In dit jaardocument leggen we verantwoording af over het gevoerde beleid, onze maatschappelijke impact en de besteding van de aan ons toegekende middelen

Dit jaardocument is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van LJ&R en betreft het kalenderjaar 2023 (tevens boekjaar).

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 openbare jaarverantwoording WMG en daarmee de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 655 Zorginstellingen en de Wet Normering Topinkomens. De afwijking ten opzichte van RJ 640 is gebaseerd op praktische redenen, gezien de groepsrelaties met het Leger des Heils in Nederland. Wel bevat de jaarrekening ook de specifieke vereisten volgens RJ 640, waaronder de vergelijking met de begroting.

2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1 Algemene identificatiegegevens

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

PROFILERINGSSTATEMENT

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

2.2 Structuur van de stichting

LJ&R heeft een Raad van Bestuur (RvB) en een Raad van Toezicht (RvT). De statutaire Raad van Bestuur wordt ondersteund door het Stichtingsbureau in Almere. De ondersteuning van het Stichtingsbureau

richt zich op de voorbereiding van strategie van de Stichting en op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op de gebieden van hulp- en zorgverlening, kwaliteit, identiteit, personeel, organisatie, communicatie, informatiemanagement en financiën. Binnen de functie van hoofd Stafdienst Kwaliteit, Compliance & Internal Audit (KCA) is de rol van Functionaris Gegevensbescherming (FG) belegd. Vanuit zijn functie wordt functioneel toezicht gehouden op de kwaliteit van (interne) audits. Het hoofd Stafdienst Kwaliteit, Compliance & Internal Audit heeft rechtstreeks toegang tot de Raad van Toezicht.

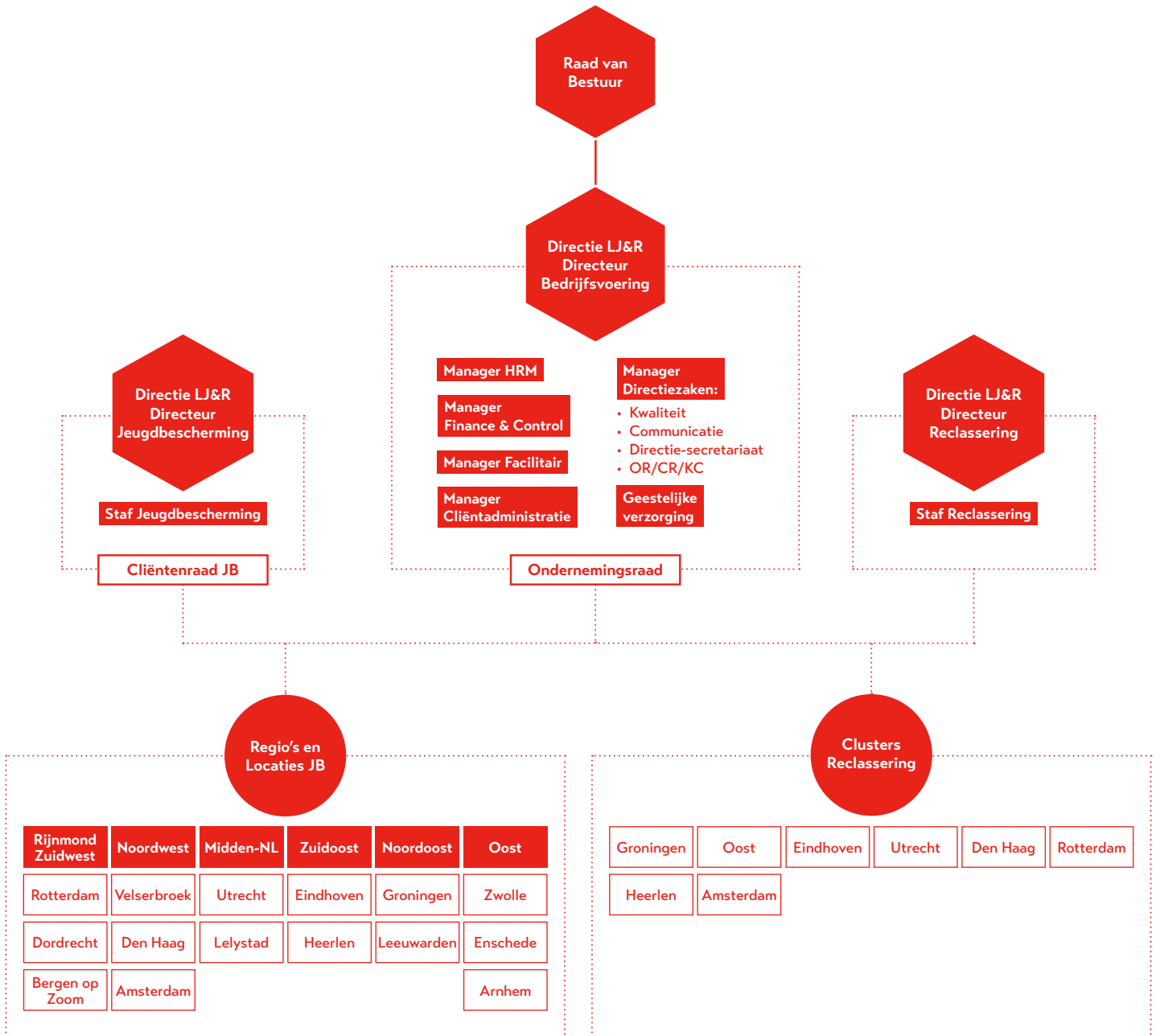
LJ&R heeft heel Nederland als werkgebied en wordt geleid door een directieteam. De directie rapporteert aan de Raad van Bestuur. Het directieteam bestaat uit een Directeur Bedrijfsvoering, Directeur Jeugdbescherming en een Directeur Reclassering.

De directie van LJ&R heeft een vertegenwoordiging in de Directieraad van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg.

In 2022 is er een organisatiestructuurwijziging ingezet die per 1 januari 2023 geformaliseerd is. Hierbij zijn er wijzigingen opgetreden in de directie- en management- en stafstructuur, alsmede de vormgeving van regio's per werksoort. De wijzigingen zijn weergegeven in het organogram hieronder.

**ORGANOGRAM STICHTING LEGER DES HEILS
JEUGDBESCHERMING & RECLASSERING**

In het hierna opgenomen organogram zijn de doorgevoerde wijzigingen in de organisatiestructuur per 1 januari 2023 verwerkt.



LEGER DES HEILS IN NEDERLAND

LJ&R 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 gebonden 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.

Het Leger des Heils in Nederland bestaat uit de volgende rechtspersonen:

- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- Scouting vereniging Leger des Heils

Over alle activiteiten van het Leger des Heils in Nederland wordt een (publiekelijk) jaarverslag opgesteld dat wordt gepubliceerd op de website www.legerdesheils.nl.

BEKOSTIGING ACTIVITEITEN

LJ&R verricht zijn activiteiten binnen de volgende publieke bekostigingssystemen:

Jeugdwet

LJ&R heeft met gemeenten contracten afgesloten voor het uitvoeren van jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsactiviteiten.

Ministerie van Justitie en Veiligheid

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

Private middelen

LJ&R hanteert als uitgangspunt dat de activiteiten in beginsel structureel gedekt worden via regelingen

van overheidswege. Dit is echter niet in alle gevallen mogelijk. De exploitatietekorten die hierdoor worden veroorzaakt, worden uit private middelen bekostigd. Daartoe kan LJ&R een beroep doen op een bijdrage van respectievelijk de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de Stichting Leger des Heils.

2.3 Kerngegevens

LJ&R verricht in meer dan 300 gemeenten werkzaamheden vanuit 15 vestigingen verspreid over Nederland.

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

De reclasseringsactiviteiten worden verricht vanuit een justitieel kader en zijn erop gericht om justitiabelen te helpen bij hun terugkeer in de maatschappij. De cliënten die begeleiding krijgen van het onderdeel Reclassering zijn veelal mensen met een stapeling van complexe problemen. Deze groep kent een hoog recidive ('veelplegers' en 'high impact crimes') en is door het ontbreken van een eigen netwerk langdurig aangewezen op professionele hulp en steun.

In samenwerking met de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) en ketenpartners kan aan deze cliënten met een stapeling van complexe problemen passende hulp en zorg worden geboden.

DOELGROEPEN

De mensen die binnen het gedwongen kader hulpverlening krijgen van LJ&R hebben veelal een achtergrond, waarbij sprake is van één of meerdere van onderstaande problematieken:

- Kwetsbare huishoudens, dak- en thuislozen, psychiatrische patiënten, degenen die niet meer aan de arbeidsmarkt deelnemen, werkende armen.
- Multi-probleemgezinnen, kinderen in crisis (volle situaties, voortijdige schoolverlaters, zwerfjongeren, tienermoeders).
- Jongeren in risico-omstandigheden die met Justitie in aanraking (dreigen te) komen.
- Licht verstandelijk beperkte (zwerf)jongeren, volwassenen en ouderen met dubbeldiagnose.
- Mensen uit gesloten gemeenschappen (bijv. de Roma-gemeenschappen).

- Ex-gedetineerden/veelplegers zonder huisvesting/opvang, (ex)drugs- of alcoholverslaafden, ernstig zieke dak- en thuislozen.
- Slachtoffers van mensenhandel, dakloze EU-migranten, afgewezen asielzoekers, ongedocumenteerden zonder enige status en zonder aanspraak op hulp.

CLIËNTEN

De Jeugdbescherming van LJ&R heeft in 2023 totaal 3.345 pupillen begeleid (2022: 3.325).

De Reclassering van LJ&R heeft in 2023 totaal 7.262 (2022: 6.500) cliënten begeleid. Deze begeleiding bestaat uit de onderdelen Advies, Toezicht, Gedragsinterventies en Werkstraffen. LJ&R werkt samen met penitentiaire inrichtingen, veiligheidshuizen en gemeenten bij het bieden van re-integratie trajecten. Binnen deze re-integratietrajecten is er aandacht voor wonen, werk (dagbesteding), vrijetijdsbesteding, herstel van relaties en het opbouwen van een positief sociaal netwerk.

TABEL: BEGELEIDINGSCAPACITEIT (IN FULLTIME ARBEIDSPLAATSEN PER 31 DECEMBER)

	2023	2022	2021
Jeugdbescherming	188	166	161
Reclassering	174	170	176

OPBRENGSTEN

In 2023 zijn de totale bedrijfsopbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2022 toegenomen met 12% of € 6,2 mln tot € 57,2 mln.

De opbrengsttoename bij de sector Jeugdbescherming was in 2023 circa 9% (€ 2,2 mln). Deze toename komt vrijwel geheel door een verbeterde tariefstelling in 2023. Bij de Reclassering is de toename van de opbrengsten ook het gevolg van de reguliere tariefstijging (6%).

PRODUCTIE

LJ&R heeft de volgende prestaties geleverd:

Jeugdbescherming	2023	2022	2021
Aantal pupillen (o.b.v. 12-maandgemiddelden) • (gezins)voogdij/jeugdbescherming	2.571	2.673	2.749
Totaal aantal prestaties	2.571	2.673	2.749
Reclassering	2023	2022	2021
Advies (aantal uitgebrachte rapporten)	4.266	3.987	4.714
Plaatsing forensische zorg	1.804	1.933	2.413
Toezichten (unieke cliënten)	2.746	2.744	2.940
Gedragsinterventies (aantal trainingen)	374	394	357
Werkstraffen (unieke cliënten)	683	680	622
Casemanagement (unieke cliënten)	334	373	433
Totaal aantal prestaties	10.207	10.111	11.479

PERSONEEL

Het aantal medewerkers laat ultimo 2023 een sterke groei (7,3%) zien met 644 medewerkers ten opzichte van 600 medewerkers ultimo 2022. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (fte), steeg nadrukkelijk met 6,7% van 505 fte ultimo 2022 naar 539 fte ultimo 2023. In het aantal medewerkers en fte is ook 1 gedetacheerde officier (1 fte) vanuit het Kerkgenootschap meegeteld.

De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, inclusief stagiaires, kent een lichte daling en ligt ultimo 2023 op 40,9 jaar (2022: 42,1 jaar). Exclusief stagiaires ligt de gemiddelde leeftijd op 41,5 jaar (2022: 42,5 jaar).

Het gemiddelde aantal dienstjaren per medewerker is gedaald naar 9,0 jaar (2022: 9,4 jaar). Inclusief stagiaires is het gemiddelde 8,7 jaar.

Ultimo 2023 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de Stichting 81% ten opzichte van 19%. In 2022 was deze verhouding 79-21% (2021: 77%-23%). De vrouw-manverhouding onder leidinggevendenden (directie, hoger, midden- en lager kader) is verschoven naar 67%-33% (2022: 45%-55%).

De vrouw-manverhouding onder directie en hoger kader is daarmee ook verschoven naar 43%-57% (2022: 25%-75%).

Het personeelsverloop binnen de Stichting is ultimo 2023 uitgekomen op 14,2%. Dit is een beperkte stijging ten opzichte van 2022 (13,8%). Het verloop is berekend door het aantal uittreeders te delen door het gemiddeld aantal medewerkers (excl. stagiaires).

In 2023 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de Stichting ten opzichte van 2022 met 12% gestegen. De totale personeelskosten zijn ten opzichte van 2022 met 8% gestegen. De gemiddelde loonkosten van medewerkers in loondienst stegen van € 72.954 in 2022 naar € 74.456 in 2023 ofwel met 2,1% (hetgeen lager ligt ten opzichte van de gemiddelde cao-stijging van 4,6%). In het aantal ingezette fte zijn ook de effecten van de nieuwe ouderschapsverlofregeling en de opname van betaald verlof verwerkt. De vergelijkende cijfers 2022 zijn eveneens aangepast.

Hoewel het beleid van de Stichting erop gericht is om zo min mogelijk gebruik te maken van personeel op inhuurbasis (personeel niet in loondienst, PNIL), is de inzet hiervan niet geheel te vermijden. Belangrijke redenen voor het inzetten van PNIL zijn

TABEL: AANTAL MEDEWERKERS EN FTE PER ULTIMO JAAR (INCL. OFFICIEREN EN STAGIAIRES)

Peildatum	Aantal medewerkers	Groei in %	Aantal FTE	Groei in %
Ultimo 2023	644	7,3%	539	6,7%
Ultimo 2022	600	0,8%	505	1,6%
Ultimo 2021	595	-0,7%	497	1,2%

TABEL: LEEFTIJSOPBOUW VAN DE MEDEWERKERS PER EINDE VAN HET JAAR

Leeftijdscategorie	Ultimo 2023	2023 in %	2022 in %	2021 in %
15 – 24 jaar	51	8%	6%	6%
25 – 34 jaar	187	29%	26%	23%
35 – 44 jaar	167	26%	29%	30%
45 – 54 jaar	120	19%	21%	22%
55 jaar en ouder	119	18%	18%	19%
Totaal	644	100%	100%	100%

het waarborgen van de continuïteit van de hulp en zorg en het inzetten van specialistische kennis/vaardigheden. De inzet van PNIL is gelijk gebleven met 15 fte ten opzichte van 2022. De PNIL-inzet zit met name in het primair proces (uitvoering hulp/zorg). De kosten van PNIL zijn gestegen van € 1,6 mln naar € 1,7 mln.

Het arbeidsverzuimpercentage binnen de Stichting is gedaald naar 5,0% in 2023 ten opzichte van 5,4% in 2022. Het verzuim langer dan een jaar is aanzienlijk gedaald van 2,0% in 2022 naar 0,8% in 2023. In het laatste kwartaal van 2023 is een stijging in het verzuimpercentage waarneembaar, welke zich wellicht laat verklaren door de winterprikkelingen. Met name zien we een daling in het langdurige verzuim, terwijl het middellange verzuim licht is gestegen.

Het verzuim is nog steeds licht dalende en blijft onder de trend van alle zorgorganisaties in Nederland. Dit jaar is er ingezet op verdere 'finetuning' in de samenwerking met de arbodienst en hebben we

steeds meer geleerd elkaars taal te spreken. Alle leidinggevenden zijn getraind in de nieuwe methodiek 'Oplossingsgericht Verzuimmanagement' en deze lijkt steeds meer zijn vruchten af te werpen.

Verder wordt er steeds meer gekeken naar het totale beeld van hoe verzuim ontstaat, door op de preventieve kant in te zetten. Onderwerpen als vitaliteit, veiligheid en arbeidsomstandigheden dragen daaraan bij. Daarom is er gekozen om een landelijke Arbo-coördinator aan te stellen, om alle belangen op dit vlak mede te helpen borgen.

VRIJWILLIGERS

In 2022 heeft de directie van LJ&R besloten te stoppen met vrijwilligers. Begin 2023 is afscheid genomen van 10 vrijwilligers in Zuid-Limburg. Deze vrijwilligers waren afkomstig van de Stichting Portaal, waarvan de vrijwilligers die zich inzetten voor de re-integratie van ex-justitiabelen een aantal jaren daarvoor waren overgenomen. De ene vrijwilliger bij LJ&R is nog actief in Den Haag.

TABEL: VERZUIMPERCENTAGE EN VERZUIMDUUR

Verzuimduur *)	Verzuim 2023	Aandeel in het verzuim	Verzuim 2022	Aandeel in het verzuim
Kort verzuim: tot 1 week	0,5%	10%	0,5%	9%
Middellang verzuim: 1 - 13 weken	1,9%	38%	1,6%	30%
Lang verzuim: 13 - 52 weken	1,8%	36%	2,5%	46%
Verzuim langer dan 1 jaar	0,8%	16%	0,8%	15%
Totaal	5,0%	100%	5,4%	100%

* In de loop van 2023 is de definitie voor kort en middellang verzuim aangepast. De cijfers van 2022 zijn tevens aangepast aan de nieuwe definitie.

3. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering legt in dit jaarverslag verantwoording af over zijn werkwijze en de besluitvorming in het verslagjaar 2023.

3.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is belast met het houden van toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie.



De Raad van Toezicht vervult naast de rol van toezichthouder tevens de rol van klankbord en adviseur voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de Stichting, met inachtneming van de Statuten en de Reglementen zoals deze door de Raad van Toezicht zijn vastgesteld. De Raad van Bestuur bestaat uit drie leden die gezamenlijk bevoegd zijn.

De Raad van Toezicht wil vanuit een open en betrokken houding de Raad van Bestuur uitdagen om het beste uit de organisatie en de medewerkers te halen en haar daarbij ondersteunen door met de Raad van Bestuur het gesprek te voeren, goed te luisteren, haar kritisch te bevragen en van advies te dienen. De doelstelling daarbij is, zoals verwoord in haar toezicht visie, dat de deelnemers van het Leger des Heils daadwerkelijk in staat worden gesteld hun leven te leiden op een manier die bij hun mogelijkheden past.

De Stichting houdt zich aan de eisen voor goed bestuur en toezicht van zorginstellingen, zoals opgenomen in de Wtza en de Governancecode Zorg.

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht bestaat statutair uit ten minste zeven en ten hoogste negen leden. De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2023 uit:
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 en zijn in deze hoedanigheid respectievelijk voorzitter, vicevoorzitter en penningmeester van de Raad van Toezicht.

Twee leden van de Raad van Toezicht worden benoemd op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad en een lid op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad. De overige leden worden op basis van deskundigheid en/of ervaring door de Raad van Toezicht benoemd.

Leden van de Raad van Toezicht, met uitzondering van de voorzitter, vicevoorzitter en de penningmeester, treden na een zittingsduur van maximaal vier jaar af volgens een rooster, en zijn daarna éénmaal herbenoembaar voor een zittingsperiode van vier jaren. Eventuele verlenging van de zittingsduur is mogelijk indien dit in het belang van de Stichting is.

In de septembervergadering heeft de Raad van Toezicht de heer W. Adema herbenoemd voor een nieuwe periode van 4 jaar. De heer Adema is een toegewijd lid van de Raad en van de Auditcommissie. De Raad is dan ook blij dat de heer Adema bereid is zijn functie met een periode van vier jaar te verlengen.

TABEL: **RAAD VAN TOEZICHT PER 31 DECEMBER 2023**

		Rooster van aftreden:	
		1^e benoeming:	herbenoemd:
Commissioner B.S Gundersen	(voorzitter)	-	-
Kolonel D. Evans	(vicevoorzitter)	-	-
Luitenant-kolonel J.A. den Hollander	(penningmeester)	-	-
De heer mr. drs. J.M. de Vries		april 2018	oktober 2022
Mevrouw prof. dr. W. den Ouden	(secretaris)	april 2018	oktober 2022
De heer drs. W.J. Adema RA MBA		augustus 2019	september 2023
Mevrouw F.C. Azimullah		juli 2020	-
De heer ir. H. Broeders		juni 2021	-
Mevrouw drs. W.L. Postma		september 2022	uitgetreden per 29 november 2023

Op 29 november 2023 heeft mevrouw drs. W.L. Postma haar functie als lid van de Raad van Toezicht neergelegd in verband met haar lidmaatschap van de Tweede Kamer.

