



JAARDOCUMENT 2023

**Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg**



Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

Postbus 3006

1300 EH Almere

036-5398250

www.legerdesheils.nl

INHOUDSOPGAVE

I. VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR	5
II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG	10
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in één oogopslag	10
1. INLEIDING	11
2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE	12
2.1 Algemene identificatiegegevens	12
2.2 Structuur van de Stichting	12
2.3 Kerngegevens	14
3. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	20
3.1 Raad van Toezicht	20
3.2 Commissies	22
3.3 Plenaire vergaderingen Raad van Toezicht	24
3.4 Besluiten	25
3.5 Voornemens 2024	26
3.6 Dankwoord	26
3.7 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2023	27
4. MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN	28
4.1 Dialoog met belanghebbenden	28
4.2 Duurzaamheid	29
5. BESTUUR EN MEDEZEGGENSCHAP	33
5.1 Raad van Bestuur	33
5.2 Medezeggenschap	33
5.3 Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2023	35
6. BELEID, INSPANNINGEN EN PRESTATIES	36
6.1 Omgevingsanalyse	36
6.2 Algemeen beleid verslagjaar	37
6.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	41
6.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	41
6.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	42
6.6 Financieel beleid	45

III. JAARREKENING 2023	54
Balans per 31 december 2023	54
Resultatenrekening over 2023	56
Kasstroomoverzicht over 2023	57
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	58
Toelichting op de balans	67
Toelichting op de resultatenrekening	72
Gebeurtenissen na balansdatum	87
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	87
Resultaatbestemming	87
Ondertekening	87
IV. OVERIGE GEGEVENS	89
Statutaire regeling resultaatbestemming	89
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	90



I. VOORWOORD

RAAD VAN BESTUUR

'Passion for People'

Onze tijd verandert snel, maar onze missie blijft onveranderd. Als Leger des Heils hebben we de unieke opdracht om vanuit de liefde van God voor alle mensen, in het bijzonder om te zien naar kwetsbare mensen in onze samenleving die geen helper hebben. De titel van ons strategisch meerjarenplan 'Passion for People' draagt uit dat we vanuit die inspiratiebron ons onvermoeibaar blijven inzetten voor herstel en een menswaardig bestaan van jaarlijks 28.000 deelnemers.

Dat is geen makkelijke opgave. In de afgelopen jaren is de bestaanszekerheid van mensen verder onder druk komen te staan. De mannen, vrouwen en kinderen die aan onze hulp worden toevertrouwd hebben vaak te maken met een stapeling van problemen en dragen traumatische ervaringen met zich mee. Het bieden van goede zorg, ondersteuning, toezicht en begeleiding, de bedrijfsprocessen om dat goed te faciliteren en de interactie met vele samenwerkingspartners vragen iedere dag opnieuw veel inzet en creativiteit van onze medewerkers, ervaringsdeskundigen en vrijwilligers. In de weerbarstige en sterk geprotocolleerde systeemwereld in de zorg en het sociaal domein lopen onze medewerkers en deelnemers regelmatig tegen grenzen aan om te kunnen doen wat nodig is.

Een menswaardig bestaan (een dak boven je hoofd, voldoende inkomen, iets om handen hebben, mensen die naar je omzien, erbij horen) voor de meest kwetsbaren komt niet vanzelf tot stand en vraagt steeds opnieuw om gericht beleid en acties. Met het oog op politieke verschuivingen liggen daar nieuwe kansen en uitdagingen. In onze lobby zullen we blijven strijden voor een menswaardig bestaan voor mensen die uitvallen of dreigen uit te vallen. De aanpak van dakloosheid, ook die van dakloze EU-burgers, de verbetering van de positie van kwetsbare jongeren en het bouwen aan zorgzame gemeenschappen in de wijk -'caring communities'- maken daar onderdeel van uit.

De opvang aan Oekraïense vluchtelingen, met een totale capaciteit van ca. 5.000 bedden, hebben we in het afgelopen jaar kunnen voortzetten. Daarbij is zichtbaar geworden dat een deel van hen meer zorg nodig heeft in verband met onder meer psychische en verslavingsproblemen. Samen met onze partners verkennen we hoe de benodigde zorg het beste kan worden georganiseerd.

In verband met een terugloop van plaatsingen van Oekraïense vluchtelingen in gastgezinnen is in goede afstemming met het Ministerie van Justitie en Veiligheid het programma RefugeeHome (met o.a. Rode Kruis en Vluchtelingenwerk) eind 2023 beëindigd.

In de afgelopen jaren is hard gewerkt om nodige verbeterlagen en innovaties door te voeren in de zorg en bedrijfsvoering door middel van een ambitieus programma. We zijn trots dat dit driejarig programma tot resultaat heeft geleid en we zijn dankbaar voor de inzet van de vele medewerkers uit de hele organisatie die dit mogelijk hebben gemaakt. Hiermee houdt het niet op. We gaan door met verbeteringen en innovaties in een snel veranderende wereld om goede zorg en ondersteuning te blijven bieden aan kwetsbare mensen.

De kwaliteit van zorg heeft de volle aandacht. Kwaliteit van zorg bieden is ingewikkeld door krapte op de arbeidsmarkt en te lage (en niet volledig geïndexeerde) tarieven. De complexe systeemwereld, waarin het lastig is de weg te vinden voor mensen die met meerdere problemen tegelijkertijd kampen, is daar niet helpend in.

In onze verpleeghuizen verlenen we zorg aan een bijzondere doelgroep ouderen met zorgmijdend gedrag, drugs- en/of alcoholproblematiek en trauma's als gevolg van dakloosheid. In overleg met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) zijn plannen ter hand genomen om de kwaliteit van de zorg voor deze bijzondere doelgroep structureel te verbeteren en de daarbij behorende financiering te realiseren. In 2023 heeft dat niet kunnen voorkomen dat één van onze verpleeghuizen onder verscherpt toezicht van de IGJ is geplaatst.

Binnen onze mogelijkheden blijven we werken aan voortdurende verbetering van de zorg aan deze specifieke groep mensen. Een duurzame financiering van de ouderenzorg in relatie tot onze doelgroep is daarbij in toenemende mate een punt van zorg.

Het thema duurzaamheid is het afgelopen jaar breder omarmd. Het Leger des Heils gebruikt daarbij een bredere definitie dan alleen de inzet op verlaging van onze 'environmental footprint'. Vanuit onze missie ligt de focus ook op sociale duurzaamheid, zoals bijvoorbeeld bestaanszekerheid voor de meest kwetsbaren en de bestrijding van mensenhandel. In de verlaging van onze 'environmental footprint' richten we ons o.a. op klimaatneutraal vastgoed, elektrisch rijden, groene energie, voeding en afvalstromen waarbij we onze medewerkers actief mee laten doen. We richten ons op een CO₂-reductie van 50% in 2030 en 100% in 2050.

In de verschillende regio's zijn tal van nieuwe initiatieven gestart en nieuwe locaties geopend om hulp te kunnen bieden aan mensen zonder helper. Zo zijn we in Den Haag gestart met Street Level, een nieuwe manier van outreachend werken om hulp te bieden aan het toenemend aantal dakloze mensen op straat. Verder is in de grote steden gestart met EU-veldwerkers die zich richten op contact leggen met en hulp bieden aan dakloze EU-burgers die zich vaak in schrijnende situaties bevinden en het recht op voorzieningen wordt ontzegd. Ook is in samenwerking met het Nederlands Veteraneninstituut begonnen met het gereedmaken van een kleinschalige opvangvoorziening voor zorgmijdende veteranen waarvan de opening in het voorjaar van 2024 gepland is.

Naast de opening van nieuwe locaties is het besluit genomen om de palliatieve terminale zorg in het Hospice Rozenheuvel over te dragen aan een andere partij, en op andere plekken in het land, de capaciteit aan palliatieve zorg aan een ouder wordende groep deelnemers, aangeboden vanuit de eigen woonvoorziening, te versterken.

In 2023 is netto € 34 mln geïnvesteerd in met name accommodaties en inventaris, waarbij een aantal gebouwen is aangekocht voor uitbreiding van activiteiten. De investeringen zijn voor een groot deel gefinancierd uit eigen cashflow, aangevuld met leningen van beleggers via Stichting Leger des Heils Woonvermogen.

De Stichting had aan het einde van het jaar 6.557 medewerkers in dienst (4.856 fte), wat een beperkte stijging betekent (2,2% hoger) in vergelijking met het jaar 2022. Het verzuim binnen de organisatie laat een dalende trend zien en ligt met 7,4% onder het gemiddelde van de zorgsector als geheel. Vanwege de lastige arbeidsmarkt en het borgen van zorgcontinuïteit moeten wij helaas, ondanks het lagere verzuim, meer dan wij willen, een beroep doen op personeel niet in loondienst (PNIL). Goed werkgeverschap blijft dan ook essentieel voor behoud en aantrekken van medewerkers. Gelukkig mogen we ook nog steeds constateren dat mensen vanuit een intrinsieke gedrevenheid, onze identiteit en de passie voor anderen de keuze maken om bij het Leger des Heils te komen werken.