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. De voorzitter, vice-voorzitter en penningmeester zijn uitgezonderd van deze bezoldiging.

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

De leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van de Stichting vormen een personele unie met de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Zowel de leden van de Raad van Bestuur als van de Raad van Toezicht ontvangen hiervoor als zodanig geen extra vergoeding.

3.2 Commissies

De Raad van Toezicht heeft drie vaste commissies: de Selectie- en Remuneratiecommissie, de commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Auditcommissie. De commissies delen hun verslagen met de Raad van Toezicht.

SELECTIE- EN REMUNERATIECOMMISSIE

De Selectie- en Remuneratiecommissie bestaat uit Commissioner B.S. Gundersen, mevrouw prof. dr. W. den Ouden en de heer ir. H. Broeders.

De commissie is vijfmaal bijeengewees en heeft daarnaast ontwikkel- en evaluatiegesprekken met de leden van de Raad van Bestuur gevoerd. De commissie heeft haar tevredenheid geuit over het functioneren van de individuele bestuurders, waarbij in de gesprekken is ingezoomd op de afzonderlijke portefeuilles en de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurders. Voor 2024 zijn resultaatgebieden voor de bestuurders en voor de organisatie benoemd die door de commissie en de Raad van Toezicht in de loop van het jaar worden gevolgd.

De commissie heeft een gesprek gevoerd met de Directieraad in het kader van een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de Directieraad. De Directieraad is een belangrijk orgaan voor de Raad van Bestuur ten behoeve van de betrokkenheid op strategische onderwerpen en draagvlak voor besluitvorming. De commissieleden hebben hun waardering uitgesproken voor het functioneren van de Directieraad, waarbij zij hebben toegelicht dat de Raad van Bestuur voor de Raad van Toezicht eindverantwoordelijk is in de formele besluitvormingsprocedure. Om de contacten tussen de Directieraad, regiodirecteuren en de Raad van Toezicht te faciliteren is afgesproken om twee keer per jaar de Raad van Toezicht vergadering op locatie te houden, waarbij er ruimte zal zijn voor gesprek, rondleiding en toelichting op het werk en de doelgroep.

De commissie heeft verder aandacht besteed aan:

- Samenwerking met de arbodienst VCC
- Kennismaking met de landelijk HR-directeur
- Aanpassing van de reglementen van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur
- Sociaal jaarverslag 2022
- Verzuimrapportage

In verband met uitval door ziekte van de voorzitter van de Raad van Bestuur gedurende enkele maanden, was er extra aandacht vanuit de commissie voor de workload van de twee andere bestuurders.

De commissie is dankbaar dat de voorzitter van de Raad van Bestuur vanaf eind juni zijn taak weer kon hervatten. Verder heeft de commissie een aantal zaken voorbereid ten behoeve van de Raad van Toezicht: een tweedaagse waarin ook een PE-sessie is gehouden en de zelfevaluatie.

COMMISSIE KWALITEIT EN VEILIGHEID

De commissie Kwaliteit en Veiligheid bestaat uit Kolonel D. Evans, mevrouw F.C. Azimullah en de heer mr. drs. J.M de Vries.

De commissie heeft in 2023 zesmaal vergaderd waarvan tweemaal een themabijeenkomst op een locatie in het land over de thema's 'kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers' en 'kwaliteit van leven'.

Bij het thema 'kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers' is op locatie Domus+ in Woerden het sociaal jaarverslag uitgebreid toegelicht en is met teamleiders vanuit de praktijk de inzet, het verloop en de workload van medewerkers besproken.

De themabijeenkomst over ‘kwaliteit van leven’ vond plaats op de locatie “Thuis” te Amsterdam. Samen met de coördinator presenteerden deelnemers het concept van deze locatie: een plek waar deelnemers met verschillende kwetsbaarheden zich thuis voelen en omzien naar elkaar. Inspelend op behoeften van deelnemers is er ruimte voor creatieve uitingen, waaronder schilderen. De commissieleden hebben gebruik gemaakt van een door de deelnemers bereide en geserveerde maaltijd. Zij hebben hun waardering uitgesproken over de manier waarop deze locatie aansluit op de behoeften van deelnemers.

Met de commissie is de visie op zorg besproken die het fundament vormt voor het beleid en uitgangspunten op het gebied van zorg- en hulpverlening. Naast de visie op zorg is ook de visie op participatie en de visie op jeugd besproken evenals de strategische plannen met betrekking tot de beweging van opvang naar wonen, participatie, en de ouder wordende deelnemer. De commissie heeft het thema Veiligheid hoog op de agenda staan. De meldingen aan de Inspectie Gezondheid en Jeugd (IGJ) worden iedere vergadering besproken en de resultaten van het afgeronde project integrale veiligheid zijn toegelicht.

De verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg-sector (VVT-sector) heeft bijzondere aandacht van de commissie gevraagd. De kwaliteit van verschillende locaties voor verpleeghuiszorg is verbeterd. Echter, de verbeteringslag van verpleeghuis De Linde in Dordrecht is door de IGJ als niet voldoende beoordeeld en dat heeft geleid tot verscherpt toezicht. Enkele commissieleden hebben met Bestuurder Zorg deelgenomen aan de gesprekken met de IGJ hierover.

De Raad van Bestuur en de regiodirectie Rijnmond Zuidwest onderkennen dat op verschillende aspecten het eerdere verbeterplan niet toereikend is geweest en grondiger maatregelen noodzakelijk zijn. Daarbij gaat het met name om het borgen van voldoende deskundig personeel en een adequaat (nieuw te selecteren) ECD. Ondanks de bestaande verbeterpunten ziet de directie dat de deelnemers de zorg in De Linde positief ervaren. De komende periode van verscherpt toezicht zullen de Raad van Bestuur en de directeur zorg in de regio actief blijven sturen en bewaken dat de ingezette verbeteracties daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden. De commissie zal dit proces nauwlettend volgen.

De commissie is geïnformeerd over de verbetering en modernisering van Clever en het ECD, dat een essentieel ondersteunend onderdeel uitmaakt van kwalitatief goede zorgverlening aan deelnemers. De commissie heeft naast bovenstaande de volgende onderwerpen besproken:

- Risicoprofiel
- Ethiek, omgaan met morele dilemma's
- Sociaal Jaarverslag 2022
- Jaarverslag 2022 VCC, ontwikkeling van verzuim naar vitale medewerkers
- Ontwikkeling teamleiders
- HKZ directiebeoordeling
- Rapportage Deelnemerstevredenheidsonderzoek
- Jaarverslagen van de klachtencommissie en van de vertrouwenspersonen

AUDITCOMMISSIE

De Auditcommissie bestaat uit Lt.-kolonel J.A. den Hollander, de heer drs. W.J. Adema RA MBA en mevrouw drs. W.L. Postma (tot 29 november 2023) en heeft vijfmaal vergaderd.

De commissie heeft de Raad van Toezicht geadviseerd over onder meer de jaarrekening, de begroting, investeringen in vastgoed en IT, en langlopende leningen.

De vastgoedstrategie is besproken waaronder ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en de onderliggende waarden van wat het Leger des Heils als strategisch vastgoed beschouwt. Belangrijk aspect voor de sturing op de strategische richting van het vastgoed is de notie dat de zorgvisie hierin leidend is.

De commissie is geïnformeerd over de stand van zaken van het IT-anderhalfjaarplan mede aan de hand van de uitkomsten van een audit door PwC en een interne audit. De commissie heeft geconstateerd dat er belangrijke ontwikkelingen zijn ingezet en de basis architectuur van de IT-voorzieningen is verbeterd. Ook wordt er meer formatie ingezet op het gebied van informatiebeveiliging en de opzet van autorisatiemanagement.

De jaarlijkse update van het risicoprofiel is aan de commissie toegelicht waarbij veiligheid voor medewerkers een van de onderkende risico's is. Ook de arbeidsmarktkrapte en de druk op de tarieven van de zorgproducten zijn als risico benoemd. De commissie heeft de mitigerende maatregelen

besproken om risico's te beheersen en op onderdelen tot verbetering te komen.

De commissie is geïnformeerd over een fraudeonderzoek dat door bureau Hoffman en de interne fraudecommissie is gedaan. De nodige maatregelen zijn getroffen en naar aanleiding van het onderzoek heeft de fraudecommissie verbeteringen voorgesteld ten aanzien van procedures op het gebied van belangenverstrengeling. Tevens zal het reglement van de fraudecommissie worden aangepast. De externe accountant is op de hoogte gesteld.

De commissie is op de hoogte gebracht van een melding op grond van de klokkenluidersregeling. De melding kon, na onderzoek, deels worden bewezen. Vanuit de regiodirectie zijn de nodige maatregelen getroffen met betrokken medewerkers.

EXTERNE ACCOUNTANT

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van de Stichting. Mevrouw drs. M.J.A. Koedijk RA RE treedt op als tekenend accountant. De externe accountant heeft zowel met de Auditcommissie als met gehele Raad van Toezicht gesprekken gevoerd over de accountantscontrole, de jaarrekening en het accountantsverslag.

3.3 Plenaire vergaderingen Raad van Toezicht

Een aantal onderwerpen wordt ieder jaar in de Raad van Toezicht besproken waaronder de meerjarenstrategie, de begroting, de financiële situatie en het risicomanagement.

MEERJARENSTRATEGIE

De veranderopgaven vanuit het driejarig focusplan 2021-2023 zijn door een breed kader van leidinggevend en uitgewerkt in 28 focusprojecten, die eind 2023 grotendeels zijn gerealiseerd. De status van alle projecten zijn aan de Raad van Toezicht gepresenteerd, waarbij de Raad haar waardering heeft uitgesproken over deze prestatie waarbij op grote schaal strategische beleidsambities zijn omgezet in concrete resultaten. De verdere implementatie van de focusthema's zijn belangrijke onderdelen in de realisatie van de strategische doelen voor de komende jaren.

Het strategisch Meerjarenplan 2024-2027 "Passion for People", is door de Raad besproken en goedgekeurd. In de aanloop naar de meerjarenstrategie is in de Raad het koersdocument "Op weg naar 2030" besproken en hebben enkele leden van de Raad strategische verkenningssessies bijgewoond.

In het meerjarenplan zijn zeven hoofdthema's benoemd en uitgewerkt in strategische richtingen en keuzes.

Deze zeven thema's zijn:

- Bestaanszekerheid – ieder mens heeft recht op een menswaardig bestaan
- Wonen in de wijk – herstel begint met een huis
- Een sterke sociale basis – ieder mens heeft mensen nodig die naar je omzien
- Aandacht voor elkaar – aandacht, vertrouwen, bemoediging en facilitering van medewerkers
- Strijdend leger | paraat bij crises – strijden tegen sociale uitsluiting en lenigen nood bij crises
- Dienstbare technologie – gebruik maken van slimme technologische toepassingen
- Geld maakt missie mogelijk – voldoende geld en inzet voor zorg aan mensen zonder helper

De missionaire opdracht 'God dienen is mensen dienen en mensen dienen is God dienen', is het uitgangspunt van het meerjarenplan. De Raad realiseert zich dat dit geen eenvoudige taak is: de zorg, ondersteuning en begeleiding van jaarlijks duizenden deelnemers, de bedrijfsprocessen om het werk goed te faciliteren, de complexe systeemwereld en het speelveld met vele samenwerkingspartners vragen veel van de organisatie, het management en alle medewerkers en vrijwilligers.

Deze missionaire opdracht is geënt op drie samenhangende visies: de visie op identiteit, de visie op zorg en de besturingsvisie. De drie visies zijn besproken in de Raad van Toezicht, waarbij de Raad in de gelegenheid is gesteld om input te geven bij de totstandkoming van deze visies.

ZORGZAME GEMEENSCHAPPEN

Naast continuering van het aanbod dat goed is en nodig blijft, verbeterd en vernieuwd wordt, is het bouwen aan zorgzame gemeenschappen het meest fundamentele antwoord van het Leger des Heils op de problemen in de samenleving van morgen. Onderdeel van de meerjarenstrategie is dat de Stichting daarbij steeds intensiever zal samenwerken met het 'Geloven in de Buurt'-programma dat bouwt aan zorgzame (geloofs)gemeenschappen in de buurt.

De Raad van Toezicht ondersteunt deze samenwerking. In juni is er een "One Army"-bijeenkomst georganiseerd, waarbij de leden van de Raden van Toezicht en Bestuur en directeurs van de verschillende entiteiten van het Leger des Heils bij elkaar zijn gekomen om in werkgroepjes na te denken en gedachten uit te wisselen over gezamenlijke strategische uitgangspunten. Het is de bedoeling om jaarlijks een "One Army"-bijeenkomst te organiseren, om de Leger des Heils-entiteiten te verbinden vanuit hetzelfde gedachtegoed.

KWALITEIT EN RISICOMANAGEMENT

De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de uitkomsten van de kwaliteits- en IT-audits. De kwaliteitsaudits zijn voorafgaand besproken in de commissie Kwaliteit en Veiligheid.

De jaarlijkse bespreking van het risicoprofiel is in de commissies en in de voltallige vergadering van de Raad van Toezicht besproken.

De Raad van Toezicht is geïnformeerd en op de hoogte gehouden van het toezicht door de Inspectie van Gezondheidszorg en Jeugd op de verpleeghuizen, en het verscherpt toezicht op verpleeghuis De Linde in het bijzonder.

PERMANENTE EDUCATIE

Ieder jaar organiseert de Raad van Toezicht een aantal sessies in het kader van Permanente Educatie over relevante en actuele onderwerpen. In het verslagjaar zijn twee PE-sessies belegd met als onderwerpen 'Duurzaamheid' en 'De Jeugd heeft de Toekomst'. Beide sessies werden ingeleid door externe en interne deskundigen.

Het thema 'Duurzaamheid' werd ingeleid door mevrouw drs. R.K. Carla Dik-Faber, theoloog en politica verbonden aan de ChristenUnie en betrokken op mens en natuur. Daarnaast besprak de Raad het Leger des Heils Programma Duurzaamheid en het strategiedocument vastgoed.

Tijdens de PE-sessie 'de Jeugd heeft de toekomst' is de Raad geïnformeerd over de wijzigingen en problemen in de Jeugdzorg. Dit onderdeel werd ingeleid door de heer D. Lamas, Programmadirecteur Toekomstscenario kind en gezinsbescherming van het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Daarnaast schetste zowel de directeur Jeugdzorg als de bestuurder Zorg de dagelijkse problematiek waar Leger des Heils-medewerkers mee te maken hebben

en de mogelijkheden en onmogelijkheden ten aanzien van het creëren van een veilige omgeving voor kinderen in de knel. De Raad heeft de bestuurders aangespoord om bij het zoeken naar oplossingen steeds uit te gaan van de kind- en gezinssituatie en daarbij samen op te trekken met partners in de keten.

ZELFEVALUATIE

In september heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gehouden. Deze evaluatie werd begeleid door de heer P.Ch. Donders. Voorafgaand aan de bijeenkomst heeft de heer Donders de bestuurders en toezichthouders bevraagd over de rol en taakuitvoering door de Raad van Toezicht en haar voorzitter en commissies. Het gespreksverslag en actiepunten zullen in 2024 worden besproken en opgepakt.

3.4 Besluiten

Naast hetgeen bovenstaand is vermeld, heeft de Raad van Toezicht in 2023 het volgende besproken en vastgesteld:

- Jaardocument 2022 inclusief jaarrekening en jaarverslag
- Klasse-indeling WNT en bezoldiging Raad van Toezicht
- Opdrachtverstrekking aan de externe accountant ten behoeve van de jaarcontrole 2023
- Goedkeuring van de statutenwijziging
- Vaststelling van het reglement Raad van Toezicht
- Vaststelling van het reglement Raad van Bestuur
- Vaststelling van het rooster van afreden

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- Exploitatie- en investeringsbegroting 2024
- Benoeming van directeurs van regio's
- Vastgoedtransacties en/of renovaties te weten:
 - Rijckholt, in de buurt van Maastricht
 - Wagenstraat te Den Haag
 - Noordkaap te Amsterdam
 - Westburgh te Amsterdam
 - Van Thienenweg te Zwolle
 - Bosch en Duin te Zeist
 - Hollandsche Rading
 - De Biltstraat te Utrecht
 - Skills in de stad te Leeuwarden
 - Amersfoort

Op grond van deze besluitvorming kon de Raad van Bestuur verdere uitvoering geven aan bovenstaande onderwerpen.

TABEL: OVERZICHT BIJGEWOONDE RvT- EN COMMISSIEVERGADERINGEN 2023

RvT-lid / Aantal vergaderingen	Commissies	AO	RvT	K&V	Audit	S&R	% aanwezigheid
		5	5	9	5	8	
B.S. Gundersen	S&R	5	5			8	100%
D. Evans	K&V		5	7		1	87,5%
J. den Hollander	Audit		5		5	1	100%
J. de Vries	K&V		5	9			100%
W. den Ouden	S&R	5	5			8	100%
W. Adema	Audit		4		5		90%
F. Azimullah	K&V		5	9			100%
H. Broeders	S&R		5			8	100%
W. Postma	Audit		3		4		70%

* AO= agenda overleg

K&V = Kwaliteit & Veiligheid

S&R = Selectie- & Remuneratie

3.5 Voornemens 2024

De Raad van Toezicht heeft in 2024 opnieuw een tweedaagse ingepland waarbij er ruimte is voor onderlinge ontmoeting en verbinding. Op deze dagen zullen vergaderingen van commissies, de Raad en een PE-sessie plaatsvinden voor verdere verdieping op relevante en actuele onderwerpen. Ook zal in 2024 een "One Army"-bijeenkomst plaatsvinden met de Raden van Toezicht van de andere entiteiten van het Leger des Heils in Nederland over gezamenlijke strategische uitgangspunten.

3.6 Dankwoord

De Raad van Toezicht spreekt, op grond van alle informatie die tot haar is gekomen tijdens de vergaderingen, PE-sessies en werkbezoeken op locaties in het land, haar waardering uit voor de inzet

van alle medewerkers en vrijwilligers, waaronder ervaringsdeskundigen, voor mensen zonder helper.

In de samenleving van morgen hebben we elkaar binnen en buiten het Leger des Heils meer dan ooit nodig om een 'warme deken' te bieden aan kwetsbare mensen. Opdat mensen zich gezien weten, gehoord en gesteund voelen, een wenkend perspectief aangereikt krijgen om door te gaan, en in de ontmoeting met de ander iets van Gods liefde mogen ervaren. De Raad van Toezicht dankt de Raad van Bestuur, de Directieraad, de regiodirecties voor hun leiderschap en alle medewerkers en vrijwilligers van de Stichting voor hun inzet voor een samenleving waar iedereen erbij hoort en tot zijn of haar recht komt.

Almere, februari 2024

Commissioner B. Gundersen (voorzitter)

3.7 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2023

Commissioner mevrouw B.S. Gundersen

Geen externe nevenfuncties

Kolonel D. Evans

Geen externe nevenfuncties

Luitenant Kolonel J.A. den Hollander

- Bestuurslid Missie Nederland
- Lid Financiële Commissie Raad van Kerken Nederland
- Lid van de CIO – Commissie Kerkgebouwen

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

Burgemeester van de gemeente Sliedrecht

- Voorzitter Raad van Toezicht van Het Juridisch Loket
- Voorzitter werkgroep rechtspositie Protestantse Kerk in Nederland
- Vice-voorzitter regio Smart Delta Drechtsteden
- Voorzitter Vereniging Woongroep De Groene Wei
- Directeur Jan de Vries Bestuur & Advies

Mevrouw prof. dr. W. den Ouden

Staatsraad bij de Raad van State

- Deeltijd hoogleraar bestuursrecht Universiteit Leiden (1 dag per week)
- Rechter plaatsvervanger in het College van Beroep voor het bedrijfsleven
- Hoofddocent opleiding bestuursrecht Grotius Academie voor post-academische specialisatie opleidingen
- Lid bestuur Nederlandse Juristenvereniging
- Redactielid Nederlands Tijdschrift voor Bestuursrecht

De heer drs. W.J. Adema RA MBA

Directeur Zorg bij Zorgverzekeraars Nederland

- Voorzitter bestuur Stichting Capaciteitsorgaan (Utrecht) (nevenfunctie van Directeur Zorg ZN)
- Lid bestuur stichting Kwaliteitsgelden Medisch Specialisten (SKMS-Utrecht) (nevenfunctie van Directeur Zorg ZN)
- Lid bestuur stichting Kwaliteitsgelden Patiënten Consumenten (SKP en SKPC-Utrecht) (nevenfunctie van Directeur Zorg ZN)
- Voorzitter RvT Interaktcontour, Nunspeet, t/m september 2023

- Penningmeester Stichting Vermogensbeheer Hoogeland Zorg, Beekbergen
- Treasurer Artsen Zonder Grenzen / Médecins Sans Frontières

Mevrouw F.C. Azimullah

Directeur-eigenaar Eleftherios BV

- Voorzitter MKB-Haarlem
- Lid Raad van Toezicht Dunamare, Voorzitter CIE Kwaliteit
- Lid Raad van Advies van Inholland
- Lid Raad van Commissarissen bij Altenastaete, CIE Kwaliteit en Veiligheid

De heer H. Broeders

- Voorzitter Raad van Toezicht UMC Utrecht, per 01-06-2023
- Stater N.V. – Voorzitter Raad van Commissarissen, lid van Audit & Risk commissie t/m 31-05-2023
- PGGM N.V. – Vice-voorzitter Raad van Commissarissen, lid Audit & Risk commissie
- Alexander Monro borstkanker ziekenhuis – lid Raad van Commissarissen, voorzitter Audit committee
- Stichting Hanarth Fonds – voorzitter stichtingsbestuur, lid investeringscommissie
- Stichting Steun UMC Alzheimer Centrum – bestuurslid
- McKinsey & Company – Extern adviseur
- Stichting Steun Zorg na Werk in Corona (ZWiC) – lid Raad van Advies, t/m 30-06-2023
- [Hersenonderzoek.nl](https://www.hersenonderzoek.nl) – lid Raad van Advies
- Aboard (Alzheimer's Research program – lid Raad van Advies
- Aescap, lid investor advisory committee
- Broeders Board Services – eigenaar

Mevrouw W. Postma (lid tot 29-11-2023)

Directeur Stichting De Noordzee

- Bestuurslid Eduardo Frei Stichting
- Eigenaar Networking, Strategy en Consulting

4. MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN

4.1 Dialoog met belanghebbenden

LJ&R onderkent meerdere (groepen van) belanghebbenden. Het beleid voor de dialoog met hen is als volgt.