We zijn dankbaar voor de vele zegeningen in het afgelopen jaar zichtbaar in wat we hebben mogen betekenen in de weg naar herstel van onze deelnemers. Ook in het komende jaar blijven we ons inzetten voor een rechtvaardige en menswaardige samenleving waarin ieder mens telt. Met 'Passion for People' richten onze medewerkers, ervaringsdeskundigen en vrijwilligers zich daarbij in het bijzonder op kwetsbare mensen die hun bestaan onzeker zijn. Daarbij is er ook ruimte en aandacht voor elkaar om het vaak moeilijke werk van elke dag vol te kunnen blijven houden. We voelen ons gezegend met de mensen met wie we het werk mogen doen. Onze medewerkers, ervaringsdeskundigen en vrijwilligers zijn ons grootste en belangrijkste kapitaal en zij verdienen het vertrouwen en de ondersteuning van een toegewijd leidinggevend kader.

We zijn dankbaar dat we dit jaar, evenals vorig jaar, een positief financieel resultaat hebben behaald. Daarbij past, gelet op de sterk stijgende loon- en energiekosten die niet volledig geïndexeerd zijn in tarieven en subsidiebedragen, een 'early warning' voor 2024 en verder.

Rest ons een woord van dank uit te spreken aan alle samenwerkingspartners, donateurs, en mensen van goede wil om samen met ons het werk voor kwetsbare mensen in onze samenleving mogelijk te maken. Zonder jullie steun gaat het niet. In de samenleving van vandaag en morgen hebben we elkaar binnen en buiten het Leger des Heils meer dan ooit nodig om klaar te staan voor kwetsbare mensen die het op eigen kracht niet redden.

Opdat ook zij zich gezien weten, gehoord en gesteund voelen, een wenkend perspectief aangereikt krijgen om door te kunnen gaan, en in relaties tussen mensen iets van Gods liefde mogen ervaren.

Daarin blijven we doen wat we geloven, in het vertrouwen dat God ons liefheeft en naar de wereld omziet.

Almere, 24 april 2024

**'ZIE, IK GA IETS NIEUWS VERRICHTEN,
NU ONTKIEMT HET, HEB JE HET NOG
NIET GEMERKT?'**

(Jesaja 43:19)

Raad van Bestuur:



kapitein Harm Slomp RA



Voorzitter Raad van Bestuur



Karin Bloemendal MMI



Bestuurder Zorg



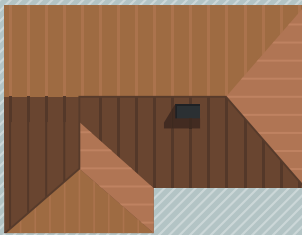
Ir. Bert van de Haar



Bestuurder Bedrijfsvoering

ONZE IMPACT IN 2023

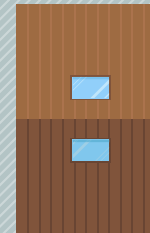
27.797
MENSEN
GEHOLPEN



6.312
BEDDEN

298
LOCATIES

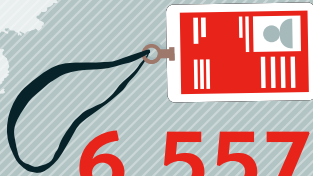
3.745
PLEKKEN DAGOPVANG
OF BUURTSTEUNPUNTEN



4.699
PLAATSEN OPVANG
VOOR OEKRAÏNERS



6.557
MEDEWERKERS



1.602
DEELNEMERS IN
RE-INTEGRATIE
TRAJECTEN



1.637

17.753 VRIJWILLIGERS
AANTAL MENSEN
AMBULANT GEHOLPEN



€ 568 MILJOEN
kosten van onze activiteiten

€ 571 MILJOEN

zorgvergoedingen, eigen bijdragen
hulpvragers, bijdragen van particulieren,
bedrijven en organisaties,
verkoopopbrengsten en
financiële baten.





II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg in één oogopslag

	2023	2022	2021
De hulpvragers			
Aantal unieke cliënten	27.797	28.002	28.809
Aantal verzorgde overnachtingen vanuit hulpverlening Oekraïne	1.594.818	1.075.575	-
De hulpverleningscapaciteit (per 31 december)			
Aantal bedden intramurale voorzieningen	6.312	6.207	6.434
Aantal plaatsen dagopvang/buurtsteunpunten	3.745	3.534	3.745
Gemiddeld aantal fte Ambulante hulpverlening (36 uur per week)	1.361	1.403	1.295
Aantal plaatsen opvang Oekraïners	4.699	4.071	-
De organisatie			
Aantal regio's per 31 december	7	7	7
Aantal vestigingen per 31 december	298	303	267
Aantal personeelsleden per 31 december	6.557	6.414	6.132
Gemiddeld aantal ingezette fte (36 uur per week)	4.758	4.615	4.488
De financiën (bedragen x € 1 mln)			
Totale opbrengsten	571	530	475
• waarvan bijdragen van St. Leger des heils en St. Leger des Heils Fondsenwerving	12	9	8
Totale kosten	568	523	470
Financieel resultaat	3	7	5
Mutatie Eigen vermogen (incl. overige mutaties)	3	7	5

1. INLEIDING

Dit jaardocument heeft betrekking op Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G).

Vanwege de specifieke zorg die we verlenen aan cliënten die kampen met een cumulatie aan problemen heeft W&G te maken met verschillende financieringsvormen en veel stakeholders waaronder ruim 300 gemeenten, het Ministerie van Justitie en Veiligheid, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, zorgkantoren en zorgverzekeraars, Inspecties, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en partner zorgorganisaties. In dit jaardocument leggen we verantwoording af over het gevoerde beleid, onze maatschappelijke impact en de besteding van de aan ons toegekende middelen

Het jaardocument is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van W&G en betreft het gehele kalenderjaar (tevens boekjaar) 2023. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlagen.

2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon: Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
Statutaire vestiging: Amsterdam
Bezoekadres Stichtingsbureau: Spoorreed 10
Postadres: Postbus 3006
Postcode: 1300 EH
Plaats: Almere
Telefoonnummer: 036 - 53 98 250
E-mailadres: cb.wg@legerdesheils.nl
Internetpagina: www.legerdesheils.nl
Nummer Kamer van Koophandel: 41208154

W&G zet zich in voor de meest kwetsbare mensen in onze samenleving. Het werk van W&G is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert W&G aan de samenleving deze waarden te realiseren.

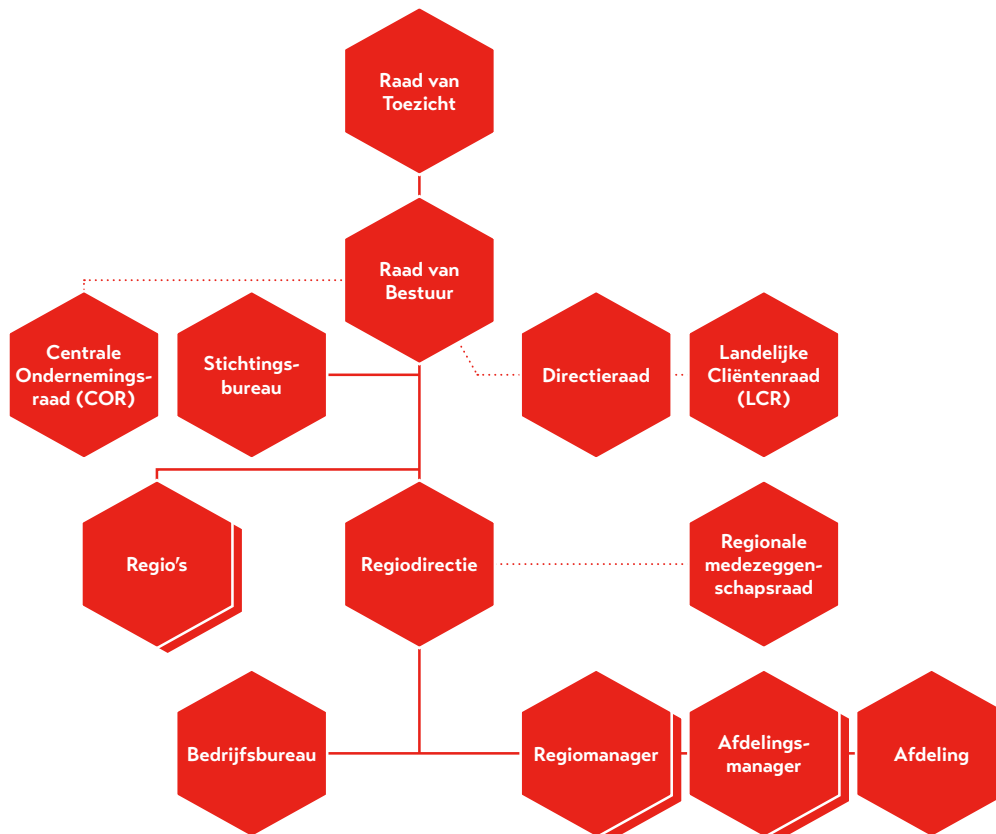
2.2 Structuur van de Stichting

W&G heeft een Raad van Bestuur (RvB) en een Raad van Toezicht (RvT).

Het werk van de Stichting is ingedeeld in zeven regio's, die worden aangestuurd door een regiodirectieteam.

Op landelijk niveau is er een Directieraad ingesteld bestaande uit de leden van de RvB en een vertegenwoordiging vanuit alle regionale directies van W&G, aangevuld met vertegenwoordiging van de directie van de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering.

De Raad van Bestuur draagt de (statutaire) bestuursverantwoordelijkheid en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.



HET LEGER DES HEILS IN NEDERLAND

W&G 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 Welzijns- en Gezondheidszorg
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
- 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
- Scoutingvereniging 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.

FINANCIERING VAN HET WERK

Vanwege de "geschotte" wijze waarop de zorg in Nederland is georganiseerd, heeft W&G te maken met veel verschillende financieringsvormen:

- **Wet Maatschappelijke Ondersteuning.** Gemeentelijke financiering voor ondersteuning van mensen die niet op eigen kracht zelfredzaam zijn. W&G biedt maatschappelijke opvang, ambulante begeleiding, dagbesteding en beschermd wonen.
- **Jeugdwet.** Gemeentelijke financiering van diverse vormen van jeugdhulp. W&G biedt pedagogische hulp, begeleiding en behandeling - eventueel gecombineerd met (deeltijd)verblijf - aan kinderen en jongeren en de gezinnen waar zij toe behoren.
- **Wet Langdurige Zorg.** Zorgkantoren financieren activiteiten voor mensen die de hele dag intensieve zorg of toezicht nodig hebben (bijvoorbeeld verpleeghuiszorg,

woonvoorzieningen voor mensen met een verstandelijke beperking) vanuit de WLZ. W&G beschikt hiertoe over een aantal Wtza-toelatingen en heeft met bijna alle zorgkantoren productieafspraken gemaakt over het leveren van zorg.

- **Zorgverzekeringswet.** Zorgverzekeraars financieren de behandeling van mensen met GGZ/verslavingsproblematiek, hospicezorg, eerstelijns- en wijkverpleging vanuit de Zorgverzekeringswet. W&G heeft met diverse zorgverzekeraars hierover productieafspraken gemaakt.
- **Forensische Zorg.** De Dienst Justitiële Instellingen financiert GGZ/verslavingszorg en verstandelijk gehandicaptenzorg, als dit onderdeel uitmaakt van een (voorwaardelijke) straf of maatregel. Hiertoe zijn contracten met het Ministerie van Justitie en Veiligheid afgesloten.
- **Onverzekerden, ongedocumenteerden en vluchtelingen.** Aan vluchtelingen uit Oekraïne en aan mensen die niet verzekerd zijn, dan wel geen verblijfsstatus hebben voor Nederland, biedt W&G verblijf en zo nodig (para)medische zorg. Hiertoe heeft W&G afspraken met het Ministerie van Justitie en Veiligheid en de door de overheid hiervoor aangewezen instanties.
- **Private middelen.** Naast publieke middelen, ontvangt W&G ook private middelen voor onderdelen van het werk. W&G verricht, met name in het kader van (gesubsidieerde) arbeid/dagbesteding van deelnemers, een aantal bedrijfsmatige activiteiten. Deze activiteiten liggen o.a. op het terrein van horeca/catering, houtbewerking, groenvoorziening en outlet-/tweedehands stores. De verkoopopbrengsten van deze 'social enterprises' worden in de jaarrekening van W&G verantwoord. De Stichting heeft een ANBI-erkenning en kan daarmee fondsen werven. Feitelijk vindt fondsenwerving voor het werk van W&G plaats door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en Stichting Leger des Heils.

Hoewel W&G als uitgangspunt hanteert dat de activiteiten in beginsel gedekt worden via regelingen van overheidswege, is dit niet in alle gevallen mogelijk. Private middelen worden ingezet om zorg te bieden die (nog) niet uit reguliere zorggelden kan worden bekostigd.

Daartoe ontvangt W&G bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en de Stichting Leger des Heils.

2.3 Kerngegevens

HULPVRAGERS

Wij helpen degenen die nergens anders terecht kunnen. Met een combinatie van 'Soup' (huis, eten, basisvoorziening), 'Soap' (hygiëne, structuur) en 'Salvation' (waardigheid, zingeving, heling) proberen wij samen met de hulpvrager een ingang of een weg terug te vinden. Als anderen (de hulpvrager zelf, vrienden of familie of andere organisaties) ons werk kunnen overnemen, trekken wij ons terug.

In 2023 heeft W&G 27.797 unieke personen geholpen (ruim 43.000 hulpverleningstrajecten). Dit aantal is de afgelopen jaren stabiel gebleven. Aanvullend op deze aantallen heeft W&G 4.369 Oekraïners opvangen in 2023.

OPBRENGSTEN

In 2023 zijn de opbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2022 gestegen met € 41,5 mln (+7,8%) tot € 570,5 mln. Deze toename komt door tariefaanpassingen, organische groei en verleende zorg in bijzondere situaties, met name de opvang van gevluchte Oekraïners.

OPVANG VLUCHTELINGEN OEKRAÏNE

Gedurende 2023 heeft het Leger des Heils zijn capaciteit voor Oekraïense vluchtelingen verder uitgebreid naar 4.699 opvangplaatsen per einde van het jaar. In 2022 waren 4.071 opvangplaatsen beschikbaar. In 2023 maakten gemiddeld 4.369 Oekraïners gebruik van de opvangplaatsen.

VAN OPVANG NAAR WONEN

De beweging van opvang naar wonen en naar meer ambulante hulpverlening is het afgelopen jaar verder doorgezet. In onze koersbepaling 'Op weg naar 2030' richten we ons steeds meer op het wonen in de wijk, het versterken van de sociale basis en bestaanszekerheid voor de meest kwetsbaren.

EEN EIGEN (T)HUIS

Wonen is een mensenrecht. Vanuit een eigen woning kunnen mensen werken aan hun herstel met ondersteuning en begeleiding. De groei in begeleid wonen lijkt enigszins gestabiliseerd mede als gevolg van het woningtekort dat zich voordoet in Nederland. W&G heeft diverse afspraken/convenanten met gemeenten en woningbouwcorporaties om de deelnemers van het Leger des Heils te helpen aan een eigen woonplek met ambulante begeleiding. Omdat deelnemers vaak zelf geen woning krijgen toegewezen vanuit woningcorporaties lopen steeds meer huurcontracten via het Leger des Heils. Via dit intermediaire verhuur kunnen we cliënten een eigen thuis bieden. Het Leger des Heils pleit voor betere afspraken met gemeenten en corporaties over de spreiding van de kosten en de risico's die zijn verbonden aan intermediair verhuur.

VERSTERKEN SOCIALE BASIS: MEEDOEN EN PARTICIPATIE

Ieder mens heeft mensen nodig die naar je omzien, op wie je kunt terugvallen. Het Leger des Heils heeft een unieke positie voor de opbouw en het herstel van relaties en voor de vorming van 'caring communities'. We doen dit vanuit een sterke presentie, dichtbij mensen, in wijken en buurten en in nauwe samenwerking met externe partners.

W&G biedt dagopvang, Bij Bosshardt buurtsteunpunten, arbeidsreïntegratie en sociale vakanties. In de dagopvangvoorzieningen kunnen bezoekers gebruik maken van de inloopfunctie. Bij Bosshardts bieden ontmoetingsplekken in de buurt waar mensen gezien en gehoord worden, waar ze zich kunnen verbinden met hun medemens en waar ruimte is voor zingeving en geloof. De ontmoetingsplekken zijn gericht op laagdrempelige ondersteuning, terugdringen van eenzaamheid en armoede en het bevorderen van zelfredzaamheid.