INDIVIDUELE CLIËNTEN

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

MEDEWERKERS

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

Naar aanleiding van de in 2021 intern gestarte Nut & Noodzaakdiscussie is ervoor gekozen om de betrokkenheid en inbreng van de medewerkers te vergroten. Daarbij wordt geïnvesteerd in het vakmanschap van de medewerker en het verder bekwaam maken van de leidinggevendend in hun rol.

OVERHEDEN EN FINANCIËRS

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

relatiebeheerders en clustermanagers met assistentie van de regiomanagers.

Voor het Reclasseringsonderdeel van LJ&R is het Ministerie van Justitie en Veiligheid de grootste subsidieverstrekker. Het reclasseringswerk in Nederland wordt uitgevoerd door de drie reclasseringsorganisaties die samenwerken in 3RO-verband. Naast LJ&R zijn dit Reclassering Nederland (RN) en Stichting Verslavingsreclassering GGZ (SVG). De drie organisaties verschillen van elkaar wat betreft geschiedenis, visie, omvang, structuur en manier van werken. In de praktijk werken ze beleidsmatig nauw met elkaar samen om bij te dragen aan de veiligheid van de samenleving door het voorkomen van criminaliteit en het terugdringen van recidive.

Een cliënt wordt toebedeeld aan de reclasseringsorganisatie die hem of haar de meeste meerwaarde kan bieden. Hierbij staat de hoofdproblematiek van de cliënt centraal. Het Leger des Heils verleent hulp aan dak- en thuislozen en enkele specifieke doelgroepen, zoals Roma. Het aandeel reclassanten van LJ&R binnen 3RO bedraagt ongeveer 10%. Wanneer er sprake is van relatie tussen delict en verslaving, zal de cliënt worden toebedeeld aan SVG (30%). Voor de overige cliënten is Reclassering Nederland de aangewezen partij (60%).

Met name de directie, aangevuld met leden van het Managementteam en bij gelegenheid de Raad van Bestuur, onderhouden de contacten met de 3RO-partners en het Ministerie van Justitie en Veiligheid.

TOEZICHTHOUDERS

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

LEVERANCIERS

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

SAMENWERKINGSRELATIES

LJ&R heeft een samenwerkingsrelatie met: Reclassering Nederland, Stichting Verslavingsreclassering GGZ (SVG), Jeugdzorg Nederland, Gecertificeerde Instellingen voor Jeugdbescherming en Vereniging voor Landelijk Werkende Instellingen. De directie onderhoudt hiermee de relatie.

Verder participeren vertegenwoordigers van LJ&R regionaal en lokaal in diverse wijkteams, ketenoverleggen, veiligheidstafels, zorg- en veiligheidshuizen, etc.

4.2 Duurzaamheid

Het Leger des Heils wil als een goed rentmeester omgaan met wat hem toevertrouwd is. Er is verandering nodig om te komen tot een bedrijfsvoering in lijn met de (inter)nationale afspraken waarbij onze CO₂-uitstoot in 2030 gehalveerd en in 2050 neutraal is.

In 2023 is, gebaseerd op het voor de gehele organisatie vastgestelde duurzaamheidsbeleid, een programmaplan 2024-2026 vastgesteld.

PROGRAMMA DUURZAAMHEID 2024-2026

De veranderopgave die in dit programma plan is beschreven staat betreft het ontwikkelen van een cultuur van duurzaamheid. Duurzaamheid moet een normaal onderdeel van de bedrijfsvoering worden en is herkenbaar en zichtbaar in de dagelijkse operatie. Daarbij werkt het Leger des Heils de komende jaren aan twee hoofddoelen: bewustwording en CO₂-reductie. Bewustwording gaat over het bestendigen en verbeteren van de cultuur van duurzaamheid in

ons dagelijkse werk. Dit sluit aan bij de identiteit van het Leger. Zorg dragen voor de aarde en alles wat daarop is, is zorg dragen voor mensen. Reductie van CO₂ gaat over onze inspanningen om CO₂-uitstoot eerst te halveren en daarna te neutraliseren. Maatregelen op het gebied van energie, afval en mobiliteit dragen hier aan bij.

GREEN DEAL DUURZAME ZORG 3.0

Eind 2022 tekende het Leger des Heils de Green Deal Duurzame Zorg 3.0: een uitwerking van de ambities uit het Klimaatakkoord en de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties specifiek voor de zorgsector. Met de ondertekening committeert het Leger zich aan het behalen van klimaatdoelstellingen.

DUURZAAM VASTGOED

In 2023 is een belangrijke basis gelegd voor het verduurzamen van het vastgoed in de komende jaren. Het verduurzamen van het vastgoed valt onder diverse wettelijk verplichtingen en draagt in belangrijke mate bij aan een lager energieverbruik en een vermindering van de CO₂-uitstoot.

In mei is het project 'Ledverlichting en isolatie leidingen en appendages' afgerond waarbij ongeveer zeventig locaties in scope waren. Ledverlichting is de nieuwe norm geworden voor verlichting. De regio's kunnen nu zelf de verleding en isolatie ter hand nemen op basis van scherpe inkooprijzen. Led en isolatie besparen energie op locaties.

Begin 2023 heeft het Leger zich aangemeld voor de Portefeuilleaanpak via RVO Nederland. Het doel hiervan is om tot en met 2026 informatieplichtige gebouwen binnen de vastgoedportefeuille te verduurzamen en een door RVO Nederland bepaalde energiebesparing te realiseren. Daarbij werken we samen met een hiervoor nieuw opgerichte landelijk opererende Omgevingsdienst Nederland. Het voordeel daarvan is dat we met maar één omgevingsdienst werken, wat minder administratieve last oplevert. Eind 2023 is akkoord gegeven door de Omgevingsdienst Nederland op de ingediende portefeuille routekaart (locaties en maatregelen tot en met 2026).

Naast de maatregelen in het kader van de Portefeuilleaanpak verduurzamen we versneld 20 locaties die de meeste energie verbruiken. Het doel hiervan is de gestegen energiekosten gedeeltelijk op vangen door minder energieverbruik. Het gaat hierbij om maatregelen als isolatie (dak, gevel en vloer), glas en de toepassing van een slim energiebeheersysteem.

Voor diverse geplande verduurzamingsmaatregelen is een DUMAVA-subsidie aangevraagd bij RVO Nederland. Voor negen locaties is deze subsidie toegezegd voor een bedrag van ongeveer € 1 mln.

MILIEUTHERMOMETER ZORG (MTZ)

Het Leger implementeert het milieumanagementsysteem Milieuthermometer Zorg (MTZ). Na het pilotjaar 2022 zijn in 2023 op 50 locaties, verdeeld over alle regio's, MTZ-implementaties uitgevoerd. Onder coördinatie van de regionale coördinatoren duurzaamheid, locatiemanagers en medewerkers zijn bronzen certificaten behaald waarmee we al een stap verder zetten dan wettelijke verplichtingen. Door de implementatie zijn een kleine 1500 medewerkers bewust geworden van duurzaamheid op hun locatie.

COMMUNICATIE EN BEWUSTWORDING

In 2023 heeft de afdeling Interne Communicatie verschillende communicatieproducten voor duurzaamheid ontwikkeld. Ter ondersteuning van de implementatie van MTZ zijn er posters en stickers ontwikkeld. Een MTZ-certificering wordt feestelijk gevierd met duurzaam geproduceerde slingers en zaaibare bedankkaartjes. Als blijvende herinnering wordt per gecertificeerde locatie een door 50|50

Wood gelaserde plaquette aangeboden. Zo wordt de verduurzaming blijvend zichtbaar gemaakt op een locatie.

Medewerkers, vrijwilligers, officieren en heils-soldaten, maar ook deelnemers worden periodiek geïnformeerd via diverse interne kanalen. Extern communiceren we via www.legerdesheils.nl/duurzaamheid.

AFVALMANAGEMENT

Begin 2023 is het project Afval scheiden afgerond, waarbij op ruim 120 locaties afval scheiden is ingevoerd. Afval scheiden is de nieuwe norm geworden voor de afvalinzameling. De regio's zijn nu zelf aan zet voor een verdere implementatie van afvalscheiden op overige (en nieuwe) locaties. Bij afvalscheiding gaat het om de vermindering van het aantal kilo's restafval, omdat bij verbranding daarvan veel CO₂ vrijkomt. Andere afvalstromen worden gerecycled of omgezet in biogas.

Ondanks de invoering van afvalscheiden is eind 2023 het percentage restafval niet lager geworden zoals uit onderstaande tabel blijkt. Een verklaring hiervoor is dat in 2023 metaalafval bij restafval verzameld werd in plaats van bij het Plastic, Metaal en Drinkkarton-afval (PMD). Een andere verklaring is dat na een enthousiaste implementatie van afval scheiden het borgen van het goede scheidingsgedrag een uitdaging is voor zowel deelnemers als medewerkers. Het resultaat is dat veel afval toch weer bij het restafval terecht komt. Een verklaring voor de absolute groei van de afvalproductie is de groei van de organisatie en de opvanglocaties voor de Oekraïense vluchtelingen.

TABEL: RESULTATEN AFVALINZAMELING RENEWI

Afvalstroom	2023		2022		2021	
	kg	%	kg	%	kg	%
Restafval	2.757.659	76,3%	2.533.563	75,9%	2.510.496	82,9%
Swill	421.874	11,7%	371.307	11,1%	175.462	5,8%
Papier/Karton	278.318	7,7%	273.735	8,2%	223.025	7,4%
Vertrouwelijk papier	30.624	0,9%	35.461	1,1%	51.260	1,7%
PMD	40.713	1,1%	60.164	1,8%	15.726	0,5%
GFT	31.400	0,9%	16.561	0,5%	20.675	0,7%
Glas	18.054	0,5%	17.389	0,5%	13.013	0,4%
Overig	36.436	1,0%	31.129	0,9%	18.739	0,6%
Totaal	3.615.078	100%	3.339.310	100%	3.028.397	100%
Aantal locaties	276		265		260	
Gem. aantal kg per locatie	13.098		12.601		11.648	
Gem. aantal afvalstromen (per locatie)	2,75		2,73		2,40	

In 2024 gaan we met deze uitdagende afvalthematiek aan de slag en werken we aan een nog beter inzicht in de afvalprestaties in de organisatie. Dat is nodig omdat onze ambitie is om in 2026 nog maar 60% restafval te produceren.

ELEKTRISCH RIJDEN EN LAADINFRA

Het wagenpark van het Leger bestaat uit persoonsgebonden auto's (PA) en locatieauto's (LA). Het wagenpark is ook in 2023 weer wat duurzamer geworden. Met name in het LA-segment worden momenteel overwegend elektrische wagens (Electric Vehicle, EV) besteld (ruim 80%). Van het totale wagenpark, inclusief wat begin 2024 in bestelling staat, heeft ruim 20% een vorm van elektrificatie.

In de afgelopen maanden is samen met de leasemaatschappij gekeken hoe nog meer nadruk op EV gelegd kan worden, met name in het PA-segment. Daarvoor zal het aanbod begin 2024 uitgebreid worden. Het Leger zal de keuze voor EV binnen het PA-segment extra proberen te stimuleren maar is daarbij wel afhankelijk van fiscale en politieke keuzes.

Een voorwaarde voor een duurzamer wagenpark is de aanwezigheid van laadinfra. In 2023 is gestart met het realiseren van laadinfrastructuur voor elektrische auto's met als doel eind 2026 ruim 200 laadpalen. Inmiddels zijn op 25 locaties 55 laadpalen geplaatst. In 2023 is er een kleine 50.000 kWh geladen. Dit aantal groeit elke maand. De aanwezigheid van laadinfra op Legerlocaties is een verklaring voor de sterke groei van EV in het LA-segment.

ENERGIEMANAGEMENT

In 2023 is energiemangement verder van de grond gekomen. Via een portal hebben alle regio's inzicht in het energieverbruik van hun locaties. Ieder kwartaal wordt een rapportage gestuurd naar de regio's met daarin opvallende verbruiksgegevens van locaties. In de tabel hieronder staat het totale energieverbruik in kWh (gas, warmte en elektra gecombineerd; gegevens per begin maart 2024).

In 2023 is verder gewerkt aan het volledig krijgen van gegevens. Een voorbeeld daarvan is het vaststellen van het werkelijke oppervlak van een locatie.

Daarmee wordt het energieverbruik per m² betrouwbaarder en kunnen betere investeringsbeslissingen genomen worden. Met het partnerbedrijf voor energiemanagement is een intensieve samenwerking op gang gekomen waarbij ook de administratieve processen verbeterd zijn.

Met ingang van 2024 is een nieuw driejarig energiecontract afgesloten via een gezamenlijk zorginkooptraject door Intrakoop. De energiekosten zullen de komende drie jaren hoger liggen dan de afgelopen jaren als gevolg van hogere prijzen. Dat is reden genoeg om het energieverbruik te monitoren en te analyseren de komende jaren.

ZONNEPANELEN

Steeds meer locaties beschikken over zonnepanelen. Eind 2023 zijn dat er 45. Er zijn inmiddels ruim 7500 panelen in productie. In totaal levert dit in 2023 ruim twee GWh op zoals in de tabel hieronder is te zien. Deze gegevens zijn afkomstig van de locaties waar een brutoproductiemeter is geïnstalleerd. Afgelopen jaar hebben we het zonnepark minder hard kunnen laten groeien als gevolg van de problemen met netcongestie op steeds meer plekken in Nederland.

TABEL: **TOTAAL ENERGIEVERBRUIK LEGER DES HEILS IN KWH (GAS, WARMTE EN ELEKTRA GECOMBINEERD; GEGEVENS PER BEGIN MAART 2024)**

Energieverbruik (Kwh)	2023 *)	2022	2021
Q1	22.099.686	20.968.370	24.070.912
Q2	9.681.324	9.346.977	12.059.333
Q3	5.860.887	5.887.627	6.403.388
Q4	17.592.396	16.843.090	18.526.486
Totaal	55.234.293	53.046.064	61.060.119

* Data 2023 bestaat uit een deel door Innax verwerkte data (slimme meters) en een deel ruwe, nog niet door Innax verwerkte data (afkomstig van diverse energieleveranciers en nog niet gecorrigeerd naar graad- en koeldagen).

TABEL: **ZONNE-ENERGIE**

		2023	2022	2021
A	Opwekking elektra (in kWh)	2.019.634	2.026.407	1.217.566
B	Terug levering (in kWh)	892.744	983.382	388.604
A-B (C)	Elektragebruik uit opwekking (in kWh)	1.126.890	1.043.025	828.962
D	Elektraverbruik (in kWh)	12.414.678*	12.731.096	14.088.024
C+D (E)	Totaal elektraverbruik	13.541.568	13.774.121	14.916.986
A/E	Opwekking als % van totale elektra verbruik	14,9%	14,7%	8,2%
	Aantal locaties	45	42	24

* Elektraverbruik 2023 bestaat uit een deel door Innax verwerkte data (slimme meters) en een deel ruwe, nog niet door Innax verwerkte data (afkomstig van diverse energieleveranciers en nog niet gecorrigeerd naar graad- en koeldagen).

5. BESTUUR EN MEDEZEGGENSCHAP

5.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt gevormd door kapitein Harm Slomp RA, bestuursvoorzitter van de Stichting, mevrouw Karin Bloemendal MMI, bestuurder Zorg, en ir. Bert van de Haar, bestuurder Bedrijfsvoering. De driehoofdige Raad van Bestuur draagt integraal bestuurlijke verantwoordelijkheid op basis van collegiaal bestuur.

Tussen de leden van de Raad van Bestuur is een portefeuillevaardeling vastgesteld.

WET NORMERING TOPINKOMENS (WNT)

Op grond van de WNT worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak, genormeerd en openbaar gemaakt.

De leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn aan te merken als topfunctionaris. De Raad van Bestuur geeft leiding aan de directie. De directie van LJ&R is niet aan te merken als topfunctionaris als bedoeld in de WNT: zij is niet (gezamenlijk) verantwoordelijk voor de rechtspersoon. Evenmin geeft 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.

Naast de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp die van toepassing is op de Jeugdbescherming, geldt volgens bijlage 1, onderdeel Ministerie van Justitie en Veiligheid, nummer 4, behorend bij artikel 1.3, eerste lid, onderdeel d van de WNT het gestelde (algemene) bezoldigingsmaximum van € 223.000 voor:

‘de reclasseringsinstellingen die zijn aangewezen krachtens de in artikel 14d, tweede lid, van het

Wetboek van Strafrecht bedoelde algemene maatregel van bestuur, behoudens de instellingen die tevens zijn toegelaten op grond van artikel 5 van de Wet toelating zorginstellingen’.

In de Raad van Toezicht vergadering van 13 september 2023 is vastgesteld dat de Stichting is ingedeeld in klasse V. Voor de Raad van Bestuur geldt voor 2023 dan een bezoldigingsmaximum van € 223.000. Voor de Voorzitter van de Raad van Toezicht is dit € 33.450 en voor de leden van de Raad van Toezicht is dit € 22.300.

Voor het overzicht van bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2023. Uit dit overzicht blijkt dat de bezoldiging over 2023 van zowel de Raad van Bestuur als ook die van de Raad van Toezicht binnen de gestelde normen valt.

5.2 Medezeggenschap

We dragen medezeggenschap in onze organisatie een warm hart toe en onderhouden goede relaties met de diverse medezeggenschapsorganen. Dit versterkt de ontwikkeling en verbetering van ons beleid.

5.2.1 Cliëntenraad

CLIËNTENRAAD JEUGDBESCHERMING

In 2023 hebben zowel in de Cliëntenraad (CR) als ook in de contacten tussen CR en de organisatie vier personele wisselingen plaatsgevonden. Zo is een nieuw lid gestart (waarmee de CR ultimo 2023 3 leden heeft), is wederom een nieuwe externe ambtelijk secretaris gestart, heeft een tijdelijke directiewisseling plaatsgevonden (interim directeur JB is vanuit het directieoverleg verantwoordelijk voor het contact met de CR) en is, tot slot, de rol van eerste operationele aanspreekpunt bij een andere functionaris belegd.

Deze wisselingen hebben een weerslag gehad op het functioneren van de CR, waarbij veel tijd is gaan zitten in hernieuwde kennismakingen, inwerken van de nieuwe mensen en een start van het herijken van de samenwerkingsovereenkomst. Inhoudelijke besprekingen tussen CR en bestuurder zijn hierdoor nauwelijks gevoerd.

In totaal heeft de CR 11 overleggen gehad, waarvan drie in het bijzijn van de bestuurder (interim directeur JB) plaatsvonden. Hierin zijn onder andere het jaarverslag van de Klachtencommissie JB en de uitkomst van de Cliënten Toets besproken (tevredenheidsmeting).

5.2.2 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad van LJ&R heeft afgelopen jaar 15 onderlinge vergaderingen en 9 formele overlegvergaderingen gehad met de directie van LJ&R. Daarnaast is er nog een aantal ingelaste bijpraatsessies geweest met de projectleider van de herijking reclassering in het kader van de Herijking reclassering en één keer een extra overleg over financiën. De OR heeft daarnaast ook in werkgroepen gewerkt en in die hoedanigheid ook meerdere keren overleg gehad met onze business controller, preventiemedewerker en HR Manager.