TABEL: AANTAL DEELNEMERS AAN HULPVERLENINGSTRAJECTEN

	2023	2022	2021
Aantal hulpverleningstrajecten	43.643	43.680	43.407
Aantal deelnemers (uniek)	27.797	28.002	28.809

Excl. vluchtelingen uit Oekraïne

TABEL: CAPACITEIT INTRAMURALE ZORG (PER 31 DECEMBER)

	2023	2022	2021
Intramuraal (aantal plaatsen)			
Beschermd Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.452	1.421	1.396
Beschermd Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren	393	378	384
Begeleid wonen	2.083	1991	1.976
Nachtopvang	187	248	354
24-uurszorg	948	802	955
Vrouwenopvang	91	78	80
Noodopvang	-	74	20
Totaal Maatschappelijke Opvang	5.154	4.992	5.165
Woonvoorzieningen voor kinderen	114	154	188
Gezinshuizen en projectgezinnen	46	55	55
Totaal Jeugdhulp	160	209	243
Ontwenningscentrum	40	40	40
Begeleid/Groepswonen	30	30	30
Totaal verslavingszorg	70	70	70
Woonvoorzieningen voor cliënten met een licht verstandelijke beperking (LVB)	230	240	262
(Kinder)hospicezorg	10	10	10
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	496	494	494
Aanleunwoningen voor senioren	92	92	90
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	828	836	856
50 50 Hotel Belmont	100	100	100
Totale intramurale capaciteit	6.312	6.207	6.434
Opvang vluchtelingen Oekraïne	4.699	4.071	-
Dagopvang en arbeidsreïntegratie			
Dagopvang dak- en thuislozen	330	330	330
Totaal Maatschappelijke opvang	330	330	330
Dagopvang voor ouderen	30	30	44
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	30	30	44
(Medisch)Kinderdagopvang	67	75	75
Totaal Jeugdzorg	67	75	75
50 50 Hotel Belmont, congrescentrum	350	350	350
50 50 Arbeidsreïntegratie	1.252	1.273	1.500
Bij Bosshardt buurtsteunpunten	1.716	1.476	1.446
Totaal preventie en maatschappelijk herstel	3.318	3.099	3.296
Totale capaciteit dagopvang en arbeidsreïntegratie	3.745	3.534	3.745
Ambulant (in fte, 36 uur per week)			
Totaal capaciteit ambulante hulpverlening	1.361	1.403	1.295

Om isolement en terugval te voorkomen zijn participatie en een zinvolle dagbesteding van essentieel belang voor sociaal psychi(atri)sche kwetsbare mensen om zich staande te kunnen houden in de wijk. Naast sport, kunst en theater, waarbij de talenten van onze cliënten worden aangemoedigd, zetten we via onze 50|50 werkbedrijven in op dagbesteding en arbeidsreïntegratie. De inzet is om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer 'mee te laten doen'. Het gaat om deelnemers vanuit onze intramurale woonvormen, vanuit onze ambulante hulpverlening, maar ook om taakgestraften en rechtstreekse plaatsingen vanuit gemeenten. W&G heeft het PSO-keurmerk Sociaal Ondernemen (trede 2). Ook maken wij afspraken met bedrijven op basis van Social Return on Investment, over mogelijkheden voor onze deelnemers om in te stromen op de arbeidsmarkt.

In 2023 hebben 2.430 deelnemers aan de programma's van 50|50 werkbedrijven deelgenomen. Van de 750 (2022: 652) uitgestroomde deelnemers hebben 281 (2022: 283) mensen (37% van de uitstroom) in 2023 een duurzaam gevolg gevonden in de vorm van bijvoorbeeld een betaalde baan of vervolgopleiding.

ONZE MEDEWERKERS MAKEN HET VERSCHIL

Onze medewerkers hebben vaak te maken met ingewikkelde situaties en complexe omstandigheden. Hun duurzame inzet vraagt om aandacht, vertrouwen, bemoediging en goede facilitering. Ook naar hen willen we onze christelijke waarden en inclusiviteit laten functioneren. We willen dat zij plezier hebben in hun werk, dat ze zich kunnen ontwikkelen, als mens en als professional. We willen ruimte maken voor vakmanschap en voor de kracht en ontwikkeling van hun talenten.

“Samen zorgen we voor elkaar”. Dat is onderdeel van onze visie op zorg, waar we komende jaren verder aan bouwen.

Het aantal medewerkers ultimo 2023 laat een stijging zien van (2,2%) zien met 6.557 medewerkers ten opzichte van 6.414 medewerkers ultimo 2022. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (fte), steeg met 2,8%. In het aantal medewerkers en fte zijn ook 19 gedetacheerde officieren (19 fte) vanuit het Kerkgenootschap meegeteld. Dit is een daling van 7 officieren. Daarnaast tellen we eind 2023 binnen de organisatie 245 stagiaires (0 fte). Dit is een daling van 22 stagiaires t.o.v. 2022.

TABEL: **DEELNEMERS PROGRAMMA'S 50|50**

	2023	2022
Aantal locaties	30	31
Aantal plaatsen (capaciteit)	1.252	1.273
Aantal deelnemers totaal	2.430	2.619
• Intern	1.288	1.477
• Extern	1.142	1.142
Aantal taakgestraften geplaatst	164	165

TABEL: **AANTAL MEDEWERKERS EN FTE ULTIMO 2023 (INCL. OFFICIEREN EN STAGIAIRES)**

Peildatum	Aantal medewerkers	Groei in %	Aantal fte	Groei in %
Ultimo 2023	6.557	2,2%	4.856	2,8%
Ultimo 2022	6.414	4,6%	4.722	4,9%
Ultimo 2021	6.132	2,6%	4.500	2,7%

De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, inclusief stagiaires, ligt ultimo 2023 op 40,8 jaar (2022: 41,1 jaar). Exclusief stagiaires komt de gemiddelde leeftijd uit op 41,5 jaar (2022: 41,8 jaar).

Het gemiddelde aantal dienstjaren per medewerker bleef gelijk, 6,8 jaar (2022: 6,8 jaar). Inclusief stagiaires is het gemiddelde 6,6 jaar (2022: 6,5 jaar).

Ultimo 2023 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers binnen de Stichting 72% ten opzichte van 28%. Deze verhouding blijkt heel stabiel, ook als we kijken naar meerdere jaren in het verleden. Het aandeel vrouwen in leidinggevende functies is gelijk gebleven in 2023 vergeleken met 2022. De vrouw-manverhouding onder leidinggevendenden ligt in beide jaren op 59% ten opzichte van 41% (2021: 61%-39%, 2020: 60%-40%).

In 2023 zijn de opbrengsten van de activiteiten van de Stichting ten opzichte van 2022 met 7,8% gestegen (2022: 11,8%). De personeelskosten stegen met 11,3% naar € 386,9 mln (2022: € 347,7 mln). Dit heeft grotendeels te maken met de verdere stijging van kosten voor personeel op inhuurbasis (personeel niet in loondienst, PNIL) en de groei in aantal fte. De gemiddelde loonkosten van medewerkers in loondienst stegen van € 61.641 in 2022 naar € 65.738 in 2023 ofwel met 6,6% (hetgeen hoger ligt ten opzichte van de gemiddelde cao-stijging van 5,1%). 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.

De grootste stijging van de personeelskosten komt voort vanuit de inzet van PNIL. De PNIL-kosten zijn in 2023 gestegen naar € 61,1 mln (2022: € 51,8 mln).

TABEL: AANTAL MEDEWERKERS EN FTE PER FUNCTIECATEGORIE (EXCL. OFFICIEREN)

Functie categorie	Ultimo 2023		Ultimo 2022	
	Aantal mdw.	Aantal fte	Aantal mdw.	Aantal fte
Leidinggevend en directie	508	460	452	409
Staf en specialistisch	436	360	352	297
Uitvoerend administratie	267	202	279	214
Uitvoerend civiel/technisch	424	270	462	297
Uitvoerend hulp/zorg	4658	3545	4576	3484
Stagiaire	245	*	267	*
Totaal	6.538	4.837	6.388	4.700

*) Stagiaires worden als boventallige inzet gezien en worden niet meegenomen in het aantal fte.

TABEL: LEEFTIJDOPBOUW VAN DE MEDEWERKERS PER EINDE VAN HET JAAR (EXCL. OFFICIEREN)

Leeftijdscategorie	Ultimo 2023	2023 in %	2022 in %	2021 in %
15 – 24 jaar	738	11%	11%	11%
25 – 34 jaar	1.698	26%	27%	27%
35 – 44 jaar	1.602	25%	24%	24%
45 – 54 jaar	1.181	18%	18%	18%
55 jaar en ouder	1.319	20%	20%	20%
Totaal	6.538	100%	100%	100%

Het beleid van de Stichting is erop gericht om zo min mogelijk gebruik te maken van personeel niet in loondienst, al was de inzet hiervan in 2023 niet te vermijden. Deze stijging komt met name voort uit moeilijke vervulbaarheid van vacatures, vervanging tijdens verlof en inzet rondom de opvang van Oekraïners.

VITALITEIT EN GEZONDHEID

De inzet op vitaliteit van onze medewerkers is een belangrijk focusthema. Daarbij richten we ons op duurzame inzetbaarheid van medewerkers onder meer door het vergroten van vakbekwaamheid, het bieden van een veilige werkomgeving, goede arbeidsomstandigheden en coachende stijl van leidinggeven.

In de periode na Corona is het arbeidsverzuimpercentage gedaald, maar niet naar het oude niveau van 2019. Het arbeidsverzuim is in 2023 gedaald van 7,9% naar 7,4% (2021: 8,2%, 2020: 7,3%, 2019: 6,8%).

In vergelijking met vorig jaar is te zien dat de daling van het verzuimpercentage verspreid is over alle categorieën.

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 leidinggevendenden 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

Na de flinke stijging in 2022 is het aantal vrijwilligers in 2023 licht gedaald (2022: 1668, 2023: 1637). De fluctuatie is voor een deel verklaarbaar door de toename van de inzet van vrijwilligers in de noodopvang van Oekraïners in 2022 en de afbouw daarvan in 2023. In de stad Groningen is het aantal vrijwilligers juist gestegen dankzij de samenwerking met oecumenisch inloopcentrum de Open Hof, waar een flink aantal vrijwilligers actief is.

In 2022 heeft de oorlog in Oekraïne de inzet van vrijwilligers binnen W&G sterk beïnvloed. Vrijwilligers werden toen ingezet in de noodopvang en in "Particuliere Opvang Oekraïners" (POO). Deze invloed heeft zich in 2023 doorgezet, in die zin, dat de POO is afgebouwd en de noodopvang minder urgent werd. Dat heeft weer een uitstroom van deze vrijwilligers teweeggebracht. Mensen zijn geweest op ander vrijwilligerswerk binnen W&G, maar de meeste vrijwilligers wilden daar geen gebruik van maken, omdat ze zich specifiek hebben willen inzetten voor Oekraïners, en niet zozeer voor het Leger des Heils.

TABEL: VERZUIMPERCENTAGE EN VERZUIMDUUR

Verzuimduur *)	Verzuim 2023	Aandeel in het verzuim	Verzuim 2022	Aandeel in het verzuim
Kort verzuim: tot 2 weken	0,9%	12%	1,1%	14%
Middellang verzuim: 2 - 13 weken	2,7%	36%	2,8%	35%
Lang verzuim: 13 - 52 weken	2,7%	37%	2,8%	35%
Verzuim langer dan 1 jaar	1,1%	15%	1,2%	16%
Totaal	7,4%	100%	7,9%	100%

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

Vrijwilligerscoördinatoren hadden reeds in 2022 enkele malen nagedacht over de verdere ontwikkeling van het vrijwilligerswerk binnen W&G. Zij zien dat er behoefte is aan:

- Een doelgroepgerichte werving van vrijwilligers, zodat ook nieuwe doelgroepen kunnen worden aangeboord;
- Een betere inbedding van vrijwilligers in de organisatie door middel van een verplichte voorbereidende, bij voorkeur online training hetgeen nodig is vanwege het grote verloop;
- Een aanbod van verdere (online) scholing als mogelijkheid om vrijwilligers te binden en te boeien;
- Handvatten voor adequate begeleiding van vrijwilligers door de teams waarbij zij hun werk doen, zodat deze ontlast worden in hun taken, en;
- Een handvat voor een goede exit, zodat de vrijwilligers die vertrekken goede ambassadeurs worden van het Leger des Heils.

Om op deze punten het vrijwilligerswerk te versterken is na overleg in de Directieraad besloten om een Landelijk Coördinator Vrijwillige Inzet aan te stellen als onderdeel van het HR-team vanuit het Stichtingsbureau. Deze persoon is in 2023 geworven en op 1 februari 2024 van start gegaan. Zij zal bovenstaande ideeën gaan uitwerken. Dit alles in relatie tot het meerjarenbeleidsplan W&G/LJ&R 2030 waarin vrijwilligers een zelfstandige rol hebben.

3. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

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

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:

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

		Rooster van aftreden:	
		1 ^e benoeming:	herbenoemd:
Commissioner B.S. Gundersen	(voorzitter)	-	-
Kolonel D. Evans	(vice-voorzitter)	-	-
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

- 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.
- 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 Wet normering topinkomens (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 verbeterslag 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 basisarchitectuur 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 is 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 is een belangrijk onderdeel 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 directeuren 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 mevr. 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
- Odrachtverstrekking 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 directeuren 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			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

W&G onderkent een aantal (groepen van) belanghebbenden. Het beleid voor de dialoog met hen is als volgt:

INDIVIDUELE DEELNEMERS

De kern van onze zorg ligt in de liefdevolle relatie tussen hulpvrager en hulpgever. Samen met de hulpvrager worden zijn of haar mogelijkheden in kaart gebracht en doelen voor herstel opgesteld. De hulpvrager ontvangt een schriftelijke uitleg over het hoe en waarom van de geboden hulp en van de regelingen op het gebied van cliëntenparticipatie, vertrouwenspersonen en klachtrecht.

DEELNEMERSGROEPEN

Met name binnen de woonvoorzieningen van W&G fungeren bewonersoverleggen. In het bewonersoverleg komen zaken aan de orde als woonomstandigheden, 'hospitality', voeding, recreatiemogelijkheden etc.

Binnen de regio's zijn regionale cliëntraden ingesteld. De directie van de regio voert het overleg met deze raad. Er is een landelijke cliëntenraad (LCR) die overleg heeft met de Bestuurder Zorg.

MEDEWERKERS

Leidinggevend bespreken met individuele medewerkers de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden en de omstandigheden waaronder dit gebeurt. Tijdens afdelingsoverleggen worden ontwikkelingen binnen de afdeling, de regio en/of de Stichting besproken.

Binnen de regio's zijn regionale ondernemingsraden ingesteld. De directie van een regio voert het overleg met deze raad en heeft daarbij gemandateerde bevoegdheid als lokaal bestuurder. Er is een centrale (landelijke) ondernemingsraad (COR) die overleg heeft met de voorzitter van de Raad van Bestuur, in diens rol van bestuurder volgens de WOR, met ondersteuning van de landelijk HR-manager.

OMWONENDEN IN DE BUURT

Omwonenden van voorzieningen kunnen overlast ervaren van onze cliënten. In een beheergroep/ buurtoverleg, samengesteld uit vertegenwoordigers vanuit de buurt, gemeente, politie en teamleider van de locatie worden afspraken gemaakt over het samenleven als goede buur.

OVERHEDEN EN FINANCIERS

W&G heeft te maken met een groot aantal financiers. Het gaat om zorgkantoren, zorgverzekeraars, gemeenten en diverse ministeries. In algemene zin geldt dat de directie van een regio de relatie met de betreffende instanties onderhoudt.

KAPITAALVERSCHAFFERS

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

TOEZICHTHOUDERS

De Stichting heeft te maken met een aantal toezichthoudende instanties (zoals bv. Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Voedsel- en Warenautoriteit, Arbeidsinspectie, Brandweer, en de Nederlandse Zorg Autoriteit). De directie van een regio is binnen de regio verantwoordelijk voor het naleven van de desbetreffende wet- en regelgeving. Zo nodig meldt de directie van een regio afwijkingen en/of incidenten rechtstreeks aan de betreffende instantie en de Raad van Bestuur. Indien een toezichthoudende instantie zelf afwijkingen constateert (bijvoorbeeld na inspectie/audit) wordt de Raad van Bestuur hiervan op de hoogte gesteld. De stafafdeling Kwaliteit, Compliance & Internal Audit (KCA) monitort de opvolging van gesignaleerde inspectiebevindingen.

LEVERANCIERS

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

SAMENWERKINGSRELATIES

Samenwerking wordt steeds belangrijker om de grote sociaal-maatschappelijke uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, bij een groter wordend tekort aan zorgpersoneel. W&G participeert in tal van samenwerkingsverbanden.

W&G is lid van diverse brancheorganisaties en werkgeversverenigingen zoals Sociaal Werk Nederland, Jeugdzorg Nederland, Valente, Actiz, Nederlandse GGZ, VGN. De Raad van Bestuur, directies en senior-stafmedewerkers zijn betrokken bij het onderhouden van deze relaties. De Raad van Bestuur onderhoudt contacten met bewindspersonen, Kamerleden en bestuurders vanuit bedrijfsleven, universiteiten, kerken en andere organisaties.

Vanuit regio's worden samenwerkingsrelaties onderhouden met relevante ketenpartners waaronder zorgaanbieders, verenigingen en bedrijven. Verder participeren vertegenwoordigers van regio's regionaal en lokaal in een veelheid aan veldtafels en overleggen.

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 verledning 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 heilssoldaten, 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 portefeuillevindeling vastgesteld.

DIRECTIERAAD

Binnen de Stichting fungeert een Directieraad ter versterking van besluitvormingsprocessen op landelijk niveau. Het doel van de (landelijke) Directieraad is te komen tot een efficiënt en effectief bestuur, creëren van een groter draagvlak, sterkere verbinding volgens 'eigenaarschap binnen kaders', directere toegang tot expertisegebieden en bijdragen aan snellere uitvoering van besluiten.

In de Directieraad, voorgezeten door de voorzitter van de RvB, zijn de 3 RvB-leden en alle regionale directies vertegenwoordigd. De leden van de Directieraad (m.u.v. de Raad van Bestuur) hebben statutair geen leidinggevende verantwoordelijkheid voor de gehele rechtspersoon. Voor besluitvorming is positieve instemming van de leden van de Raad van Bestuur noodzakelijk. De Raad van Bestuur draagt de bestuursverantwoordelijkheid en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

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 topfunctionarissen. De directies van de regio's en de leden van de Directieraad zijn niet aan te merken als topfunctionarissen, als bedoeld in de WNT: zij zijn niet (gezamenlijk) verantwoordelijk voor de rechtspersoon, zij hebben niet de volledige

zeggenschap, evenmin geven zij dagelijks leiding aan een instelling als bedoeld in de WNT.