Op 31 december 2023 heeft de OR 4 vacatures, waarvan we weten dat er per 1 januari 2024 2 en in februari 2024 nog 1 vacature ingevuld gaan worden. In 2023 heeft de OR meerdere adviesaanvragen behandeld.

Adviesaanvragen:

- Adviesaanvraag verhuizing locatie Arnhem
 - Adviesaanvraag aansturing Gedragswetenschappers
 - Adviesaanvraag Huisvesting Breda team JB Midden West Brabant
 - Adviesaanvraag verhuisbeweging JB Dordrecht en Reclassering Rotterdam
- Deze adviesaanvraag is eind 2023 nog niet afgerond en loopt door in 2024.

Er is voor de combinatie van LJ&R en de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een Centrale Ondernemingsraad (COR) actief. De COR bestaat uit afgevaardigden van alle (aan regio's verbonden) ondernemingsraden. In 2023 heeft de OR geen afvaardiging gehad in de COR vanwege een tekort aan OR-leden en discussie over de uren.

5.3 Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2023

Kapitein H. Slomp RA, Voorzitter Raad van Bestuur

- Lid FEZ Commissie Bestuur Nederlands Bijbel Genootschap

Mevrouw H.F. Bloemendal MMI, Bestuurder Zorg

- Lid van de Raad van Toezicht Zorggroep Noordwest Veluwe (voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid)

De heer ir. A.G.C. van de Haar, Bestuurder Bedrijfsvoering

- Voorzitter Bestuur GBA Ships e.V., Mosbach Duitsland
- Bestuurslid Operation Mobilisation International, Carlisle, UK
- Director Doulos Ltd., San Gwann, Malta
- Voorzitter Bestuur Stichting 10-site
- Voorzitter Oudstenraad Evangeliegemeente De Regenboog Veenendaal

6. BELEID, INSPANNINGEN EN PRESTATIES

6.1 Omgevingsanalyse

Een bestaan met voldoende en voorspelbaar inkomen, een woning, toegang tot onderwijs en zorg en een buffer voor onverwachte uitgaven. Het is nodig om mee te kunnen doen in de samenleving en daarmee een randvoorwaarde voor het welzijn van alle mensen. Voor veel mensen is dit echter niet de werkelijkheid. Geldproblemen, geweld en dak- en thuisloosheid kunnen bijvoorbeeld tot problematische gevolgen op meerdere leefgebieden leiden. Hieruit kunnen gevoelens van wanhoop, eenzaamheid en woede naar boven komen, die in het ergste geval tot strafbaar gedrag kunnen leiden, waarbij men in aanraking komt met Justitie. Een vicieuze cirkel waarbij problemen zich blijven opstapelen lijkt zich gevormd te hebben. Kinderen en jongeren zijn in een dergelijke situatie extra kwetsbaar. Zij hebben het recht om gezond en veilig op te groeien en zich te ontwikkelen tot veerkrachtige volwassenen. In de praktijk is dit echter niet voor alle kinderen en jongeren de werkelijkheid. Zij groeien op in een, voor hen, onveilige omgeving waar bijvoorbeeld sprake is van verslaving, geweld, traumatische ervaringen of zij kampen door andere omstandigheden met problemen waar zijzelf niet uitkomen. Bescherming, hulp en aandacht zijn hierin dan nodig. In al deze situaties wil LJ&R blijven bijdragen aan het veiliger maken van de samenleving. De omstandigheden waaronder dit dient te gebeuren zijn de afgelopen jaren steeds uitdagender geworden en omgeven door onzekerheden. Meer dan ooit kampen cliënten van LJ&R met bestaansonzekerheid, is dakloosheid alom aanwezig en is de schuldenproblematiek fors toegenomen. Parallel aan deze uitdagingen gaat ook de krapte op de arbeidsmarkt niet aan LJ&R voorbij. Medewerkers zijn steeds moeilijker te vinden, laat staan vast te houden. Vacatures staan lang open, terwijl het werk wel gewoon uitgevoerd dient te worden. Vraagstukken rondom het niet kunnen betalen van rekeningen of de dagelijkse boodschappen raken ook de medewerkers van LJ&R. Zaken die impact hebben op het functioneren van deze medewerkers in de dagelijkse uitvoering van hun taken en werkzaamheden. Er leeft onzekerheid in de wereld en dat heeft zijn weerslag op iedereen. LJ&R constateert

dat in veel gezinnen problemen van generatie op generatie worden doorgegeven. Denk hierbij aan armoede, verslaving of criminaliteit. Problemen die bestaanszekerheid en daarmee het welzijn van mensen in de weg staan. Met een aanpak die zich meer richt op het gezinssysteem, in plaats van het individu, kunnen problemen beter worden aangepakt en vicieuze cirkels worden doorbroken. Dit is niet alleen beter voor de gezinnen zelf, maar zal de samenleving als geheel uiteindelijk veiliger maken en minder geld kosten. Ieder mens heeft kansen en perspectief nodig, ook de meest kwetsbare(n) in onze samenleving.

6.2 Algemeen beleid verslagjaar

In onze samenleving vinden momenteel grote verschuivingen plaats. De stelselwijziging Jeugdzorg, de Hervormingsagenda Jeugd, het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming en de doorontwikkeling van het sanctiebestel en de sanctietoepassing voor de Reclassering zijn concrete voorbeelden van deze verschuivingen. Het wordt steeds lastiger om op al deze wijzigingen goed te kunnen anticiperen. Tegelijkertijd is LJ&R zich daardoor meer dan ooit bewust van haar missionaire opdracht om adequaat in te spelen op geschetste uitdagingen in de samenleving.

ALGEMENE ONTWIKKELINGEN JEUGDBESCHERMING

De jeugdbescherming wordt gezien als 'de intensive care' van de jeugdzorg. We hebben te maken met de meest kwetsbare kinderen, waar de nood hoog is. Met name voor de zwaardere, complexe problematiek is niet (tijdig) voldoende passende hulp beschikbaar. Dit geeft een grote druk op de kinderen met problematiek, maar ook op de medewerkers binnen de jeugdbescherming die extra inzet moeten plegen voor het begeleiden van deze jongeren en het zoeken van passende zorg.

HERVORMINGSAGENDA JEUGD

Om uitdagingen, adequate hulpverlening voor jeugd, het hoofd te bieden is er vanuit het Rijk een Hervormingsagenda Jeugd in het leven geroepen

vanuit de gedachte dat de jeugd de toekomst heeft. Randvoorwaarden in deze agenda zijn: veilig en gezond opgroeien, goed onderwijs kunnen genieten, vrienden kunnen maken, onbekommerd buiten spelen en bewegen en sporten, om op die manier een goede start te maken. In de praktijk hebben veel jongeren te maken met mentale gezondheidsproblemen. Het uitgangspunt van de Hervormingsagenda is dan ook dat de basiscondities voor gezinnen op orde moeten zijn door bestaanszekerheid, zo min mogelijk gezondheidsverschillen, kansgelijkheid, veiligheid en een leefbare wijk te kunnen bieden. Dit kan worden gerealiseerd door een combinatie van een brede maatschappelijke aanpak én een verbetering van het jeugdhulpstelsel. Daarbij is het uitgangspunt dat jeugdzorg relationeel mensenwerk blijft. De Hervormingsagenda is in samenhang met andere landelijke trajecten uitgewerkt, waaronder het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Het Leger des Heils kan zich niet vinden in de voorgestelde oplossingsrichting van de Hervormingsagenda, onder meer omdat er binnen deze agenda niet wordt voorzien in passende hulp.

TOEKOMSTSCENARIO KIND- EN GEZINSBESCHERMING

In opdracht van de Ministeries van Justitie en Veiligheid (JenV) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en (zorginhoudelijk) betrokken partijen en organisaties wordt het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming vormgegeven. Het betreft een (ver)nieuw(d)e manier van werken tussen lokale wijkteams, Veilig Thuis, Gecertificeerde Instellingen (GI's) en de Raad voor de Kinderbescherming in samenwerking met aanbieders en ervaringsdeskundigen. De basisprincipes van het scenario zijn gezinsgericht, rechtsbeschermend en transparant, eenvoudig en lerend. Het Toekomstscenario schetst op hoofdlijnen hoe onder andere de jeugdbescherming er over vijf tot tien jaar uit zou kunnen zien. Deze nieuwe werkwijze wordt in meerdere regionale proeftuinen uitgetest om toe te werken naar een nieuw stelsel waarin toezicht, wetgeving, financiering en sturing ten dienste staan van efficiëntere hulp en zorg voor kinderen en gezinnen. Zij leveren een bijdrage aan het onderzoeken en uitwerken van inhoudelijke vraagstukken. Tevens wordt onderzocht hoe de expertise rondom volwassenen geborgd wordt in relatie tot de beoogde Regionale Veiligheidsteams. LJ&R neemt op dit moment deel aan een aantal proeftuinen waarin de verschillende

manieren van werken worden beproefd. De huidige expertise van de jeugdbeschermer lijkt in de opzet van het Toekomstscenario te verdwijnen als ook het specialisme op onze doelgroep. Het idee is dat er generalistisch wordt gewerkt in Regionale Veiligheidsteams door medewerkers van de GI's, Veilig Thuis en de Raad van de Kinderbescherming. Voor LJ&R als landelijke GI heeft dit grote impact.

WERKDrukVERLAGING EN STANDAARDISERING TARIEVEN

De werkdruk binnen de Jeugdbescherming is er afgelopen jaar niet beter op geworden. De situatie loopt zo uit de hand dat er op initiatief van de FNV de nodige acties uitgezet zijn om de druk op de politiek te vergroten om zo tot verbeteringen te komen. De uitvoering van een landelijke Hervormingsagenda om te komen tot een beter jeugdzorg- stelsel, is in gang gezet. In 2023 zijn er discussies gevoerd over randvoorwaarden, zoals financiën, standaardisering van inkoop en verantwoording, zorginhoudelijke ambities wat betreft opleiding, scholing en kwaliteit van jeugdhulp etc. Dit heeft in 2023 geleid tot een verlaging van de work-/caseload en een substantiële verhoging van en naar een uniform tarief.

Toch willen we ook de positieve kanten laten zien. Er komen dankbare reacties van kinderen die beschermd worden tegen mishandeling en verwaarlozing. We zijn dankbaar voor onze medewerkers die gedreven blijven om dit zware werk te doen, om er te zijn voor kinderen die dit nodig hebben.

Het KMI heeft een (her)certificeringsaudit afgenomen. De conclusie is dat LJ&R goede jeugdbescherming en jeugdreclassering levert. Daarnaast waren de auditoren enthousiast over het volgende: een betrokken organisatie, risico's worden goed ingeschat. Met betrekking tot methode integer handelen wordt de hele cyclus goed doorlopen en men ziet de investering in cliëntcommunicatie.

Om de stem van de cliënt meer te horen zijn in verschillende regio's spiegelgesprekken gevoerd en worden leerbijeenkomsten gehouden na calamiteiten. Daarnaast wordt er ingezet op 'pizzameetings' voor jongeren om hun mening te horen en de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren.

Intern wordt er hard gewerkt om tot oplossingen te komen, zodat alle kinderen tijdig een vaste jeugdbeschermer kunnen krijgen. Met de werkwijze instroom heeft elk kind bij de start van een maatregel een jeugdbeschermer. Deze instroom jeugdbeschermers kunnen vanuit hun expertise

de eerste opvang doen van gezinnen, passende jeugdhulp inzetten en ook werken aan bereidheid tot samenwerking. Helaas heeft ook LJ&R te maken met hoge werkdruk en capaciteitsgebrek, waardoor bij uitval van een jeugdbeschermer er gewerkt moet worden met een 'doorstroomteam'. Zo probeert LJ&R alle cliënten die bij ons onder toezicht staan, en geen vaste jeugdbeschermer toebedeeld kunnen krijgen, de meest noodzakelijke begeleiding te bieden. Daarnaast worden jeugdbeschermers gedeeltelijk ontlast van administratieve taken door de inzet van teamondersteuners.

Duidelijk is wel dat er veranderingen gewenst zijn in de sector. Het 'toekomstscenario' dat er ligt geeft wat perspectief op kortere lijnen binnen de jeugdzorgketen. Zorgen rondom tijdige beschikbaarheid van passende zorg bij complexe problematiek blijven voorsnog bestaan.

ALGEMENE ONTWIKKELINGEN JEUGDRECLASSERING

LJ&R heeft als enige organisatie in Nederland de unieke combinatie in huis waardoor het landelijk zowel jeugd- als volwassenreclasseringsactiviteiten uit mag voeren. Hierdoor zijn we beter in staat om trajectmatig te werken, de doelgroep van 16 tot 23 jaar (adolescenten) beter te ondersteunen en jeugdreclassering in te zetten vanuit preventief oogpunt. Binnen LJ&R is jeugdreclassering, middels het Adolescentenstrafrecht (ASR), dan ook een verbindende factor tussen de werksoorten Jeugdbescherming en Reclassering. ASR (uitgevoerd door de Leger des Heils Reclassering) biedt de mogelijkheid om het jeugdstrafrecht toe te passen bij jongeren ouder dan 18 jaar (tot 23 jaar) en sluit daarbij aan bij de ontwikkeling van jongeren in deze specifieke levensfase. Een mooi voorbeeld van deze samenwerking is de bijdrage die LJ&R op het terrein van Jeugdreclassering heeft geleverd binnen het 'Makandra-project' waarin specifieke expertise is ingezet ten behoeve van de ontwikkeling van de (jeugd)reclassering in Suriname.

Na een jarenlange stagneert de daling van jeugdcriminaliteit. Wel neemt de ernst van de feiten die gepleegd worden toe. Het aantal minderjarigen dat wordt verdacht van ernstige geweldsdelicten, zoals zware mishandeling, diefstal met geweld, afpersing of ernstige bedreiging - al dan niet in groepsverband - is in een jaar tijd toegenomen met 17%. In de leeftijdsgroep tot 17 jaar is bovendien een stijging te zien van het aantal steekincidenten.

De jeugdreclassering (JR) is dan ook volop in ontwikkeling, onder andere met de realisatie en implementatie van een landelijk uniforme methodiek (JR in verbinding) die beter aansluit bij de huidige trends en ontwikkelingen. Intern ligt de focus onder andere op het centreren van de JR in regio's waardoor het specialisme beter geborgd kan worden en medewerkers goed toegerust zijn. We hebben zowel kennis op het gebied van jeugd- als volwassenreclassering. Intern onderzoeken we hoe we deze kennis en ervaringen kunnen verbinden en ons kunnen profileren als specialist in het reclasseren van jongvolwassenen binnen de keten.

Het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming biedt een unieke kans om straf en zorg dichterbij elkaar te brengen. De kern van het jeugdstrafrecht is niet primair gericht op vergelden, maar vooral op gedragsverandering (pedagogische component) bij de nog in ontwikkeling zijnde jeugdigen met als doel het voorkomen van recidive van delinquent gedrag. De jeugdreclassering werkt daarin context- en systeemgericht, wat betekent dat de jeugdige niet alleen wordt bekeken vanuit het gepleegde delict, maar vanuit de brede context waarin risicofactoren een rol spelen in het leven van de jeugdige. Bijvoorbeeld in samenhang met de gezins- en sociale omgeving waarin deze jeugdigen opgroeien. Hierdoor zijn wij niet enkel uitvoerder van het opgelegde toezicht, maar zijn wij een organisatie met professionals die met forensische scherpste én pedagogische expertise intervenieert in de opvoeding en sociale leefwereld van jeugdigen en hun gezinnen.

ALGEMENE ONTWIKKELINGEN RECLASSERING

Het Leger des Heils heeft met zijn landelijke spreiding, zijn brede integrale aanbod van hulp binnen gedwongen en vrijwillig kader en de ervaring met specifieke doelgroepen, de expertise om de toekomst van de Reclassering in Nederland te versterken en de reclassering van het Leger des Heils daarbinnen te herpositioneren. Zoals in de visiebrief op reclassering 'Grenzen stellen, kracht benutten' door de toenmalige minister voor Rechtsbescherming is gesteld, blijft het primaire doel van de Reclassering onveranderd: Nederland veiliger maken. In verbinding met de samenleving pakt een krachtige Reclassering problemen achter strafbaar gedrag aan door gerichte begeleiding en worden kansen benut voor een leven zonder criminaliteit. Zo beschermen we de samenleving, verkleinen we de kans op terugval in strafbaar gedrag en voorkomen we slachtoffers. Een doelstelling die LJ&R onderschrijft.

VISIEBRIEF RECLASSERING EN ALTERNATIEVEN VOOR DETENTIE

Met het rapport 'Reclasseren: Grenzen stellen, krachten benutten' heeft de minister voor Rechtsbescherming in 2020 de belangrijkste ambities van de reclassering in Nederland voor de komende jaren aangegeven. In de visiebrief worden de volgende ambities benoemd: kwalitatief emanciperen, eenheid in verscheidenheid, bevlogen vrijwilligers, in de bak aan de bak, en werken aan de lokale verbinding. Rondom personen met verward gedrag is veel te doen. Te vaak nog lopen deze mensen zonder huisvesting en zorg op straat. Vanwege de unieke positie van de Leger des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg en de Leger des Heils Reclassering hebben we de mogelijkheden om toezicht en zorg te combineren. Binnen het Project Bestuurlijke Toezicht geven we daaraan vorm en inhoud en ontwikkelen we een interventie die bruikbaar is binnen de gemeentelijke context. Het Wetboek van Strafvordering was nodig aan herziening toe. Dit is een langjarig proces. Veranderingen in deze wet kunnen van invloed zijn op het werk van de Reclassering. Bij dit proces is LJ&R dan ook actief betrokken.

DOORONTWIKKELING SANCTIESTELSEL EN SANCTIETOEPASSING

Aangemoedigd door een motie vanuit de Tweede kamer heeft de Minister onderzoek gedaan naar mogelijkheden om het sanctiestelsel te verbeteren. De komende jaren zullen experimenten uitgevoerd worden op het gebied van alternatieven voor korte gevangenisstraffen, uitbreiding van maximum uren taakstraffen, alternatieven voor taakstraffen en intensivering van vroeghulp bij bepaalde categorieën verdachten (ASR). Als LJ&R zijn we in het verband van de 3RO, de drie reclasseringsorganisaties in Nederland, bij deze ontwikkelingen betrokken en ontwikkelen we in samenwerking met de SVG de taakstraf met Zorg.

PREVENTIE MET GEZAG

In meerdere regio's levert de Leger des Heils Reclassering als onderdeel van de 3RO haar bijdrage aan het programma 'Preventie met gezag' met als belangrijk doel te voorkomen dat jongvolwassenen doorgroeien in de georganiseerde misdaad. Waar mogelijk zoekt LJ&R naar combinaties van onze inzet in relatie tot het Toekomstscenario kind en gezinsbescherming. Ook vanuit Jeugdbescherming en Jeugdreclassering wordt in verschillende steden deelgenomen aan het programma.

WERKDrukVERLAGING

Binnen alle drie werksoorten wordt er nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de door medewerkers ervaren werkdruk. Opdrachtgevers, werkgevers, medewerkers en vakbonden erkennen de aanwezigheid van werkdruk en de impact daarvan op het welzijn van de medewerker en de kwaliteit van het werk richting de cliënten. Afspraken zijn er gemaakt rondom de kwaliteit van het werk, caseloadverlaging, deskundigheidsbevordering en de financiering daarvan. Belangrijk element hierin is de vitaliteit van de medewerker en de hoeveelheid administratieve handelingen. De omstandigheden waaronder onze ambities moeten worden gerealiseerd zijn echter uitdagender geworden en omgeven door onzekerheden. De arbeidsmarkt is uitermate ingewikkeld, personeel is niet of moeilijk te vinden en vast te houden.

Algemeen ontwikkelingen HR

CULTUUR EN IDENTITEIT

De inzet van onze medewerkers voor mensen in nood, gedreven vanuit hun christelijke levensovertuiging en beweging, passend bij de cultuur en identiteit van het Leger des Heils, is groot. Er is een programma gestart om de cultuur en identiteit van het Leger des Heils in het strategisch beleid voor de komende jaren te verankeren. Daarbij worden medewerkers toegerust in ons waardengedreven werk en opgebouwd en geïnspireerd vanuit de lange Leger des Heils-traditie, die zich richt op het bieden van hoop en perspectief aan de meest kwetsbare mensen in de samenleving. Door onze specifieke identiteit zijn medewerkers in staat het gesprek met deelnemers over zingeving en herstel van het gewone leven, goed te voeren.

HR, LEIDERSCHAP EN TOERUSTING MEDEWERKERS

Onze medewerkers hebben vaak te maken met ingewikkelde situaties, onveiligheden complexe omstandigheden. Hun duurzame inzet vraagt om aandacht, vertrouwen, bemoediging en goede facilitering. Leidinggevenden spelen hierin een belangrijke rol.