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 alsook 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 en vertrouwenspersoon

Binnen W&G is een Landelijke Cliëntenraad (LCR) ingesteld. Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de regionale cliëntenraden. De Landelijke Cliëntenraad heeft een ambtelijk secretaris en beschikking over kantoorruimte in het Nationaal Hoofdkwartier van het Leger des Heils in Almere.

In 2023 vond zes keer een overlegvergadering plaats tussen de Landelijke Cliëntenraad en de bestuurder Zorg van de Stichting (bestuurder in de zin van de Wmcz). In 2023 is (een lid van) de Raad van Toezicht twee keer aanwezig geweest bij een overlegvergadering.

In de overlegvergaderingen zijn onder meer de volgende punten aan de orde geweest: Onderwerpen destilleren uit de verslagen en besluitenlijsten van vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Directieraad, de visie op zorg en

participatie, de mobiele activeringscoaches (een initiatief van de LCR, financieel mogelijk gemaakt door de raad van bestuur) en het vergoedingsbeleid voor cliëntenraadsleden.

Verder heeft de LCR instemming verleend aan de richtlijn 'Time-out en eenzijdige en voortijdige zorgbeëindiging', de visie op zorg en participatie en het Deelnemers Ervaring Onderzoek 2023 (DEO). Er is ongevraagd advies uitgebracht over de positie van de ambtelijk secretarissen van de cliëntenraden. Het ongevraagde advies over de mobiele adviseringscoaches is tot uitvoering gekomen in 2023.

Regelmatig is gesproken over de ontwikkeling van het focusplan en de daaruit volgende focusdoelstellingen. Tevens is de LCR vroegtijdig betrokken bij de totstandkoming van de visie op zorg en andere onderwerpen die direct raken aan de (kwaliteit) van zorg voor deelnemers. Deze onderwerpen worden, indien relevant, op een later moment ter instemming dan wel advies voorgelegd.

Binnen W&G zijn er regionale cliëntvertrouwenpersoneel in de regio voor onafhankelijke ondersteuning van onze cliënten

Voor medewerkers is er een landelijke SIAGPD-vertrouwenpersoon (seksuele intimidatie, agressie, grensoverschrijdend gedrag, pesten en discriminatie) aangesteld en zijn er SIAGPD-vertrouwenpersoneel in de regio.

5.2.2 Ondernemingsraad

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is samengesteld uit afgevaardigden van de ondernemingsraden vanuit de regio's van de Stichting.

In 2023 hebben er zeven overlegvergaderingen met de Stichtingsdirectie plaatsgevonden. In twee van deze overlegvergaderingen is een bespreking volgens art. 24 van de Wet op de Ondernemingsraden gehouden met een vertegenwoordiging vanuit de Raad van Toezicht W&G/LJ&R.

In 2023 heeft de COR onderstaande instemmings- en adviesaanvragen ontvangen:

Instemmingsaanvragen: Autoregeling bedrijfs-economische toekenning; BHV-vergoeding cao VVT; Roosterbeleid; Regeling attenties bij bijzondere gebeurtenissen medewerkers; WIA-Hiaat verzekering; Leermanagementsysteem; Aanpassing mobiliteitsregeling; Beeldschermbril; Sportbudget; Uitbreiding fietsregeling; Klachtenregeling deelnemers

Adviesaanvragen: Benoeming HR-directeur; Visie op Zorg, Investeringsbegroting

Initiatiefvoorstellen: Duurzame inzetbaarheid; Aanstellen landelijke Arbo-coördinator

Vooraf toetsingscriteria geformuleerd:

Evaluatiecriteria PI-index en gesprekscyclus; Klachtenregeling deelnemers; Evaluatie mobiliteitsregelingen

Presentaties in COR en OV-vergaderingen:

Op weg naar 2030; landelijke Verpleegkundigen en Verzorgenden Advies Raad (VVAR); Visie op Zorg; Focusplan; Vitaliteit; Eindevaluatie van 12 naar 7; Participatie deelnemers, Innovatie, Academie, Verminderen administratieve lasten.

Op de focusthema's heeft de COR ook in 2023 gekozen voor verschillende vormen van betrokkenheid: participatie, meelesen, een presentatie, informatie over de voortgang/resultaten. Een deel van de focusthema's is inmiddels afgerond of bevindt zich in de afrondende fase.

Daarnaast heeft de COR tweemaal teamtrainingen door SBI Formaat gevolgd en contact gezocht met de vakbonden op inhoudelijke thema's.

5.2.3 Verpleegkundigen en Verzorgenden Advies Raad (VVAR)

Naast de reguliere medezeggenschap heeft W&G een landelijke Verpleegkundige en Verzorgenden Advies Raad (VVAR) ingesteld. Dit is een adviesorgaan van verpleegkundigen en verzorgenden en vormt de brug tussen de verpleegkundige professie (inhoud) en het bestuur (lijn). De VVAR heeft als doel om professionele beroepsuitoefening van de verzorgenden en verpleegkundigen te bevorderen en de kwaliteit van zorg te waarborgen en indien mogelijk te verbeteren

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

In onze kijk op de samenleving, zien we enkele belangrijke ontwikkelingen, die ons werk in de kern raken.

Steeds nadrukkelijker komen de grenzen van ons huidige zorgstelsel in zicht. Er is weinig vertrouwen in de politiek, overheden en (zorg)instanties. Mensen voelen zich niet gehoord en lopen tegen muren op voor de oplossing van hun problemen. De roep om de menselijke maat, om betere aansluiting bij de leefwereld van mensen neemt toe. De bestaanszekerheid van een grotere groep mensen is in gevaar gekomen door stijgende kosten van basisvoorzieningen (wonen, energie, voedsel).

Bestaanszekerheid vormt de basis voor een menswaardig bestaan. Een thema dat bij de verkiezingen door veel politieke partijen is omarmd en nu vraagt om concrete uitwerking.

Er is een structureel tekort aan woningen. Het (inmiddels demissionaire) kabinet is gekomen met een pakket aan maatregelen en spreekt weer van sociale huisvesting in plaats van woningmarkt. Toch zal het wegwerken van het enorme woningtekort nog jaren gaan duren. Binnen de woningcrisis vraagt de huisvesting van aandachtsgroepen, waaronder dak- en thuislozen en de groeiende groep dakloze EU-burgers, bijzondere aandacht. Het eind 2022 gelanceerde Nationaal Actieplan Dakloosheid 'Eerst een Thuis' zet in op het terugbrengen van het aantal daklozen naar nul in 2030. Deze ambitieuze aanpak van dakloosheid heeft als vertrekpunt 'Wonen Eerst' in plaats van een plek in de maatschappelijke opvang.

Als gevolg van schaarste aan zorg, mensen en middelen, zal steeds meer zorg 'in de wijk' gaan plaatsvinden. Bijzondere aandachtsgroepen worden steeds vaker in de wijk gehuisvest en minder vanzelfsprekend binnen de muren van zorg- en opvanginstellingen. In woonwijken zijn mensen met psychosociale kwetsbaarheid steeds vaker aangewezen op informele gemeenschapszorg. Zorgprofessionals spelen hierin een belangrijke rol.

In de relatie tussen hulpvrager, burens, buurt- en welzijnsorganisaties en zorgnetwerk vormen zij de verbindende schakel.

Het bieden van passende zorg in de samenleving van morgen vraagt om inzet van andere hulpbronnen om dreigende tekorten en verschraving van zorg op te kunnen vangen. Oplossingen worden gezocht in meer en betere samenwerking tussen zorgorganisaties, meer inzet van slimme technologie en een groter beroep op de samenleving waarbij het belang van een goed sociaal netwerk, goede relaties en onderdeel zijn van een gemeenschap ('caring community') toenemen.

Het inzetten van (zorg)technologie zal onderdeel zijn van het streven om kwalitatieve zorg adequaat en dichtbij te kunnen blijven aanbieden. In online communities zullen steeds vaker 'slimme data' worden ingezet om mensen die hulp nodig hebben bij te staan.

Het huisvesten van 'sociaal en psychisch kwetsbaren' in de wijk vraagt om meer investeringen in leefbaarheid en sociale infrastructuur in buurten om isolement, eenzaamheid en terugval te voorkomen. Maatschappelijke participatie door werk of zinvolle dag- en vrijetijdsbesteding vormt daarbij een essentieel onderdeel.