Een van de pijlers is "de medewerker centraal". Dit betekent dat LJ&R een goede werkgever wil zijn, die kansen en zingeving biedt aan mensen met passie en talent. Gerichte aandacht voor onze medewerkers is speerpunt in de opbouw van een gezonde, vitale en toekomstbestendige organisatie waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en ondersteund en

geïnspireerd worden in hun inzet voor de missie van het Leger des Heils. De insteek die hiervoor gekozen wordt, is het zo positief mogelijk maken van de reis van de medewerker door de organisatie. Dit begint al voor indiensttreding: bij de werving en selectie, waar de kandidaat-medewerker voor het eerst kennismakt met LJ&R als werkgever. Het Leger des Heils heeft een mooie geschiedenis en een duidelijke missie en impact, die goed tot uiting kan komen bij het zichzelf presenteren als geschikte werkgever, juist ook op de huidige, krappe arbeidsmarkt. In een tijd waarin oude structuren wegvallen en mensen op zoek gaan naar zingeving, kan het Leger des Heils met als unique selling points “zinggeving en impact” een goede rol spelen.

Het accent van het strategisch HR-meerjarenplan van het Leger des Heils ligt op het op orde brengen van de ondersteunende tools voor HR en leidinggevend, met een doorkijk naar de toekomst, waarin HR als business partner dient van een professionele leidinggevende. In het plan zijn zeven hoofdthema's voor de Stichting onderscheiden: retentiebeleid (behoud van medewerkers), organisatie HR, vitaliteits- case & care management, integrale veiligheid, arbeidsmarktcommunicatie en recruitment, onboarding (inwerken van nieuwe medewerkers) en gesprekscyclus.

We willen bereiken dat onze medewerkers met passie en energie hun talenten in kunnen zetten voor onze cliënten. Dat ze zich daarbij gesteund voelen door collega's en leidinggevend, dat ze gezien en gehoord worden en uitgedaagd blijven het beste uit zichzelf te halen.

6.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

LJ&R heeft met verschillende externe kwaliteitseisen te maken.

Voor de uitvoering van jeugdbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering geldt het 'Normenkader JB/JR' (versie 2.0).

Voor de reclassering is het HKZ-certificatieschema Reclassering, versie 2015 van toepassing.

LJ&R is gecertificeerd voor de reclasseringproducten c.q. -activiteiten: toezicht, diagnose & advies, werkstraffen, forensische zorg (indicatie en plaatsing) en justitiële interventies. Jaarlijks worden - in coördinatie met de twee andere reclasseringorganisaties (RN

en SVG) - bij LJ&R interne audits op het primaire proces van de reclassering uitgevoerd. Planning en uitvoering van deze audits wordt gedaan door het 3RO-auditbureau. De interne coördinatie is belegd bij de kwaliteitsmanagers van LJ&R.

6.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

6.4.1 Cliënttevredenheid bij Jeugdbescherming

De cliënttevredenheid wordt gemeten door middel van een exit-vragenlijst. Deze vragenlijsten krijgen jongeren vanaf 12 jaar en hun ouders of verzorgers bij afsluiting van de maatregel om hen in de gelegenheid te stellen de ontvangen begeleiding te beoordelen. In de vragenlijsten zijn stellingen en open vragen opgenomen en kan de cliënt een rapportcijfer geven. Doel van de exit-vragenlijst is onder andere het stimuleren van de dialoog tussen cliënt en hulpverlener.

De cliënttevredenheidsmeting (C-toets) wordt elke drie jaar uitgevoerd. De laatste meting was in 2023. Inmiddels is gestart met de uitvoering van de verbetermaatregelen die n.a.v. de meting zijn opgesteld:

- **Contact en Bereikbaarheid:** onderzocht zal worden of het gebruik van het bereikbaarheidsformat nog verder verbeterd kan worden.
- **Kennis en begeleiding:** De jeugdbeschermers hebben afgelopen jaren onder hoge werkdruk moeten werken. We zien over de hele linie dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van het werk en daarmee ook ten koste van de begeleiding en tevredenheid van de cliënt. Meer tijd om het werk inhoudelijk goed te kunnen doen, is van essentieel belang. Hierbij sluiten de al genomen maatregelen rond caseload- en werkdrukverlaging aan.
- **Informatievoorziening:** Afgelopen jaar is al goed ingezet op het beter informeren van cliënten, o.a. door introductie van de cliëntinformatiemap. Hoe het gebruik hiervan nog kan worden verbeterd, wordt meegenomen in het eerste verbeterpunt.
- **Andere meetwijze:** De resultaten van deze C-toets bevestigen dat we een andere weg in willen slaan waar het gaat om het 'meten' van de cliënttevredenheid. Graag bereiken we meer ouders om hun reacties te horen. Mogelijke alternatieven worden onderzocht waarbij we denken aan een frequentere meting op vaste momenten gedurende de maatregel. Dit gebeurt in samenspraak met de Cliëntenraad.

6.4.2 Cliëntraadpleging bij Reclassering

In 2021 heeft het cliëntbelevingsonderzoek bij de reclassering plaatsgevonden in samenwerking met Reclassering Nederland en de SVG.

Het cliëntbelevingsonderzoek heeft plaatsgevonden in een periode waarin veel reclassanten, als gevolg van de coronabeperkingen, niet op de reclasseringslocatie zijn gesproken. Bij het cliëntbelevingsonderzoek 2021 is gebruik gemaakt van een digitale vragenlijst die cliënten met hun eigen smartphone, tablet of computer konden openen. Door het gebruik van een digitale vragenlijst is het cliëntbelevingsonderzoek toch uitvoerbaar gebleken.

In het onderzoek werd inzicht verkregen in hoe reclassanten de kwaliteit van de dienstverlening van LJ&R waarderen. Wat betreft de huidige resultaten is de vraag hoe deze geïnterpreteerd moeten worden. De geringe respons en de gewaarborgde anonimiteit van reclassanten maken dat er geen of weinig conclusies kunnen worden getrokken die op de volledige onderzoekspopulatie van toepassing zijn.

De bevindingen wijzen op een grote algemene tevredenheid onder cliënten. Respondenten zijn het meest positief over de (werk)relatie en het persoonlijk contact met de reclasseringswerker. Reclassanten waarderen LJ&R met een rapportcijfer 8.

6.4.3 Klachten

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

JEUGDBESCHERMING

In 2023 zijn zeventenvijftig klachtbrieven binnengekomen, zeventien meer dan in 2022. In 2023 werden eenenveertig klachtzaken door de Klachtencommissie afgerond (hetzelfde aantal als in 2022). Er waren op 1 januari 2023 nog acht klachten "lopend" vanuit 2022. Op 31 december 2023 waren nog negentien klachten niet afgehandeld, waarvan er tien "on hold" stonden. Vijf klachten zijn niet in behandeling genomen. De totaalcijfers zijn in onderstaande tabel weergegeven.

TABEL: VERLOOP EN STATUS KLACHTEN
JEUGDBESCHERMING

	2023	2022
Aantal lopende klachten per 1 januari	8	11
Aantal binnengekomen klachten	57	40
Aantal afgeronde klachten *)	-41	-41
Aantal niet in behandeling genomen zaken	-5	-2
Aantal lopende klachten per 31 december (**)	19	8

*) 2023: incl. 8 lopende klachten per 1 januari 2022 en 14 ingetrokken klachten

***) 2023: incl. 10 klachten 'on hold'

RECLASSERING

In 2023 zijn bij de 3RO-Klachtencommissie Reclassering zeven klachten ingediend door cliënten van de reclassering van LJ&R.

De aard van de klachten betreft merendeels verschil van opvatting en verwachting over uitgebrachte reclasseringsadviezen en hoe de bejegening door de klagers wordt ervaren. Dit vraagt om aandacht binnen de organisatie en wordt, wanneer de klacht daartoe aanleiding geeft, geagendeerd in het Landelijk Management Overleg Reclassering (LMR).

INCIDENTENCOMMISSIE

LJ&R heeft een Incidentencommissie. Deze heeft in 2023 uitsluitend online vergaderd met een frequentie van één keer per zes weken.

De rol van de Incidentencommissie is:

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

In 2023 zijn in totaal 94 incidenten gemeld. Er is sprake van een daling ten opzichte van 2022 (toen er 100 incidenten zijn gemeld).

De commissie heeft zich in 2023 gefocust op de verdere uitrol van het traject Integrale Veiligheid. Dit traject maakt het voor medewerkers mogelijk digitaal incidenten te melden. De implementatie (die gepland was voor Q2 2023) is in Q3 gestart met het werven en scholen van aandachtfunctionarissen en de oplevering van het LJR-Meldplein. In 2024 gaat de nieuwe werkwijze van start, waarmee iedere werknemer van LJ&R incidenten kan melden. In de oude werkwijze meldden alleen medewerkers in het primaire proces. De teamleiders krijgen een directere rol in het wegen van de incidenten, het trekken van lessen en het sturen op verbeteringen. Organisatiebreed wordt de Incidentencommissie opgeheven en vervangen door een frequent veiligheidsoverleg met Directeur Bedrijfsvoering, Kwaliteitsmanagement en de Preventiemedewerker/Arbo-coördinator.

TUCHTRECHT

In 2023 zijn 20 tuchtklachten ingediend. Deze klachten zijn op verschillende manieren behandeld. Acht klachten zijn niet-ontvankelijk verklaard, drie klachten zijn door de Commissie van Consultatie behandeld met een leergesprek. Twee klachten zijn ingetrokken. In twee klachten is uitspraak gedaan. Deze zijn ongegrond en deels niet-ontvankelijk verklaard. In twee klachten is mediation ingezet. Er zijn drie klachten nog in behandeling bij het College van Toezicht. Hierin is verweer ingediend.

Naast deze klachten in eerste aanleg is in 2023 een tuchtklacht in hoger beroep ingediend. Deze klacht was in 2023 ongegrond verklaard, maar de klager is in hoger beroep gegaan. Deze procedure is nog in behandeling.

In 2023 waren 12 klachten nog in behandeling uit het voorgaande jaar. Zeven klachten zijn ongegrond en deels niet-ontvankelijk verklaard, vier klachten zijn ongegrond verklaard en één klacht is niet-ontvankelijk verklaard.

LJ&R heeft zich genoodzaakt gezien om in 2023 een tuchtklacht in te dienen tegen een jeugdzorgprofessional van een jeugdhulpaanbieder. Deze klacht is nog in behandeling.

6.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

6.5.1 Personeelsbeleid

CHRISTELIJKE IDENTITEIT

In de nieuwe Visie op Zorg staat verwoord: "Jij bent het waard om Gods liefde te ervaren. Wij geloven dat er voor ieder mens een plek is in Gods Koninkrijk. Bij Wie we altijd weer opnieuw kunnen beginnen. Geloof, hoop en liefde zijn belangrijke inspiratiebronnen in ons handelen. Wij sluiten aan bij de geloofs- en zingevingsvragen van onze deelnemers".

Mede om dat mogelijk te maken, wordt van alle medewerkers van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verwacht dat zij een christelijke levensovertuiging hebben. Bij alle verschillen is de kern van dit geloof, dat God van mensen houdt, zoals dat zichtbaar is geworden in het leven van Jezus Christus. Daar willen we naar handelen en over spreken. Bijbel en de Leger des Heils-traditie zijn bronnen van verhalen die ons in de soms weerbarstige werkelijkheid inspireren.

Majoor Jozanneke van Schaik, HR-medewerker Geloof & Zingeving heeft vanuit haar functie gewerkt aan de versterking van het identiteitsbewustzijn. Zij heeft dat gedaan door op vele LJ&R-locaties in het land in gesprek te gaan met teams en leidinggevenden over geloof en zingeving. Dit leverde een uitgebreid palet op aan mooie en bijzondere gesprekken. Daarmee heeft ze dit thema opnieuw op de kaart gezet, met als gevolg dat zij opnieuw uitgenodigd wordt wanneer er ergens sprake is van vragen op dit gebied

GEDRAGSCODE

Bij het werken met elkaar zijn heldere afspraken nodig over wat wel en niet wordt gedaan. Dit is beschreven in de Gedragscode, waarvan de nieuwste versie te vinden is op de startpagina van Insite. Uiteindelijk zal deze gedragscode worden opgenomen in het nieuwe Paspoort voor medewerkers.

Deze nieuwe versie van het Paspoort stond voor 2023 op de planning. In de loop van dat jaar bleek toch nog een herziening van de inleidende tekst nodig waardoor de uitgave van het paspoort helaas opnieuw vertraging heeft opgelopen.

ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

In de notitie "In alle zorgvuldigheid" is uitgewerkt dat we binnen de organisatie zorgvuldig om willen gaan met klachten van betaalde medewerkers en vrijwilligers inzake ongewenste omgangsvormen.

Binnen LJ&R is een aantal interne vertrouwenspersonen aangesteld. Zij zijn allen zodanig opgeleid dat ze recht hebben op een officiële certificering door de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV). In twee vakgroepdagen is gewerkt aan de verdere professionalisering. Helaas waren er binnen LJ&R lang te weinig vertrouwenspersonen beschikbaar. In 2023 is door de directieraad besloten dat LJ&R over zal stappen van interne naar externe vertrouwenspersonen. Het voornemen is dat dit in Q1 2024 wordt geëffectueerd

INTEGRITEIT

LJ&R beschikt over een klokkenluidersregeling. De klokkenluidersregeling is gebaseerd op de voorbeeldprocedure die is uitgebracht door de Stichting van de Arbeid. Het hoofd van de afdeling Kwaliteit, Compliance & Internal Audit van het Stichtingsbureau is uit hoofde van zijn functie de persoon bij wie meldingen kunnen worden gedaan.

MOBILITEIT

Hybride werken is een manier van werken waarbij – als de aard van het werk dat mogelijk maakt – medewerkers de ruimte hebben om bewuste keuzes te maken over hoe, wanneer en waar ze (samen) werken; thuis of op werklocatie. Dit betreft de arbeidsvoorwaarden inzake thuiswerken en mobiliteit. Het Leger des Heils biedt werknemers de mogelijkheid om deels thuis te werken als de aard van het werk zich ervoor leent en er geen andere (praktische of medische) belemmeringen zijn. In de ‘Regeling voor werken vanuit huis en op kantoor’ zijn de uitgangspunten en criteria vastgelegd. De werknemer maakt aanspraak op een thuiswerkvergoeding van (netto) € 3,05 per thuiswerkdag (conform de zgn. NIBUD-norm). Daarnaast heeft de werknemer de mogelijkheid om per 5 jaar maximaal € 700 te declareren ten behoeve van de ergonomische inrichting van zijn thuiswerkplek.

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

ONTWIKKELING EN ONTPLOOIING VAN MEDEWERKERS

In 2023 is een integrale adviescommissie Leren & Ontwikkelen (L&O) geformeerd waarin stafafdelingen en collega's van W&G en LJ&R samenwerken om leren en ontwikkelen organisatie breed te stimuleren en directie en bestuurders te adviseren op het gebied van L&O. Er is gestart met de uitwerking van een visie op Leren & Ontwikkelen.

Het Leger des Heils biedt via de Leger des Heils Academie een passend aanbod van trainingen, e-learning en reflectiemogelijkheden aan die aansluiten bij de diverse medewerkers van de organisatie, vanuit wettelijke kaders en/of de eigen professionele ontwikkeling, zoals trainingen op het gebied van Veilig Werken en Herstelgericht Werken". 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. Er zijn in 2023 negen nieuwe trainers geworven, opgeleid en ingezet. Daarnaast is het kernteam van de Academie uitgebreid met een planner, backoffice ondersteuning en (nieuwe) cluster- en vaste trainers. De clustertrainers zijn eerste aanspreekpunt voor een cluster van trainingen, zij bewaken de kwaliteit, zorgen voor tijdige revisie, begeleiden de trainers en zijn aanspreekpunt voor maatwerkvragen.

In 2023 werden ca. 400 interne, eigen trainingen verzorgd en namen ruim 5000 collega's deel aan meer dan 600 trainingsdagen.

De Leger des Heils Academie bestaat 10 jaar in 2023 en heeft daarom maandelijks inspirerende Webinars voor collega's aangeboden. Deze zijn vol enthousiasme ontvangen en door zo'n 900 collega's bezocht.

Een belangrijk aandachtspunt vanuit de herijking van de Academie was de overstap naar een nieuw Leer Management Systeem (LMS). Na een uitvoerige analyse is er gekozen voor PlusPort als leverancier, Q2-2024 zal dit nieuwe LMS 'de lucht ingaan'. Nieuw is hierbij dat er een externe contenttool is aangeschaft – Articulate - waarmee de Academie innovatieve en aantrekkelijke content kan ontwikkelen, die aansluit bij de veranderende scholingsbehoeftes. Hierbij is nagedacht over welk

aanbod voor welke medewerker geschikt is en beschikbaar moet zijn (als iemand in dienst komt). Dit zal in het nieuwe LMS tot uiting komen in een persoonlijk trainingsaanbod voor medewerkers. Voor LJ&R zal het aanbod voor de Jeugdbeschermers vanaf april 2024 worden ondersteund via het nieuwe LMS.

ONTWIKKELING VAN AANBOD

In 2023 is (mee)gewerkt aan verschillende projecten en trainingen:

- In 2023 is (mee)gewerkt aan project 'Soup, Soap, Salvation'. Dit zal in 2024 daadwerkelijk gelanceerd worden.
- De training (de)Escalatie is doorontwikkeld en wordt in 2024 hernieuwd beschikbaar gesteld.
- Hetzelfde geldt voor de training Geweldloos Verzet, dit is een blended leertraject geworden waarbij medewerkers o.a. op de werkplek gaan oefenen met het geleerde. Hierdoor wordt gewerkt aan transfer en zal dus het geleerde daadwerkelijk toegepast worden in de praktijk.
- Daarnaast is de verdiepingstraining van Mensenhandel: Juridische Procedures afgerond, waarbij centraal staat hoe je op een goede manier slachtoffers van mensenhandel kan ondersteunen als begeleider.
- De e-learning Veilig Verzamelen is afgerond en zal in Q1 2024 beschikbaar gesteld worden.

IN ONTWIKKELING/UPDATES

- Van Hulp naar Herstel
- Medicatiescholing
- Jongerencoaching
- Seks hoort erbij

Er is veel vraag naar nieuw aanbod. Begin 2024 starten we een algehele verkenning van behoeften binnen de organisatie om in samenwerking met de afdeling Inkoop, aan de hand van een goede marktanalyse met uitgebreidere externe inkoop aan de slag te gaan en daarmee de Regio's en LJ&R verder te ontlasten.

KWALITEIT TRAININGEN

De meeste trainingen van de Leger des Heils Academie worden, voor zover mogelijk, geaccrediteerd door de SKJ, waardoor medewerkers PE-punten (registratiepunten) krijgen na afronding van een training. Trainingen voor V&V zijn eveneens geaccrediteerd. Medewerkers ontvangen na het volgen van een training een certificaat. De Academie is CEDEO-erkend als bedrijfsopleider.

COACHING, SUPERVISIE EN INTERVISIE

Naast het verzorgen van trainingen en leertrajecten faciliteert de Academie in (team)coaching, supervisie en incidenteel bij intervisie. Met een pool van zestien coaches en/of supervisors uit de diverse werkeenheden en het Stichtingsbureau kan de Academie tot nu toe voorzien in aanvragen voor begeleidingstrajecten die niet binnen de eigen regio worden gefaciliteerd of ingekocht. Naast individuele en groepssupervisie konden in 2023 onderstaande vormen van coaching worden geboden:

- Ontwikkelingsgericht coachen (algemene coaching)
- Loopbaancoaching
- Coachen bij stress & burn-out klachten
- Coachen als nazorg na incidenten
- E-coaching

Via intervisie wordt de reflectiepraktijk verder geborgd binnen de lokale afdelingen. De Academie faciliteert dit zodanig dat medewerkers worden opgeleid in de Intervisoren-training om intervisie te kunnen begeleiden binnen de eigen regio. Daarnaast wordt incidenteel intervisie gefaciliteerd voor bijvoorbeeld de vakgroep (Regio-) Coördinatoren Vrijwilligers. Supervisie kan o.a. worden ingezet voor de herregistratie reflectiepunten voor SKJ geregistreerde medewerkers en als instrument voor de beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling en ethische reflectie.