Er is grote urgentie voor verduurzaming op het gebied van wonen, werken, leven en samenleven. De klimaatdoelen raken alle onderdelen van ons bestaan: onze economie, ons inkomen, onze leefstijl, onze consumptie, ons verbruik van energie en grondstoffen, onze solidariteit met mensen die het meest in hun bestaan worden bedreigd. De kansenongelijkheid en grote gezondheidsverschillen tussen mensen met een hoge en lage sociaal-economische status vraagt ook om grote inzet op het gebied van sociale duurzaamheid. Overheden en organisaties worden steeds meer verplicht verantwoording af te leggen over hun meetbare maatschappelijke bijdrage aan het realiseren van duurzaamheidsdoelen.

6.2 Algemeen beleid verslagjaar

Als onderdeel van het Leger des Heils in Nederland willen we aan iedereen die daarvoor open staat soup, soap, salvation bieden, en daarin navolgers van Jezus Christus zijn. Een enthousiaste beweging die het goede nieuws van het Evangelie zichtbaar uitdraagt door het bieden van hoop, bevrijding, en herstel in gebroken levens van mensen.




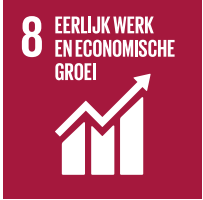


Wij zijn er in het bijzonder voor mensen zonder helper. Jongeren, volwassenen, gezinnen die hun bestaan onzeker zijn en kampen met armoede, eenzaamheid, schulden, verslaving, dak- en thuisloosheid, lichamelijke- en psychische problemen, geestelijk welzijn en geen werk, geen vrijetijdsbesteding en geen goede vrienden hebben. Door de kwetsbare situatie waarin ze zich bevinden komen ze met Justitie in aanraking of dreigen daarmee in aanraking te komen.

Onze 'Passion for People', maakt zichtbaar wie we zijn, hoe wij in de wereld staan en hoe we mensen in de samenleving en God willen dienen. De essentie van onze missionaire opdracht is verwoord in:

- **Onze cultuur en identiteitsvisie:**
Doen wat we geloven!
Net zo met elkaar en met onze deelnemers omgaan als Jezus met mensen omging.
- **Onze visie op zorg:**
Samen zorgen we voor elkaar!
De essentie van onze zorg is de liefdevolle en professionele relatie tussen hulpvrager en hulpgever. We bieden zorg als je nergens anders terecht kunt. Omdat ieder mens het waard is om Gods liefde te ervaren.
- **Onze besturingsvisie:**
We hebben vertrouwen in onze zorgprofessionals en hun vakmanschap!
We geven medewerkers ruimte en streven naar goed leiderschap en werkgeverschap.

Onze inzet sluit aan bij de **sustainable development goals 2030 (SDG's)** van de United Nations die waarden weerspiegelen die het Leger des Heils promoot. Onze focus ligt daarbij op doelstellingen die bijdragen aan duurzame veranderingen voor de meest kwetsbare mensen.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 2030 (SDG'S)

 <p>1 GEEN ARMOEDE</p>	 <p>3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN</p>	 <p>4 KWALITEITS-ONDERWIJS</p>	 <p>8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI</p>	 <p>11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN</p>	 <p>16 VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN</p>
<p>Deelnemers uit armoede, schulden, eenzaamheid</p>	<p>Deelnemers behandeld in abstinente woonvormern</p>	<p>Deelnemers met startkwalificatie arbeidsmarkt</p>	<p>Deelnemers in uitstap-programma's prostitutie</p>	<p>Deelnemers BW/MO duurzaam uitgestroomd naar betaalbare huisvesting</p>	<p>Deelnemers van slachtoffer naar survivor aanpak mensenhandel</p>

In ons beleid staan zeven hoofdthema's centraal in de richting waarheen we als Leger des Heils bewegen om ook in de samenleving van morgen klaar te staan voor zorg, ondersteuning van kwetsbare groepen.

- **BESTAANSZEKERHEID:** Ieder mens heeft recht op een menswaardig bestaan. Strijden voor herstel daarvan behoort tot de kern van de missie van het Leger des Heils.
- **WONEN IN DE WIJK:** Herstel begint met een huis. Wonen Eerst: Niet (langer) in de opvang of instelling, maar in een eigen huis of een gemengde- of beschermde woonvorm waar je je thuis voelt en veilig bent.
- **EEN STERKE SOCIALE BASIS:** Ieder mens heeft mensen nodig die naar je omzien, op wie je kunt terugvallen. Het Leger des Heils bouwt aan herstel van relaties en aan de vorming van 'caring communities', waar mensen zich gezien en gesteund voelen.
- **AANDACHT VOOR ELKAAR:** Onze medewerkers hebben vaak te maken met ingewikkelde situaties en complexe omstandigheden. Hun duurzame inzet vraagt om aandacht, vertrouwen, bemoediging en goede facilitering. We willen dat zij plezier hebben in hun werk, dat ze zich kunnen ontwikkelen als mens en als professional.
- **STRIJDEND LEGER - PARAAAT BIJ CRISES:** Het Leger des Heils staat op voor kwetsbare mensen die niet gezien en gehoord worden. Met lef en moed spreken we ons uit tegen onrecht en systemen/stelsels die mensen uitsluiten. Door politieke lobby en het voeren van het maatschappelijk debat. Door te laten zien hoe het anders kan. We staan paraat bij crisis om acute nood te lenigen en mensen met praktische en pastorale hulp bij te staan.
- **DIENSTBARE TECHNOLOGIE:** Het gebruik van slimme technologische toepassingen draagt bij aan effectieve zorg. We investeren in technologische voorzieningen die medewerkers ontlasten en onze deelnemers ondersteunen.
- **GELD MAAKT MISSIE MOGELIJK:** Voldoende geld is nodig om passende zorg aan de meest kwetsbaren te kunnen blijven continueren. Naast overheidsfinanciering zijn voor onderdelen van ons werk aanvullende middelen nodig. Daarvoor doen wij een beroep doen op de samenleving.

We zijn dankbaar dat veel van ons werk goed gaat en daar gaan we ook mee door. We zien ook onderdelen van ons werk waar er ruimte is voor verbetering en daar gaan we mee aan de slag. Daarnaast zijn er strategische uitdagingen die om verandering en vernieuwing vragen en daar creëren we ruimte voor.

DIT DOEN WE GOED EN WILLEN WE BLIJVEN DOEN

- Onze dagelijkse inzet en professionele zorg vanuit een samenhangend aanbod voor mensen zonder helper die elders vaak niet de passende zorg vinden.
- Onze strijd om de zorgbehoefte van mensen zonder helper, die vaak niet in standaardhokjes past zo goed mogelijk te vertalen in indicaties en zorgfinanciering. Met deze strijd gaan we door.
- De bedrijfsvoering (backbone) van onze organisatie is op orde. We blijven sturen op een duurzame, financieel gezonde organisatie

DIT DOEN WE AL HEEL AARDIG, MAAR WILLEN WE VERBETEREN

- Onze kwaliteit van zorg, en veiligheid voor onze deelnemers en medewerkers.
- Samenwerken met de deelnemer en zijn (te herstellen of op te bouwen) netwerk.
- Meer abstinente plekken en meer kansen op een leven vrij van verslaving.
- Verbinding tussen zorg en justitie (dwangkader) om deelnemers die daar baat bij hebben perspectief te bieden.
- Bieden van somatische zorg voor de ouder wordende deelnemer die niet (kan) verblijven op een verpleegafdeling.
- Tegengas geven op de vele externe verantwoordings-eisen en vermindering van onze eigen interne administratieve lasten ter ontlasting van onze medewerkers.
- Onze grenzen bewaken in (gestelde voorwaarden) wie we kunnen helpen en 'nee' durven zeggen.
- Het versterken van de Leger des Heils-cultuur en -identiteit waarbij iedere medewerker begrijpt wat de waarde van ons geloof is in ons werk en er vanzelfsprekend aandacht is voor spiritualiteit en zingeving.

DIT VRAAGT OM VERANDERING/VERNIEUWING EN DAAR CREËREN WE RUIMTE VOOR

- De maatschappelijke opvang is geen plek voor herstel en opbouw van een menswaardig bestaan. We gaan voor woonvormen met een eigen voordeur, sanitair en keuken.
- Ontwikkeling/uitbreiding van 'caring faith based communities' om mensen met een sociaal-psychische kwetsbaarheid een menswaardig bestaan te bieden, waarbij ervaringsdeskundigheid, participatie, sociale ondersteuning en geestelijk welzijn essentiële ingrediënten zijn.
- Andere inzet van zorgprofessionals en nadrukkelijker inzet van ervaringsdeskundigen om herstel en inclusie van mensen zonder helper in de samenleving mogelijk te maken, waarbij de kracht van ervaringsdeskundigheid op alle niveaus in onze organisatie wordt ingezet: bij de ideevorming, de beleidsontwikkeling, de besluitvorming en de uitvoering.