W&G COLLEGE MANAGEMENT DEVELOPMENT

Het W&G College is een post-HBO managementopleiding, afgestemd op het werk van W&G/LJ&R. Het betreft scholing op strategische managementkennis en -vaardigheden. De opleiding is bestemd voor medewerkers die de ambitie hebben om op korte/middellange termijn door te stromen naar een strategische (management)functie. De opleiding kan ook worden gevolgd door Sr. (beleids) medewerkers. Het W&G College is een samenwerking tussen W&G/LJ&R en de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) en leidt op tot een NVAO-erkend Management Development diploma. In oktober 2022 is de achtste lichting van het W&G College gestart en is het curriculum van deze lichting in samenwerking met de CHE en de Academie geüpdatet en aangepast naar meer eigentijdse werkvormen en op inhoud naar de huidige interne en externe eisen aan strategisch management. De opbouw van deze opleiding is door de jaren nagenoeg gelijk gebleven en omvat de volgende modules:

- Leiderschap in een missie context
- Leiderschap in een strategische context
- HRM en organisatieontwikkeling
- Marketing en positionering
- Financiën, verantwoording en -procesmanagement
- Veranderen en implementeren (incl. onderzoeksfase)

In 2022 zijn vijftien studenten gestart aan deze tweejarige opleiding waarvan twaalf studenten uit W&G, één uit LJ&R en twee uit de St. Dienstverlening. Tijdens de studie hebben de studenten gewerkt aan integrale beroepsproducten die samen met het werkveld en relevante stakeholders worden afgestemd. Tussentijdse presentaties ervan aan o.a. enkele leden van de RvB, regio directieleden en andere stakeholders dragen bij aan het creëren van draagvlak en borging van deze innovatieve praktijkoplossingen.

6.5.2 Beloningsbeleid

Binnen LJ&R worden drie cao's toegepast: Sociaal Werk, Jeugdzorg en Reclassering. Afhankelijk van het werkveld waar de medewerker werkzaam is, valt de deze onder de werkings sfeer van een bepaalde cao.

Directiefunctionarissen, 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.

De hoge inflatie heeft in 2023 geleid tot cao-akkoorden met forse salarisverhogingen in de diverse sectoren waarin het Leger des Heils actief is. Zo zijn de salarissen in de Reclassering per 1 januari 2023 met 4% verhoogd en per 1 sept. '23 nogmaals met een nominaal bedrag per maand van € 350,- (t/m schaal 9) of € 200,- (vanaf schaal 10); terwijl de salarissen in de Jeugdzorg na een verhoging met 3% per 1 januari 2023, met ingang van 1 januari 2024 nogmaals met 8% zullen stijgen. Het Leger des Heils is overigens van mening dat medewerkers van onze organisatie het verdienen het om passend te worden

beloond voor het werk dat vaak veel van hen vraagt. Tegelijkertijd ontstaat het spanningsveld met de financierbaarheid van de zorg, op zowel landelijk als gemeentelijk niveau. Dit vraagt in de komende periode alertheid in onze eigen organisatie en veel overleg met de zorgfinanciers.

In de toelichting bij de jaarrekening van LJ&R is de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht over 2023 gespecificeerd weergegeven.

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

Vrijwilligers ontvangen, binnen de kaders van de fiscale mogelijkheden, een onkostenvergoeding en vrijwilligersvergoeding volgens de algemene regeling vrijwilligersvergoeding van het Leger des Heils (ingevoerd in 2020).

6.5.3 Kwaliteit van het werk – Medewerkerstevredenheid

In maart 2022 is in samenwerking met Motivaction een medewerkerstevredenheids-onderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. De resultaten hiervan zijn gedeeld en besproken met alle teams en op basis hier van zijn verbeterplannen gemaakt voor de organisatie. De responserate over alle Stichtingen was 47%. Thema's die positief opvielen waren de waardering van de werkinhoud en de teamleiders. Zaken die aandacht vragen zijn de werkdruk, interne communicatie en de bekendheid met meldingsprocessen en vertrouwenspersonen. Hierop is actie ondernomen. Het gehele MTO wordt in 2024 herhaald.

In 2023 zijn twee pulsemetingen gedaan over specifieke thema's, te weten leiderschap en veiligheid. De opbrengsten van de pulsemeting over leiderschap zijn gebruikt in de verdere ontwikkeling van aanbod voor leiderschapontwikkeling. De resultaten van de pulsemeting over veiligheid zijn ten tijde van het schrijven van deze tekst nog niet beschikbaar.

6.6 Financieel beleid

6.6.1 Hoofdpijnen financieel beleid

De hoofdpijnen 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.
- LJ&R 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 projecten van LJ&R is dan ook dat deze bijdragen een niet-structureel karakter hebben, dan wel kenmerkend zijn voor niet-gesubsidieerde activiteiten welke de aanpak van het Leger des Heils met zich meebrengt.

6.6.2 Sturing en beheersing

LJ&R is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat binnen landelijke kaders LJ&R met een grote mate van bestuurlijk mandaat ('eigenaarschap binnen kaders'), op regionaal/lokaal niveau samenwerking met gemeenten en keten- en samenwerkingspartners vormgeeft.

LJ&R kent een cyclus van ontmoeting- en overlegmomenten tussen de Raad van Bestuur

(ondersteund door het Stichtingsbureau) en de directies/managementteams van LJ&R (ondersteund door staffunctionarissen). Jaarlijks, in het voor- en najaar, bespreekt de Raad van Bestuur met de directie LJ&R de (inhoudelijke en financiële) resultaten van de beleidsuitvoering in het afgelopen jaar respectievelijk de beleidsvoornemens en begroting voor het komende jaar. Indien bepaalde stuurvariabelen buiten gewenste bandbreedtes komen, treedt er een versterkte dijkbewaking in. Dit houdt in dat de directie LJ&R (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.

6.6.3 Interne beheersing

De grenzen van het 'eigenaarschap binnen kaders' van LJ&R 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, en procedures van toepassing. Belangrijke uitgangspunten zijn:

- Het kunnen dragen van de bestuurlijke verantwoording.
- Een gedegen Planning & Control cyclus.
- Toetsing van de kwaliteit van het management vanuit Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Het interne beheersingsmodel van LJ&R 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 er beheersingsmaatregelen bestaan op verschillende niveaus:

1. Primaire processen en systemen (decentraal en centraal).
2. Staffuncties (decentraal en centraal).
3. Interne auditfunctie (decentraal en centraal).
4. Externe auditors en andere externe toezichthoudende organen.

Maatregelen van interne beheersing zijn geborgd in de administratieve organisatie zoals beschreven in het Kwaliteitshandboek van W&G.

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 ook 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 Beleid en Innovatie (B&I, voorheen O&O)** is, in samenspel met de regio's, verantwoordelijk voor inhoudelijke verbeteringen en ontwikkelingen van beleid en kwaliteit van zorg. Daarbij zijn er specialisatienetwerken actief met expertise vanuit de regio die zich richten op kwaliteitsborging, ontwikkeling en innovatie binnen specifieke sectoren zoals verzorging- en verpleging, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en forensische zorg.

De **stafafdeling Concern Controlling** (Business en Productie Control) richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op financieel-economisch gebied. De afdeling Productie Control beheert o.a. de productieafspraken van zorgkantoren, verzekeraars, het Ministerie van Justitie en Veiligheid en voert hiertoe administratieve taken en interne controles uit. Business Control 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.

Met de Stichting Leger des Heils Dienstverlening is er een samenwerkingsovereenkomst inzake de levering van een aantal diensten die in een Service Level Agreement (SLA) zijn vastgelegd. Dit betreft diensten van de volgende stafafdelingen:

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 fiscaal gebied.

De **stafdienst Vastgoedbeheer, Inkoop & Facilitymanagement (VIF)** richt zich op het ontwikkelen en beheren van voorwaardenscheppend beleid op huisvestingsgebied en ondersteunt de regio's op het gebied van vastgoedstrategie, projectmanagement, inkoop en onderhoud van gebouwen. 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 **stafdienst Corporate Communicatie (CC)** richt zich onder meer op externe communicatie positionering, branding, marketing en woordvoering.

In 2022 is gestart met een kwartiermaker om de interne communicatieprocessen beter te stroomlijnen, met als doel om medewerkers en deelnemers goed mee te nemen in de vele ontwikkelingen en goede verbinding te leggen tussen de regio's en het Stichtingsbureau.

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 controleproces. In het najaar van 2023 is de reguliere interim controle uit hoofde van de jaarrekeningcontrole uitgevoerd, uitmondend in een rapportage interim bevindingen die is besproken met de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht met een samenvattend oordeel over de interne beheersing.

6.6.4 Risicoprofiel

LJ&R 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.

Jaarlijks wordt het strategisch risicoprofiel geëvalueerd en bijgesteld. De drie belangrijkste risico's binnen de jeugdbescherming betreffen:

JEUGDBESCHERMING

1. Compliance

Wettelijke scheiding in de uitvoering van het gedwongen kader Jeugdbescherming en het vrijwillige kader van de Jeugdzorg is door de huidige governance structuur formeel en juridisch goed geregeld (met akkoord Ministerie). Ter voorbereiding op de intensivering van de samenwerking tussen LJ&R en W&G heeft voor wat betreft de Jeugdbescherming een nadere juridische verkenning plaatsgevonden. Hieruit blijkt dat de huidige structuur gehandhaafd kan blijven.

Punt van zorg is en blijft de realisatie van de key performance indicator uit het normenkader Jeugdbescherming. Ondanks alle inspanningen lukt het nauwelijks om deze op een, voor het Keurmerkinstituut Jeugdzorg, aanvaardbaar peil te krijgen. Formeel wordt niet voldaan aan de wettelijke eisen die aan LJ&R gesteld worden. Zie maatregelen bij Kwaliteit.

2. HRM

De krapte op de arbeidsmarkt binnen de Jeugdzorg blijft onverminderd hoog en is daardoor een groot punt van zorg. Ook de gevolgen daarvan: het tijdig kunnen werven van voldoende en gekwalificeerd personeel; hoge kosten voor W&S plus inwerken; hoge werkdruk omdat nieuwe medewerkers niet direct een volle caseload kunnen draaien en hoog verloop. Hierdoor staat ook de kwaliteit van het werk voortdurend onder druk. Zowel wat betreft de

realisatie van de KMI-normen als wat betreft de inhoudelijke kwaliteit (niet kunnen doen wat we vanuit onze missie willen doen).

Het ziekteverzuim is vanaf maart significant gedaald, waarschijnlijk mede ten gevolge van de coronamaatregelen, waardoor medewerkers veel thuiswerken, veel cliëntcontacten digitaal plaatsvinden en daardoor ook het aantal reisebewegingen (zowel woon/werk verkeer als dienstreizen) drastisch is verlaagd.

Uit de Nut & Noodzaakdiscussie is naar voren gekomen dat aandacht voor vakmanschap en deskundigheidsbevordering gemist wordt in de uitvoering.

De nieuw aangestelde directeur Jeugdbescherming krijgt de opdracht om hieraan samen met het management en de medewerkers inhoud te geven.

3. Kwaliteit zorg

Uit diverse bronnen blijkt dat de kwaliteit van zorg onder druk staat. Allereerst de audit van begin 2021 van het KMI die wederom een kritische bevinding constateerde op het gebied sturing en beheersing van de processen. Specifiek gaat het hier ook om de negen kwaliteitseisen uit het Normenkader (gericht op deadlines voor het realiseren van stappen binnen het primaire proces). Het halen van deze normen blijft een structureel aandachtspunt.

Verder het Rapport "Kwetsbare kinderen onvoldoende onbeschermd" waaruit bleek dat het hele systeem van de jeugdzorg – en dus ook de Jeugdbescherming van het LdH - onder grote en hoge druk staat.

In de loop van 2020 is binnen LJ&R met een nieuwe werkwijze (dashboard) gestart voor de sturing, controle en beheersing op de voor de Jeugdbescherming cruciale prestatie indicatoren. Daarnaast zet LJ&R extra in op administratieve ondersteuning van Jeugdbeschermers, zodat zij zich meer op kerntaken kunnen richten. Ook is de interne dialoog gestart in hoeverre, hulp aan kwetsbare gezinnen te realiseren is binnen het huidige jeugdbeschermingssysteem.

RECLASSERING

1. ICT

Belangrijkste risicogebied bij de Reclassering betreft het gebruik binnen LJ&R van Iris (het cliëntvolgsysteem van de reclassering in Nederland). Dit is een verouderd systeem dat risico met zich meebrengt ten aanzien van beveiliging (denk aan cyberaanvallen op Ministerie van Justitie en Veiligheid waaraan Iris verbonden is); onderhoud (nauwelijks nog knowhow voorhanden bij uitval) en betrouwbaarheid van informatie, die niet altijd optimaal is.

De totale ICT kosten van LJ&R zijn hoger in vergelijking met de regio's zoals W&G die kent, waar andere overheadkosten wel gelijk zijn. Dit heeft te maken met het feit dat binnen LJ&R met twee cliëntvolgsystemen gewerkt wordt (WIJZ voor de Jeugdbescherming en dus IRIS voor de Reclassering).

- Er is een traject in gang gezet (3RO-breed en in overleg met het Ministerie van Justitie en Veiligheid) voor vervanging van IRIS.
- In 2021 is een start gemaakt met de ontvlechting van de kantoorautomatisering van RN en deze onder te brengen bij Stichting Leger des Heils Dienstverlening/CIV om de kosten, afhankelijkheid en risico's verder terug te dringen.

6.6.5 Financiering

Een belangrijke voorwaarde om investeringen te plegen is dat, naast een dekkende exploitatie, ook de financiering op lange termijn is gewaarborgd. In beginsel is LJ&R zelf financierend door de combinatie van voorfinanciering voor het reclasseringswerk en debiteurenfinanciering voor het deel Jeugdbescherming/Jeugdreclassering.

De mogelijke aanvullende financieringsbehoefte van LJ&R wordt daarbij in samenhang gezien tegen de achtergrond van het Leger des Heils in Nederland als geheel.

6.6.6 Gang van zaken tijdens boekjaar

Het boekjaar 2023 is met een positief resultaat afgesloten. Mede door extra verkregen financiële middelen van het Ministerie van Justitie en Veiligheid inzake werkdrukverlaging bij gecertificeerde instellingen ontstond meer financiële dekking voor (deels reeds in 2022 gestarte) initiatieven met betrekking tot werkdrukverlaging voor de jeugdbeschermers. Bij de Reclassering was de impact

van de corona-maatregelen nog merkbaar in de instroom van nieuwe producten. De financiële impact hiervan is echter nog beperkt in 2023. Doordat de cao-afspraken met betrekking tot de Reclassering wat langer op zich lieten wachten, heeft de impact van de afgesproken verhogingen in mindere mate gedrukt op het jaarresultaat 2023.

Als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen kwam het jaarresultaat op een niveau van positief € 2.368.000. Een dergelijk resultaat van 4% van de exploitatie is uitzonderlijk en zal naar verwachting het komend jaar aanzienlijk lager liggen als gevolg van de ontwikkelingen in de lonen (cao-verhogingen) en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Ook staat een aantal verhuisbewegingen gepland voor de nabije toekomst, hetgeen naar verwachting resulteert in hogere huisvestingskosten.

OMVANG WEERSTANDSVERMOGEN

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

De gewenste omvang van het weerstandsvermogen is gedifferentieerd vastgesteld (voor Jeugdbescherming en Reclassering) en is berekend op ca. € 6,2 mln. Het aansprakelijk vermogen van LJ&R bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsfondsen.

Dit weerstandsvermogen bedraagt per 31 december 2023 € 5,7 mln (2022: € 3,3 mln) en is daarmee ontwikkeld in de richting van de gewenste omvang.

Uitsplitsing van het weerstandsvermogen over beide werksoorten Reclassering en Jeugdbescherming laat verder zien dat Reclassering ultimo 2023 een positief vermogen heeft van € 6,6 mln en Jeugdbescherming een negatief vermogen (zijnde bestemmingsfonds Jeugdwet en de algemene reserve) van € 1,1 mln. Het boekjaar 2023 heeft er aan bijgedragen dat het dekkingstekort met betrekking tot Jeugdbescherming is afgenomen met € 0,5 mln. Doordat in de nieuwe (landelijke) tarieven voor de jeugdbeschermingsproducten een opslag is opgenomen voor de opbouw van een bufferreserve, is het de verwachting dat het negatieve vermogen van de Jeugdbescherming de komende jaren verder zal afnemen.

In 2023 is het onafhankelijk extern onderzoek naar de maximale hoogte van de Risicoreserve Rijkssubsidies bij de drie reclasseringsorganisaties (3RO) afgerond. Naar aanleiding van dit onderzoek is de norm voor de maximale hoogte van de Risicoreserve Rijkssubsidies voor LJ&R gesteld op 27%. Hierbij is het streven de in het onderzoek geïdentificeerde risico's in de komende jaren terug te dringen en toe te gaan groeien naar een lagere norm. De hoogte van de risicoreserve Rijkssubsidies ligt voor LJ&R op 31 december 2023 op de gestelde nieuwe norm van 27%.

6.6.7 Toekomstverwachting

JEUGDBESCHERMING

De Jeugdbeschermingsactiviteiten worden uitgevoerd op basis van gerechtelijke uitspraken. Hierdoor is de productieopbrengst afhankelijk van het aantal uitgesproken en aan LJ&R toegekende maatregelen, en in mindere mate van productievolumes die zijn gecontracteerd bij gemeenten. Maatregelen hebben doorgaans een looptijd van meerdere jaren. Gezien de druk op de gehele jeugdzorgketen, is het niet te verwachten dat het aanbod van maatregelen en de werkdruk zullen dalen.

Voor wat betreft de Jeugdbescherming staat de organisatie in 2024 opnieuw voor de uitdaging om de Jeugdbeschermers te behouden, dan wel nieuwe aan te trekken. De krappe arbeidsmarkt in relatie tot het sterk gekaderde en geprotocolleerde werkveld met een doelgroep die in zwaarte alleen maar toeneemt, maakt het behouden en vinden van geschikt personeel dat het vak van jeugdbeschermers wil uitvoeren moeilijk. De dienstverlening staat nog steeds onder druk en de eerder gestarte initiatieven om een deel van de druk bij de jeugdbeschermers weg te nemen zullen in 2024 worden voortgezet.

RECLASSERING

Het Ministerie van Justitie en Veiligheid stelt als opdrachtgever voor de reclasseringsactiviteiten jaarlijks een productiekader op, dat vervat is in een zogenoemde Kaderbrief. De definitieve subsidiekaderbrief met betrekking tot 2024 is eind 2022 ontvangen en het hierin opgenomen productiekader inclusief financiering vormt de basis voor 2023. De omvang van het kader 2024 in totaliteit ligt in lijn met de omvang van het gerealiseerde subsidiekader over 2023.

De voor 2024 begrote exploitatie-omvang bedraagt € 62,1 mln en is daarmee 20% hoger dan het begrote niveau voor 2023. Dit komt vrijwel volledig door een toename van de opbrengsten Jeugdbescherming als gevolg van een stijging van de tarieven in 2024. Deze hogere tarieven hangen samen met de gewenste caseloadverlaging van de jeugdbeschermers.

Het jaarresultaat op stichtingsniveau is begroot op € 882.000 positief (1,4% van de opbrengsten). De personele formatie van LJ&R zal in lijn met de opbrengsten jeugdbescherming en de gewenste caseloadverlaging toenemen tot 547 fte.

De uitgangspunten van de begroting 2024 liggen in het verlengde van waar de LJ&R-organisatie in de voorgaande jaren op heeft gestuurd. De focus vanuit bedrijfsvoering ligt op het bestendigen van de interne processen rondom huisvesting, finance & control en automatisering. Deze interne focus gaat gecombineerd met het nauwgezet volgen van de LJ&R-productiebijdrage binnen de 3RO.

6.6.8 Begroting 2024

Voor 2024 verwachten we 1,4% positief saldo te realiseren voor de combinatie van de beide werksoorten Reclassering en Jeugdbescherming.

De exploitatiebegroting voor 2024 is als volgt:

Resultatenrekening (verkort)	Begroting 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2022
<i>Bedragen x € 1 mln</i>			
Bedrijfsopbrengsten			
• Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies	-	-	-
• Opbrengsten Jeugdwet	34,0	26,9	24,7
• Overige bedrijfsopbrengsten	28,2	30,3	26,3
Totaal	62,2	57,2	51,0
Bedrijfskosten			
• Personeelskosten	50,0	40,1	37,8
• Afschrijving op vaste activa	0,3	0,3	0,4
• Overige bedrijfskosten	10,8	14,5	11,5
Totaal	61,1	54,9	49,7
Bedrijfsresultaat	1,1	2,3	1,3
Financiële baten en lasten	-0,2	0,1	-0,2
Financieel resultaat	0,9	2,4	1,1



III. JAARREKENING 2023

TABEL: BALANS PER 31 DECEMBER 2023

(na resultaatbestemming)	31 december 2023	31 december 2022
<i>bedragen in €</i>		
ACTIEF		
VASTE ACTIVA		
Materiële vaste activa 1.		
• bedrijfsgebouwen en terreinen	253.825	72.154
• machines en installaties	193.706	44.870
• andere vaste bedrijfsmiddelen	603.281	666.782
Totaal materiële vaste activa	1.050.812	783.806
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorderingen 2.		
• op handelsdebiteuren	893.675	811.736
• op groepsmaatschappijen	11.137.629	8.729.425
• op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	6.043	7.181
• overige vorderingen	2.130.390	2.365.438
Totaal vorderingen	14.167.737	11.913.780
Liquide middelen 3.	2.242.806	902.285
Totaal	17.461.355	13.599.872

TABEL: **BALANS PER 31 DECEMBER**

(na resultaatbestemming)	31 december 2023	31 december 2022
<i>bedragen in €</i>		
PASSIEF		
Eigen vermogen 4.		
• bestemmingsfondsen	3.906.880	1.538.383
• overige reserve	1.750.000	1.750.000
Totaal eigen vermogen	5.656.880	3.288.383
Voorzieningen 5.		
• overige voorzieningen	884.514	915.607
Totaal voorzieningen	884.514	915.607
Langlopende schulden 6.		
• schulden aan groepsmaatschappijen	-	-
	-	-
Kortlopende schulden 7.		
• schulden aan banken	-	-
• schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.136.998	906.561
• schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin waarin wordt deelgenomen	89.763	-
• belastingen en premies sociale verzekeringen	2.258.202	2.144.656
• schulden ter zake pensioenen	561.298	248.609
• overige schulden	5.545.760	5.129.879
• overige passiva	1.327.940	966.176
Totaal kortlopende schulden	10.919.961	9.395.882
Totaal	17.461.355	13.599.872

TABEL: WINST- EN VERLIESREKENING 2023

		Realisatie 2023	Realisatie 2022
<i>bedragen in €</i>			
Bedrijfsopbrengsten			
Baten uit beroeps-of bedrijfsmatige zorgverlening	10.		
• subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de KaderwetVWS-subsidies		11.716	13.145
		11.716	13.145
Opbrengsten Jeugdwet	11.	26.904.486	24.707.928
Netto omzet		26.916.202	24.721.073
Overige bedrijfsopbrengsten	12.	30.266.624	26.264.200
		30.266.624	26.264.200
Som der bedrijfsopbrengsten		57.182.826	50.985.273
Bedrijfslasten			
• kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13.	1.790.756	1.686.833
• lonen en salarissen	14.	29.767.367	27.860.261
• sociale lasten	14.	5.108.601	4.526.794
• pensioenlasten	14.	3.468.816	3.652.324
• afschrijvingen op vaste activa	15.	327.111	387.831
• overige bedrijfskosten	16.	14.439.707	11.599.579
Som der Bedrijfslasten		54.902.358	49.713.622
Rentebaten	17.	114.913	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	17.	(26.883)	(143.748)
		88.030	(143.748)
Resultaat		2.368.497	1.127.903
Resultaatbestemming			
Toevoeging/onttrekking aan bestemmingsfondsen			
• risicoreserve Rijkssubsidies		1.804.461	1.119.596
• bestemmingsfonds Jeugdwet		564.036	8.307
		2.368.497	1.127.903
Toevoeging/onttrekking aan de overige reserve		-	-
		2.368.497	1.127.903

TABEL: KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

	2023	2022
<i>bedragen in €</i>		
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Som der bedrijfsopbrengsten	57.182.826	50.985.273
Som der bedrijfslasten	<u>54.902.358</u>	<u>49.713.622</u>
Bedrijfsresultaat	2.280.468	1.271.651
Aanpassingen voor:		
• afschrijvingen	15. 327.111	387.831
• mutaties voorzieningen	5. <u>(31.093)</u>	<u>199.251</u>
	296.018	587.082
Veranderingen in vlottende middelen:		
• vorderingen	2. 154.247	862.029
• rekening-courant Stichting Legerdes Heils	2. (2.408.204)	(5.356.472)
• kortlopende schulden	7. <u>1.524.078</u>	<u>3.575.671</u>
	<u>(729.879)</u>	<u>(918.772)</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.846.607	939.961
Ontvangen interest	114.913	-
Betaalde interest	17. <u>(26.883)</u>	<u>(143.748)</u>
	<u>88.030</u>	<u>(143.748)</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.934.637	796.212

	2023	2022
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings materiële vaste activa	1. (594.117)	(181.138)
Desinvesteringen materiële vaste activa	1. -	455.969
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	(594.117)	274.831
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	6. -	(788.000)
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		(788.000)
Mutatie geldmiddelen	1.340.521	283.043
Stand geldmiddelen per 1 januari	902.285	619.242
Stand geldmiddelen per 31 december	2.242.806	902.285
Mutatie geldmiddelen	1.340.521	283.043

Toelichting:

De stand geldmiddelen wordt gepresenteerd exclusief de direct opeisbare gelden in rekening-courant bij de interne bankier Stichting Leger des Heils ad € 11,1 miljoen (ultimo 2022: €8,7 miljoen). Daarmee bedraagt het totaal beschikbare geldmiddelen €13,3 miljoen (ultimo 2022: €9,6 miljoen).

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is statutair gevestigd te Amsterdam, feitelijk gevestigd te Zeehaenkade 30, Utrecht en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 63300664. Conform het gestelde in de statuten van Stichting wordt een jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering worden tevens opgenomen in de jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland. 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 Jeugdbescherming & Reclassering is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp, toezicht en begeleiding verleent aan medemensen in het kader van jeugdbeschermings- of reclasseringsmaatregelen. Het werk van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering aan de samenleving deze waarden te realiseren. De organisatie ontleent haar kracht zowel aan de medewerkers die zich gedreven, energiek en vasthoudend inzetten voor hun medemens alsmede aan facilitaire middelen en samenwerkingsverbanden waarin zij participeert. Stichting houdt zich op georganiseerde basis bezig met jeugdzorg en reclassering.

Stelselwijziging

Er zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), de relevante uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (onder andere RJ 655) uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en bepalingen bij en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

Vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers zijn, waar nodig, geherrubiceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Uit onze jaarrekening 2023, begroting 2024 en onze meerjarenbegroting (inclusief liquiditeitsprognose) blijkt dat de stichting voldoende solvabel en liquide is en blijft.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen

een aantal schattingen en veronderstellingen: Materiële vaste activa, voorzieningen en omzetbepaling.

Verbonden rechtspersonen

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

- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Scouting Vereniging Leger des Heils

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is verantwoordelijk voor de professionele gezondheidszorg en het welzijnswerk van het Leger des Heils in Nederland. Hierbij gaat het om maatschappelijke opvang, ouderen- en gezondheidszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdzorg, verslavingszorg, preventie en maatschappelijk herstel.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is organisatorisch verbonden met Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Uit dien hoofde vindt er een doorbelasting plaats van overheadkosten zoals de bezoldiging van bestuurders en toezichthouders.

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 Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils wordt verwerkt als opbrengst in de winst- en verliesrekening.

- In 2022 en 2023 is door Stichting Leger des Heils geen bijdrage verstrekt aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

- Voorts is 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 Leger des Heils. De rente over het saldo van deze rekening- courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving werft fondsen voor (o.a) de activiteiten van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving wordt verwerkt als opbrengst in de winst- en verliesrekening.

In 2022 en 2023 is door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving geen bijdrage aan Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering verstrekt.

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

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

Stichting Leger des Heils ReShare

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

Stichting Leger des Heils Woonvermogen

Stichting Leger des Heils Woonvermogen 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.

Kerkgenootschap Leger des Heils

Het Kerkgenootschap Leger des Heils is een protestants-christelijke geloofsgemeenschap. Het Kerkgenootschap Leger des Heils telt 50 korpsen en vormt samen met het buurtwerkprogramma van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 'Geloven in de buurt'. Dit bestaat uit 109 buurthuis kamers, 108 winkels en 18 overige activiteiten zijnde; ontmoetingsbussen, pioniersplekken en buurttuinen. Kernfuncties zijn evangelisatie, geestelijke groei, verbondenheid en dienstverlening aan de naaste.

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, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, dat ook de functionele valuta is van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

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 winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten vorderingen, liquide middelen, leningen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden op de hierna beschreven manier gewaardeerd. De Stichting maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan.

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.

Kosten voor groot onderhoud worden in de boekwaarde van het actief verwerkt onder toepassing van de componentenbenadering.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa. Uit de balanspost investeringsubsidies valt jaarlijks een gedeelte ten gunste van het bedrijfsresultaat vrij, in lijn met de afschrijvingstermijn van het gesubsidieerde actief. De vrijval wordt in de winst- en verliesrekening 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: 0-10%
- Machines en installaties: 5-10%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10-33,33%

Bij de waardering van de (materiële) vaste activa is rekening gehouden met vastgoedrisico's. Jaarlijks wordt in opdracht van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering door een externe vastgoedadviseur de onderhandse vrije verkoopwaarde van alle eigendomspanden van Stichting bepaald. Deze vrije verkoopwaarde wordt als directe opbrengstwaarde afgezet tegen de boekwaarde per pand. Wanneer de directe opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde en er verder aanwijzingen zijn dat de afschrijvingen mogelijk niet gerealiseerd kunnen worden uit de exploitatie, vindt een bedrijfswaardeberekening plaats op basis van de begroting 2024 en de verwachte toekomstige bezetting van de locatie. Bij de bedrijfswaardeberekening worden de toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet, rekening houdend met de verwachte (resterende) economische levensduur, het bezettingspercentage en de restwaarde. Wanneer de berekende bedrijfswaarde lager is dan de boekwaarde en deze waardevermindering materieel en naar verwachting duurzaam is, vindt een bijzondere waardevermindering plaats tot de bedrijfswaarde. Bijzondere waardeverminderingen worden in de afschrijvingen ten laste van de exploitatie gebracht.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Groot onderhoud:

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.

Vorderingen

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

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

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen bestemmingsfondsen en de overige reserve.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door bevoegde derden een beperkte bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Aanwending van bestemmingsreserves en -fondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord en via de resultatenbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Overige reserve

Onder de overige reserve is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Voorzieningen

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

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 2,5%.

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. De tijdwaarde van geld is niet materieel.

Operational leasing

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ligt.

Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Algemeen: opbrengsten zorgprestaties

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening en baten uit Jeugdwet 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 Stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de kosten van een actief worden systematisch in de winst- en verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Overige bedrijfsopbrengsten

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 winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

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

Personele kosten

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

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

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Pensioenen

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) en Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Voor pensioenfondsen geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Per december 2023 bedroeg de dekkingsgraad bij PFZW 106,3% en bij ABP 110,5%.

Volgens de wettelijke eisen kan verhogen pas vanaf een beleidsdekkingsgraad van 105% en hoger, en dan alleen geleidelijk. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 125% kan PFZW volledig indexeren. Het bestuur van PFZW heeft besloten per 1 januari 2023 de pensioenen van alle deelnemers met 6,0% te verhogen. Daarnaast worden de pensioenen van alle deelnemers per 1 januari 2024 nogmaals verhoogd met 4,8%. In 2023 heeft ABP de pensioenen verhoogd met 11,96%. Het ABP verhoogt de pensioenen per 1 januari 2024 met 3,03%.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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.

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 instellings specifieke (sectorale) regels.

TABEL: TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	2023	2022
Boekwaarde per 1 januari	783.808	1.446.470
Bij: investeringen	594.115	181.138
Af: afschrijvingen	327.111	387.831
Af: desinvesteringen	-	455.969
Boekwaarde per 31 december	1.050.812	783.808

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht materiele vaste activa welke is opgenomen na de toelichting op de balans.

De investeringen zijn in 2023 gestegen t.o.v. 2022. Dit is met name het gevolg van de inrichting van een nieuw aangehuurd pand in Arnhem en werkzaamheden aan het pand aan de Weesperzijde te Amsterdam.

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2023 getaxeerd op € 5,8 miljoen (per 31 december 2022: € 5,9 miljoen). De boekwaarde van de gebouwen in eigendom inclusief de ontvangen investeringssubsidie bedraagt € -/- 0,1 mln (2022: € -/- 0,2 mln). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt € 5,9 miljoen (per 31 december 2022: € 6,1 miljoen).

Op basis van de door de externe taxateur bepaalde taxatiewaarden zijn geen triggers geconstateerd om een bedrijfswaardeberekening op te stellen.

Het pand aan de Weesperzijde te Amsterdam (reële waarde per 31-12-2023: € 2.900.000) is verantwoord onder de materiële vaste activa van LJ&R. Dit pand is bezwaard met een hypothecaire lening (€ 907.560) van de ING Bank N.V. Conform de feitelijke situatie is het pand volledig in gebruik door Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

2. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31 dec 23	31 dec 22
Handelsdebiteuren	893.675	811.736
Groepsmaatschappijen		
• Rekening-courant Stichting Leger des Heils	11.137.629	8.729.425
Participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
• Leger des Heils entiteiten	6.043	7.181
Overige vorderingen		
• Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	1.764.818	1.992.385
• Personeel	34.790	8.406
• Overige	330.781	364.647
Totaal vorderingen	14.167.737	11.913.780

Toelichting:

Voor de handelsdebiteuren is ten bedrage van € 0,9 miljoen (2022: € 0,9 miljoen) een voorziening opgenomen. In beide jaren is één vordering volledig voorzien (2023: € 850.330 / 2022: € 852.130). Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2023 ten bedrage van € 0,2 miljoen (2022: € 0,1 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

3. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31 dec 23	31 dec 22
Bankrekeningen	2.238.433	912.725
Kassen	4.602	5.629
Betalingen onderweg en kruisposten	(229)	(16.069)
Totaal liquide middelen	2.242.806	902.285

Toelichting:

De liquide middelen staan ultimo boekjaar ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

PASSIVA**4. Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31 dec 23	31 dec 22
Bestemmingsfondsen	3.906.880	1.538.383
Overige reserve	1.750.000	1.750.000
Totaal eigen vermogen	5.656.880	3.288.383

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 jan 23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 dec 23
Bestemmingsfonds Jeugdwet	(3.252.650)	564.036	-	(2.688.614)
Risicoreserve Rijkssubsidies	4.791.033	1.804.461	-	6.595.494
Totaal bestemmingsfondsen	1.538.383	2.368.497	-	3.906.880

Toelichting:

In 2022 heeft een onafhankelijk extern onderzoek plaatsgevonden naar de maximale hoogte van de Risicoreserve Rijkssubsidies bij de drie reclasseringsorganisaties (3RO). Naar aanleiding van dit onderzoek hebben de onderzoekers door middel van een adviesrapport een advies gegeven over een nieuw te hanteren norm voor de individuele reclasseringsorganisaties. Op basis van dit adviesrapport zijn in 2024 nadere afspraken gemaakt tussen het Ministerie van Justitie en Veiligheid en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering inzake het maximum eigen vermogen. De hoogte van de risicoreserve Rijkssubsidies ultimo 2023 blijft binnen de specifiek voor Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering geadviseerde en in 2024 overeengekomen norm.

Overige reserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 jan 23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 dec 23
Overige reserve	1.750.000	-	-	1.750.000
Totaal overige reserve	1.750.000	-	-	1.750.000

5. Voorzieningen

	Saldo per 1 jan 23	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31 dec 23
Overige voorzieningen					
• Voorziening jubileumuitkeringen	344.116	70.537	41.711	-	372.942
• Voorziening langdurig zieken	437.218	497.582	423.228	-	511.572
• Voorziening activiteiten	134.273	-	103.783	30.490	-
Totaal voorzieningen	915.607	568.119	568.722	30.490	884.514

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

	31-dec-23
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	415.639
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr. < 5 jr.)	304.488
Langlopend deel van de voorzieningen (> 5 jr.)	164.387

Toelichting:

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband. De dotatie in het boekjaar is inclusief de rentekosten. De netto disconteringsvoet is 2,5% (2022: 0,6%) .

Voorziening langdurig zieken:

De voorziening voor langdurig zieken is voor het totale personeelsbestand van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ingeschat op basis van de beloningen van het personeelsbestand dat langer dan vier maanden ziek of arbeidsongeschikt is, rekening houdend met het uitkeringspercentage en de verzekerde risico's van arbeidsongeschiktheid. Kosten van ziekte van medewerkers korter dan vier maanden worden tot de periodekosten gerekend. De tijdswaarde van geld is niet materieel.

Voorziening activiteiten:

Ultimo 2022 is de inkooppremie verzekering WGA-hiaat ad € 134.273 voorzien. De afrekening hiervan is ultimo 2023 bekend. Er is uit hoofde hiervan een kortlopende schuld verantwoord per 31-12-2023 ad € 103.783. De tijdswaarde van geld is niet materieel.

6. Langlopende schulden

Het verloop is als volgt weer te geven:	2023	2022
Stand per 1 januari	-	788.000
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	-	788.000
Stand per 31 december	-	-
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-	-
Stand langlopende schulden per 31 december	-	-

Toelichting:

Langlopende schulden betroffen 2 leningen die door Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn verstrekt. De leningen zijn in 2022 volledig afgelost. Voorgaande verklaard de daling in de rentelasten in 2023 t.o.v. 2022.

7. Kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31 dec 23	31 dec 22
Schulden aan banken (aflossingsverplichting)	-	-
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.136.998	906.561
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.258.202	2.144.656
Schulden terzake pensioenen	561.298	248.609
Participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
• Leger des Heils entiteiten	89.763	-
Overige schulden		
• schulden uit hoofde van zorgbekostiging	675.312	1.775.964
• schulden uit hoofde van subsidies	1.174.321	-
• vakantiegeld	1.255.433	1.110.083
• vakantiedagen	1.991.839	1.868.257
• nog te betalen salarissen	448.854	375.576
Overige passiva		
• overlopende passiva	1.248.655	866.571
• loopbaanbudget	79.284	99.605
Totaal kortlopende schulden	10.919.960	9.395.882

Toelichting:

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

8. Financiële instrumenten

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

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

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

9. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar < 5jaar)	langlopend deel (> 5 jaar)
Soort verplichting:			
Huurverplichtingen	556.268	918.589	334.678
Leaseverplichtingen	56.072	95.940	-
Totaal	612.340	1.014.529	334.678

Toelichting:

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering is onderdeel van de fiscale eenheid voor omzetbelasting van het Leger des Heils in Nederland. Daarnaast behoren de volgende Leger des Heils entiteiten ook tot de fiscale eenheid: Kerkgenootschap Leger des Heils; Stichting Leger des Heils; Stichting Leger des Heils Fondsenwerving; Stichting Leger des Heils Dienstverlening; Stichting Leger des Heils ReShare en Stichting Leger des Heils Welzijn- en Gezondheidszorg. Dit houdt in dat iedere entiteit hoofdelijk aansprakelijk is voor de belastingschulden van de fiscale eenheid.

TABEL: TOELICHTING OP RESULTATENREKENING

BATEN**10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies	11.716	13.145
Totaal	11.716	13.145

Toelichting:

Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies betrof zowel in 2022 als in 2023 een subsidie uit het Stagefonds Zorg.

11. Opbrengsten Jeugdwet

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Opbrengsten Jeugdbescherming	26.904.486	24.707.928
Totaal	26.904.486	24.707.928

Toelichting:

De opbrengsten Jeugdbescherming zijn in 2023 gestegen t.o.v. 2022 vanwege een stijging in de tarieven

12. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Justitie en Veiligheid	28.845.089	24.995.668
Diensten	839.744	791.848
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	581.791	532.577
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	-	(55.893)
Totaal	30.266.624	26.264.200

Toelichting:

De Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Justitie en Veiligheid is onder andere toegenomen als gevolg van de subsidieverlening ten behoeve van het verlagen van de werkdruk bij gecertificeerde instellingen.

Tevens is er in 2023 subsidie verkregen ten behoeve van het werven en opleiden van zij-instromers om zodoende ook de werkdruk te verminderen of te verlichten.

LASTEN**13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Personeel niet in loondienst	1.790.756	1.686.833
Totaal	1.790.756	1.686.833

14. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Lonen en salarissen	29.767.367	27.860.261
Sociale lasten	5.108.601	4.526.794
Pensioenlasten	3.468.816	3.652.324
Totaal	38.344.784	36.039.379
Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	515	495
Gemiddelde loonkosten:	74.456	72.807

Toelichting:

Er zijn geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

15. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Afschrijvingen: • materiële vaste activa	327.111	387.831
Totaal	327.111	387.831

16. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.479.458	1.256.691
Algemene kosten	10.565.834	8.643.311
Onderhoud en energiekosten	228.861	163.587
Huur en leasing	1.627.926	1.293.000
Dotatie/vrijval voorzieningen	537.629	242.990
Totaal	14.439.707	11.599.579

Toelichting:

In lijn met een toename van de opbrengsten zijn de algemene kosten gestegen. Dit betreft met name extra uitgaven voor verschillende projecten en een toename van de uitgaven voor dienstreizen.

17. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Rentebaten	114.913	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	(26.883)	(143.748)
Totaal	88.030	(143.748)

TABEL: MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2023				
• aanschafwaarde	5.030.143	215.279	4.828.002	10.073.424
• cumulatieve afschrijvingen	3.553.331	170.408	4.161.220	7.884.959
Boekwaarde per 1 januari 2023	1.476.812	44.871	666.782	2.188.465
Mutaties in het boekjaar				
• investeringen	287.704	156.067	150.344	594.115
• afschrijvingen	106.033	7.232	213.845	327.110
• desinvesteringen				
aanschafwaarde	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-
per saldo	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	181.671	148.835	(63.501)	267.005
Stand per 31 december 2023				
• aanschafwaarde	5.317.848	371.346	4.978.345	10.667.539
• cumulatieve afschrijvingen	3.659.364	177.640	4.375.065	8.212.069
Boekwaarde per 31 december 2023	1.658.484	193.706	603.280	2.455.470
• investeringssubsidies per 1 januari 2023	(1.404.658)	-	-	(1.404.658)
ontvangen subsidies	-	-	-	-
amortisatie subsidies	-	-	-	-
• investeringssubsidies per 31 december 2023	(1.404.658)	-	-	(1.404.658)
Boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies	253.826	193.706	603.280	1.050.812
Afschrijvingspercentage	0-10%	5-10%	10-33,3%	

18. Bezoldiging

In dit hoofdstuk is de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht opgenomen. De bezoldiging zoals hieronder opgenomen betreft de daadwerkelijke bezoldiging die het lid als natuurlijke persoon binnen de Leger des Heils groep heeft ontvangen. De vermelding van de bezoldiging in dit hoofdstuk ziet niet toe op de WNT-verantwoording. De WNT- verantwoording is opgenomen in hoofdstuk 19.

18.1 Bezoldiging Raad van Bestuur

<i>bedragen x € 1</i>		Kapitein H.SlompRA	Ir. A.G.C. van de Haar	Mevrouw H.F. Bloemdal MMI
Functie gegevens		Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023		1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1	1	1
Dienst betrekking binnen Leger des Heils?		ja	ja	ja
Bezoldiging				
Brutojaarloon		25.494	127.986	127.986
Vakantiegeld		1.071	10.218	10.218
Eindejaarsuitkering		3.470	11.450	11.450
Jaarinkomen		30.035	149.654	149.654
Belaste vergoedingen/bijtellings		5.932	13.142	6.882
Werkgevers bijdrage pensioen		10.862	14.718	14.718
Overige beloningen op termijn		0	596	597
Totale bezoldiging 2023		46.829	178.110	171.851
Totale bezoldiging 2022		48.681	149.084	149.283

18.2 Bezoldiging Raad van Toezicht

<i>bedragen x € 1</i>	Commissioner B.S. Gundersen	Kolonel D. Evans	L.t.-kolonel J.A. den Hollander	De heer drs. W.J. Adema RA MBA	Mevrouw prof. Dr. W. den Ouden
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Penningmeester)	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Secretaris)
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging 2023	0	0	0	4.000	11.600
Bezoldiging 2022	0	0	0	4.824	9.600

bedragen x € 1

	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw F.C. Azimullah	De heer ir. H. Broeders	Mevrouw drs. W.L. Postma
Funcctiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-29/11
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	30/09-31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging 2023	8.000	8.167	8.000	4.400
Bezoldiging 2022	7.200	6.153	5.600	1.600

19. WNT-verantwoording 2023

De WNT is van toepassing op zowel Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) alsmede Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R). Het voor Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 12 punten.

Groepsverantwoording van de WNT

Op 1 november 2022 heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) verduidelijkt dat in de WNT-verantwoording de WNT-gegevens per topfunctionaris per dienstverband dienen te worden uitgesplitst. Dit houdt in dat topfunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering op basis van 'niet in dienstbetrekking' moeten worden verantwoord. Dit heeft gevolgen voor de WNT-verantwoording bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

Het bezoldigingsbegrip voor een topfunctionaris in geval van intra-groep-detachering is vanuit de regelgeving onduidelijk en daarom niet te controleren door de externe accountant. De leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn in functie voor zowel Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg alsmede Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Bij beide entiteiten leidt dit tot intra-groep-detachering. Het is niet mogelijk gebleken om met een zeer hoge mate van nauwkeurigheid aan te tonen in welke mate de leden zijn ingezet ten behoeve van de hiervoor genoemde stichtingen. Als gevolg van voorgaande is er bij de jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering door de externe accountant een controleverklaring met beperking vanwege een onzekerheid t.a.v. de WNT afgegeven. Dit ondanks dat de door de topfunctionarissen daadwerkelijk ontvangen bezoldigingen ruim binnen de geldende maximum grenzen van de WNT blijft.

Intra-groep-detachering

Voor de bepaling van 'omvang dienstverband' van topfunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering is uitgegaan van de verdeelsleutel op basis van begroting.

In onderstaande tabel is aangegeven hoe en voor welk aandeel er in 2022 en 2023 sprake is van intra-groep detachering bij de topfunctionarissen.

	Kapitein H.Slomp RA	Ir. A.G.C. van de Haar	Mevrouw H.F. Bloemdal MMI	De heer H.M. Don
Intra-groep-detachering aan:	W&G/LJ&R	LJ&R	LJ&R	n.v.t.
Intra-groep-detachering vanuit:	St. LdH Kerkgenootschap	W&G	W&G	n.v.t.
Aandeel (respectievelijk) in %	90%/10%	10%	10%	n.v.t.

In onderstaande tabellen is aangegeven hoe en voor welk aandeel er in 2022 en 2023 sprake is van intra-groep detachering bij de toezichthoudende toefunctionarissen.

	Commissioner B.S. Gundersen	Kolonel D. Evans	L.t.-kolonel J.A. den Hollander	De heer drs. W.J. Adema RA MBA	Mevrouw prof. Dr. W. den Ouden
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Penningmeester)	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Secretaris)
Intra-groep-detachering aan:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	W&G/LJ&R	W&G/LJ&R
Aandeel (respectievelijk) in %	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	90%/10%	90%/10%

	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw F.C. Azimullah	De heer ir. H. Broeders	Mevrouw drs. W.L. Postma
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Intra-groep-detachering aan:	W&G/LJ&R	W&G/LJ&R	W&G/LJ&R	W&G/LJ&R
Aandeel (respectievelijk) in %	90%/10%	90%/10%	90%/10%	90%/10%

Als bezoldiging van toefunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering is aangemerkt: de direct toerekenbare kosten die zijn doorbelast aan de WNT-entiteit voor de uitoefening van functie als toefunctionaris bij die WNT-entiteit.

Wij benadrukken dat de verantwoorde WNT-bezoldiging voor toefunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering niet is gebaseerd op de bezoldiging die de betreffende toefunctionaris als natuurlijke persoon zelf heeft ontvangen, maar op intern doorbelaste kosten tussen entiteiten binnen de groep.

De vergelijkende WNT-gegevens 2022 van de toefunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering zijn ten opzichte van de in de jaarrekening 2022 opgenomen gegevens eveneens aangepast, en nu afzonderlijk per WNT-instelling en op basis van 'niet in dienstbetrekking' opgesteld.

De reden hiervoor is de verduidelijking van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat toefunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering op basis van 'niet in dienstbetrekking' moeten worden verantwoord. In 2022 was hierbij nog uitgegaan van het bezoldigingsbegrip voor 'in dienstbetrekking'.

19.1 Wet normering Topinkomens (WNT) Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

1. Bezoldiging toefunctionarissen

1a. Leidinggevende toefunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende toefunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als toefunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	Kapitein H. Slomp RA	Ir .A.G.C. van de Haar	Mevrouw H.F. Bloemdal MMI
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,9	1	1
Dienstbetrekking?	nee	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkosten vergoedingen	34.089	162.795	156.536
Beloningen betaalbaar op termijn	12.047	15.315	15.315
Subtotaal	46.136	178.110	171.851
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	200.700	223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terug ontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	46.136	178.110	171.851
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022 bedragen x € 1	Kapitein H. Slomp RA	Ir .A.G.C. van de Haar	Mevrouw H.F. Bloemdal MMI
Functiegegevens	Voorzitter Raad van bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	0,9	1	1
Dienstbetrekking?	nee	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkosten vergoedingen	34.037	135.462	135.661
Beloning en betaalbaar op termijn	9.776	13.622	13.622
Subtotaal	43.813	149.084	149.283
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.400	216.000	216.000
Bezoldiging	43.813	149.084	149.283

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

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 Stichting Leger des Heils Welzijns-en Gezondheidszorg, een onbezoldigde toezichthoudende functie. De bezoldiging voor hun dagelijkse bestuurlijke werkzaamheden is opgenomen in de verslaggeving van Stichting Leger des Heils.

Gegevens 2023 <i>bedragen x € 1</i>	Commissioner B.S. Gundersen	Kolonel D. Evans	L.t.-kolonel J.A. den Hollander	De heer drs. W.J. Adema RA MBA	Mevrouw prof. Dr. W. den Ouden
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Penningmeester)	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Secretaris)
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	0	0	0	3.600	10.440
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.105	20.070	20.070	20.070	20.070
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terug ontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	0	0	0	3.600	10.440
Het bedrag van de overschrijding, en	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
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 2022 <i>bedragen x € 1</i>	Commissioner B.S. Gundersen	Kolonel D. Evans	L.t.-kolonel J.A. den Hollander	De heer drs. W.J. Adema RA MBA	Mevrouw prof. Dr. W. den Ouden
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Penningmeester)	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Secretaris)
Aanvang en einde functie vervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	0	0	0	4.342	8.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.160	19.440	19.440	19.440	19.440

Gegevens 2023 <i>bedragen x € 1</i>	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw F.C. Azimullah	De heer ir. H. Broeders	Mevrouw drs. W.L. Postma
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-29/11
Bezoldiging				
Bezoldiging	7.200	7.350	7.200	3.960
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.070	20.070	20.070	18.311
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	7.200	7.350	7.200	3.960
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022 <i>bedragen x € 1</i>	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw F.C. Azimullah	De heer ir. H. Broeders	Mevrouw drs. W.L. Postma
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	30/09-31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	6.480	5.538	5.040	1.440
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.440	19.440	19.440	4.954

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2023 hebben geen uitkeringen plaatsgevonden aan uit dienst getreden topfunctionarissen.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

19.2 Wet normering Topinkomens (WNT) Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2023 <i>bedragen x € 1</i>	Kapitein H. Slomp RA	Ir. A.G.C. van de Haar	Mevrouw H.F. Bloemdal MMI	De heer H.M. Don
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	(Voormalig) Algemeen directeur LJ&R
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-28/02
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	0,1	0,1	0,1	1
Dienstbetrekking?	nee	nee	nee	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.788	17.413	16.787	18.097
Beloning en betaalbaar op termijn	1.339	3.063	3.063	2.019
Subtotaal	5.127	20.476	19.850	20.116
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300	36.047
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terug ontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	5.127	20.476	19.850	20.116
Het bedrag van de overschrijding, en	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022 <i>bedragen x € 1</i>	Kapitein H. Slomp RA	Ir. A.G.C. van de Haar	Mevrouw H.F. Bloemdal MMI	De heer H.M. Don
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	(Voormalig) Algemeen directeur LJ&R
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	0,1	0,1	0,1	1
Dienstbetrekking?	nee	nee	nee	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.782	14.561	14.581	91.551
Beloning en betaalbaar op termijn	1.086	2.724	2.724	12.028
Subtotaal	4.868	17.285	17.305	103.579
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600	21.600	216.000
Bezoldiging	4.868	17.285	17.305	103.579

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

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

Gegevens 2023 <i>bedragen x € 1</i>	Commissioner B.S. Gundersen	Kolonel D. Evans	L.t.-kolonel J.A. den Hollander	De heer drs. W.J. Adema RA MBA	Mevrouw prof. Dr. W. den Ouden
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Penningmeester)	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Secretaris)
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	0	0	0	400	1.160
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	3.345	2.230	2.230	2.230	2.230
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	0	0	0	400	1.160
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is	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 2022 <i>bedragen x € 1</i>	Commissioner B.S. Gundersen	Kolonel D. Evans	L.t.-kolonel J.A. den Hollander	De heer drs. W.J. Adema RA MBA	Mevrouw prof. Dr. W. den Ouden
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Penningmeester)	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Secretaris)
Aanvang en einde functie vervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	0	0	0	482	960
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	3.240	2.160	2.160	2.160	2.160

Gegevens 2023 bedragen x € 1	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw F.C. Azimullah	De heer ir. H. Broeders	Mevrouw drs. W.L. Postma
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-29/11
Bezoldiging				
Bezoldiging	800	817	800	440
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	2.230	2.230	2.230	2.035
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	800	817	800	440
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022 bedragen x € 1	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw F.C. Azimullah	De heer ir. H. Broeders	Mevrouw drs. W.L. Postma
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	30/09-31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	720	615	560	160
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	2.160	2.160	2.160	550

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2023 hebben geen uitkeringen plaatsgevonden aan uit dienst getreden topfunctionarissen.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

20. Honoraria accountant

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
<i>De honoraria van de accountant zijn als volgt:</i>		
1 Controle van de jaarrekening	53.216	59.169
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	35.477	39.446
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	88.693	98.615

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2023, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

21. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn geweest op de jaarrekening 2023.

22. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 24 april 2024.

De Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 24 april 2024.

23. Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling zoals opgenomen in de winst- en verliesrekening.

24. Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

Een exemplaar van deze jaarrekening voorzien van de originele handtekeningen en van de origineel getekende controleverklaring bevindt zich ten kantore van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

Raad van Bestuur:

Datum: 24 april 2024

Kapitein H. Slomp RA
Voorzitter Raad van Bestuur

H.F. Bloemendal
Bestuurder Zorg

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

Raad van Toezicht:

Datum: 24 april 2024

Commissioner B.S. Gundersen
Voorzitter Raad van Toezicht

Kolonel D. Evans
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

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

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

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

De heer drs. W.J. Adema RA MBA
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw F.C. Azimullah
Lid Raad van Toezicht

De heer ir. H. Broeders Lid
Raad van Toezicht

IV. OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling resultaatbestemming

Conform artikel 25 van de statuten zoals vastgesteld d.d. 11 mei 2015 zorgt de Stichtingsdirectie jaarlijks voor het opmaken van de jaarrekening over het afgelopen boekjaar van de Stichting, bestaande uit de balans (inclusief resultaatbestemming), de winst- en verliesrekening, een toelichting op deze stukken en een jaarverslagconform de van tijd tot tijd geldende wet-en regelgeving.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina's.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2023

Ons oordeel met beperking

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ('de stichting'), uitgezonderd de mogelijke gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking',

- een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG; en
- is de in de jaarrekening van de stichting opgenomen WNT-verantwoording inzake Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering en Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT') en de brief van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering te Almere (statutair gevestigd in Amsterdam) gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2023;
- de resultatenrekening over 2023; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT en de brief van het ministerie van BZK aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914.

NLE00024135.1.2

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.

De basis voor ons oordeel met beperking

Bevindingen die hebben geleid tot ons oordeel met beperking

De beperking in ons oordeel heeft betrekking op WNT-aangelegenheden bij intra-groep detachering. Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft in de jaarrekening in hoofdstuk 19 'WNT-verantwoording 2023' op pagina 71 toegelicht van welke topfunctionaris(sen) bij welke WNT-instelling(en) de omstandigheden, zoals hierna nader toegelicht, toezien.

Wij zijn niet in staat geweest:

- vast te stellen of in de overige doorbelaste kosten nog bezoldigingscomponenten zijn opgenomen die aan het vervullen van de topfunctie moeten worden toegerekend, omdat de WNT wet- en regelgeving niet voorziet in een limitatieve opsomming van de componenten die tot de WNT-bezoldiging gerekend moeten worden bij intra-groep detachering;
- vast te stellen of de verantwoorde deeltijdfactor van de betreffende leidinggevende topfunctionaris(sen) overeenkomt met de praktijk, onder meer omdat de WNT wet- en regelgeving niet voorziet in de wijze van toerekening van groepsbrede activiteiten aan individuele WNT-instellingen, alsmede als gevolg van het ontbreken van een vorm van tijdsregistratie.

Als gevolg hiervan zijn wij niet in staat geweest voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen om vast te stellen dat de WNT-gegevens over zowel 2023 als 2022 van de hiervoor genoemde topfunctionaris(sen) bij de WNT-instelling(en), inclusief een eventuele onverschuldigde betaling als gevolg van WNT-bezoldigingselementen die mogelijk in de overige doorbelaste kosten zijn begrepen, in overeenstemming zijn met de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor onze controle

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2023 en de brief van het ministerie van BZK aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914 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 met beperking.

Onafhankelijkheid

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 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

Het jaardocument omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaardocument anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag (zoals opgenomen in het voorwoord raad van bestuur en het maatschappelijk verslag), op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het verslag van de raad van toezicht en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

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 openbare jaarverantwoording WMG 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 bestuursverslag (zoals opgenomen in het voorwoord raad van bestuur en het maatschappelijk verslag) in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de raad van toezicht.

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 openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; 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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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, 16 mei 2024
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2023, 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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



V. BIJLAGEN

Bijlage 1: Exploitatierkening per afdeling

Afdelingen:	Bedrijfs- bureau	Jeugd- bescherming	Reclassering	Totaal
Bedrijfsopbrengsten:				
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
Overige subsidies	2.344	6.446	2.926	11.716
Baten uit Jeugdwet				
Opbrengsten Jeugdwet	-	26.904.486	-	26.904.486
Netto omzet	2.344	26.910.932	2.926	26.916.202
Overige bedrijfsopbrengsten:				
Opbrengsten Justitie	187.786	2.189.218	26.468.086	28.845.090
Diensten	45.202	-	794.542	839.744
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	103.969	317.534	160.288	581.791
Boekwinst verkoop materiële vaste activa	-	-	-	-
	336.957	2.506.752	27.422.916	30.266.625
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	339.301	29.417.684	27.425.842	57.182.827

Bedrijfslasten:				
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	356.918	752.615	681.223	1.790.756
Lonen en salarissen	6.432.535	11.286.559	12.109.254	29.828.348
Sociale lasten	795.574	2.188.237	2.063.811	5.047.622
Pensioenpremies	609.049	1.182.000	1.677.767	3.468.816
Totaal personeelskosten	7.837.158	14.656.796	15.850.832	38.344.786
Afschrijvingen op vaste activa	39.512	126.794	160.805	327.111

Afdelingen:	Bedrijfs- bureau	Jeugd- bescherming	Reclassering	Totaal
Voeding	650	11.086	10.248	21.984
Activiteitskosten	65	1.313	147.240	148.618
Verzorgingskosten	3.154	644.349	38.009	685.512
Belastingen en heffingen	836	(3.843)	20.935	17.928
Verzekeringen	125.172	-	-	125.172
Schoonmaakkosten	40.199	45.272	122.888	208.358
Beveiliging	20.220	2.510	8.940	31.670
Overige huisvestingskosten	(417.230)	179.024	478.421	240.215
Totaal voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	(226.934)	879.711	826.681	1.479.457
Deskundigheidsbevordering	243.545	281.997	425.881	951.423
Andere personeelskosten	(9.401.910)	8.042.752	4.308.916	2.949.758
Dienstreizen	182.354	970.831	510.924	1.664.109
Kosten ondernemingsraad	8.314	5.493	6.220	20.027
Kosten cliëntenraden	56.588	2.195	2.488	61.271
Bijdrage koepelorganisaties	73.674	16.890	341	90.905
Accountantskosten	97.781	-	-	97.781
Advieskosten	170.279	10.038	(18.260)	162.057
Kosten hard- en software	283.952	1.625.550	1.391.556	3.301.058
Telefoon en datalijnen	88.868	91.644	66.557	247.069
Overige organisatiekosten	156.179	488.933	375.294	1.020.406
Totaal algemene kosten	(8.040.376)	11.536.322	7.069.918	10.565.864
Energie en water	107	(2.669)	40.488	37.926
Onderhoud	26.971	52.042	111.895	190.908
Totaal onderhoud en energiekosten	27.078	49.373	152.383	228.834
Huur en erfpacht	465.995	596.933	564.998	1.627.926
Dotatie vrijval personele voorzieningen	-	242.207	295.422	537.629
Totaal overige bedrijfskosten	(7.774.237)	13.304.546	8.909.402	14.439.710
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	459.351	28.840.750	25.602.262	54.902.363
Financiële baten en lasten	120.050	(12.898)	(19.119)	88.033
RESULTAAT	(0)	564.036	1.804.461	2.368.497

Bijlage 2: Overzicht capaciteit en bezetting - afdeling Jeugdbescherming**Justitiële jeugdbescherming (gemeente subsidie)**

Capaciteit per 31 december:	31-12-2023	31-12-2022
(Voorlopige) Voogdij	757	782
(Voorlopige) Onder Toezicht Stelling korter dan 1 jaar	625	579
Onder Toezicht Stelling langer dan 1 jaar	995	1.074
Jeugdreclassering regulier en samenloop	160	205
Intensieve Traject Begeleiding harde kern	-	-
Intensieve Traject Begeleiding criem	1	-
Drang	8	27
	2.546	2.667

12-maands-gemiddelden:	2023	2022
(Voorlopige) Voogdij	763	790
(Voorlopige) Onder Toezicht Stelling korter dan 1 jaar	626	585
Onder Toezicht Stelling langer dan 1 jaar	1.008	1.069
Jeugdreclassering regulier en samenloop	153	191
Intensieve Traject Begeleiding harde kern	1	1
Intensieve Traject Begeleiding criem	1	1
Drang	19	37
	2.571	2.674