CULTUUR EN IDENTITEIT

De inzet van onze medewerkers voor mensen in nood, gedreven vanuit hun christelijke levensovertuiging en bewogenheid, is groot. Een meerjarig programma loopt om de cultuur en identiteit van het Leger des Heils in het strategisch beleid voor de komende jaren te verankeren. We rusten medewerkers toe in onze waarden gedreven zorg, opgebouwd en geïnspireerd vanuit de lange Leger des Heils-traditie, gericht op het bieden van hoop en perspectief aan de meest kwetsbare mensen in de samenleving. Daarbij zijn onze medewerkers in staat het gesprek met deelnemers over zingeving en herstel van het gewone leven goed te voeren.

KWALITEIT VAN ZORG EN ONDERSTEUNING

De kwaliteit van onze zorg en ondersteuning vraagt steeds onze volle aandacht. Het continu bieden van kwalitatief goede zorg is ingewikkeld door de krapte op de arbeidsmarkt waarbij niet alle vacatures kunnen worden vervuld en door te lage (niet volledig geïndexeerde) tarieven. De complexe systeemwereld en de daarmee gepaard gaande bureaucratie staat de essentie van kwalitatief goede zorg - de liefdevolle en professionele relatie tussen hulpvrager en hulpgever - vaak in de weg, juist bij de hulp aan specifieke doelgroepen met complexe problemen waar we ons steeds opnieuw voor in blijven zetten.

De hernieuwde visie op zorg ‘Samen zorgen we voor elkaar’ biedt een stevige basis en inspireert ons in de zorg en ondersteuning van kwetsbare mensen in de samenleving van nu en morgen. Daarbij zetten we in op innovatie en ontwikkeling, onder meer op het gebied van wonen, ondersteuning en participatie in de wijk, passende zorg voor de ouder wordende deelnemer en abstinente woonplekken, waarbij onze visie op zorg steeds leidend is.

POSITIONERING | PUBLIC AFFAIRS

We strijden en voeren actief lobby om structurele knelpunten aan te kaarten en oplossingsrichtingen aan te dragen om de positie van kwetsbare mensen te verbeteren. Onze lobby voor betaalbare woningen voor deelnemers uit de maatschappelijke opvang is voortgezet. Verder hebben we voorstellen gedaan voor de aanpak van bestaansonzekerheid, hervormingen in de jeugdzorg, de toekomst van de jeugdbescherming, en de aanpak van mensenhandel en uitbuiting.

Ten aanzien van het toenemende aantal dakloze EU-burgers met multiproblematiek die geen aanspraak kunnen maken op voorzieningen, hebben we extra veldwerkers ingezet om deze groepen beter in beeld te brengen en hun de noodzakelijke ondersteuning te bieden in afstemming met onze samenwerkingspartners. De gemeentelijke opvang van Oekraïense vluchtelingen zetten we voort.

LEIDERSCHAP EN TOERUSTING MEDEWERKERS

Onze medewerkers hebben vaak te maken met ingewikkelde situaties en complexe omstandigheden. Hun duurzame inzet vraagt om aandacht, vertrouwen, bemoediging en goede facilitering, zodat zij plezier hebben in hun werk en zich kunnen ontwikkelen als mens en als professional.

Leidinggevendens spelen hierin een belangrijke rol. Dit komt tot uiting in onze visie op leiderschap en in de actualisering van ons leiderschapsontwikkelingsprogramma om onze leidinggevendens toe te rusten in hun leidinggevende rol. Daarmee leggen we een stevige basis voor het leidinggeven aan onze betrokken en vakbekwame medewerkers, opererend in vitale teams, zodat zij de beste zorg en ondersteuning aan mensen zonder helper kunnen bieden.

Vanuit ons eigen opleidingshuis, de Leger des Heils Academie, worden medewerkers toegerust in de specifieke aanpak van het Leger des Heils voor bijzondere doelgroepen.

Een nieuwe arbeidsmarktcommunicatiecampagne is gelanceerd en ons recruitment is versterkt met een onderscheidend verhaal over wat het Leger des Heils te bieden heeft. Tezamen met een aantrekkelijke onboarding van nieuwe medewerkers en het binden en boeien van medewerkers, hopen we dreigende personeelstekorten door toenemende krapte op de arbeidsmarkt zoveel mogelijk te kunnen voorkomen. Daarnaast zetten we in op andere vormen van ondersteuning. De inzet van ervaringsdeskundigen, vrijwilligers en opbouw van ‘caring communities’ en ondersteunende netwerken in de buurt wordt een steeds belangrijker onderdeel van ons werk.

BEDRIJFSVOERING

Het faciliteren van medewerkers in het primaire proces stelt voortdurend hoge eisen aan de kwaliteit van de ondersteunende processen en de bedrijfsvoering. De vele compliance- en verantwoordingsvragen vanuit financiers en de snelle ontwikkelingen in zorgtechnologie (waaronder het elektronisch cliëntendossier) maken dit een lastige opgave. De nieuwe afdeling PIM (Proces Informatie Management) is gestart om de afstemming tussen de ‘business’ (primaire zorgproces) en de zorgapplicaties te verbeteren en te optimaliseren. De architectuur van Clever, de in eigen beheer ontwikkelde zorgapplicatie, wordt daarbij gemoderniseerd.

De financiële- en zorginhoudelijke sturing van de organisatie ondersteunen we steeds beter door de uitbreiding van dashboards die actueel inzicht bieden in relevante financiële-, personele- en zorgindicatoren. Een goede sturing heeft in het verslagjaar geleid tot een overall positief financieel jaarresultaat. Dit neemt niet weg dat er op deelgebieden, waaronder de verpleeghuiszorg, nog steeds financiële tekorten zijn en er daarmee ook zorgen bestaan over een toekomstbestendige financiering van zorg aan doelgroepen met complexe problemen.

In de afgelopen jaren is hard gewerkt om de nodige verbeterlagen en innovaties in de zorg en bedrijfsvoering door te voeren door middel van een ambitieus programma. Dit heeft tot mooie resultaten geleid. Hiermee zijn we er echter nog niet. Ook in het komende jaar gaan we door met verbeteringen en innovaties om in een snel veranderende wereld goede zorg en ondersteuning te kunnen blijven bieden aan de meest kwetsbare mensen in onze samenleving.

6.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Om de kwaliteit van zorg, hulp- en dienstverlening te borgen en continu te verbeteren, wordt er gewerkt vanuit het (HKZ-gecertificeerde) kwaliteitsmanagementsysteem. Het zorgt dat we een lerende organisatie zijn die continu werkt aan verbetering. Hierin neemt de PDCA-cyclus een belangrijke plaats in.

In november 2022 is ons kwaliteitsmanagementsysteem opnieuw gecertificeerd voor de komende drie jaar. Het gaat daarbij om HKZ-certificering voor jeugdzorg, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, VVT en maatschappelijke opvang & vrouwenopvang. Daarmee voldoen we ook aan ISO9001:2015.

INTERNE AUDITS

In het kader van risicomanagement worden regelmatig auditrondes georganiseerd. Deze audits worden gecoördineerd en uitgevoerd door de stafafdeling Kwaliteit, Compliance & Internal Audit (KCA) en het Team Landelijke Interne Auditoren. Onderwerpen en inhoud van de audits worden besproken met de Raad van Bestuur en waar nodig gedeeld met de Directieraad. De rapportages worden ook besproken in de (commissie Kwaliteit en Veiligheid van de) Raad van Toezicht. De follow-up van de bij auditesignaleerde verbetermaatregelen wordt gevolgd in een landelijk verbeterregister.

6.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

6.4.1 Veiligheid zorg

Leger des Heils W&G streeft naar het bieden van veilige hulp en zorg aan deelnemers en een veilige werkomgeving voor medewerkers. Om (de aandacht voor) veiligheid te borgen in de organisatie, zijn er binnen de regio's aandachtsfunctionarissen veiligheid werkzaam, staat veiligheid op de agenda van diverse afdelings-, regionale - en landelijke overleggen en worden veiligheidsdata opgehaald en geanalyseerd. De analyses worden voorzien van verbetermaatregelen ter bevordering van de veiligheid.

6.4.2 Cliëntervaringen

De ervaring van onze deelnemers en hun tevredenheid over onze zorg zijn belangrijke input om de kwaliteit van zorg te verbeteren. We streven ernaar om te voorzien in de behoeftes van de deelnemers. Om de ervaringen van de deelnemers te meten wordt er gebruik gemaakt van verschillende instrumenten. Zo worden er diverse (anonieme) uitvragen gedaan zoals een algemene deelnemer ervaringsonderzoek en specifieke vragenlijsten voor de V&V, wijkverpleging, jeugd en LVB. Deze metingen zijn uitgevraagd in 2023 en ruim 2000 deelnemers hebben deze vragenlijsten ingevuld. De resultaten komen in 2024 beschikbaar. De resultaten worden daarna geëvalueerd (wat zijn succesvolle aspecten, waar zijn verbeteracties nodig).

Verder worden deelnemers tijdens het traject bevraagd naar de ervaringen op verschillende gebieden. Hierdoor kan er in gesprek worden gegaan en het zorgplan eventueel worden bijgesteld. Door de stem van onze deelnemers te gebruiken kunnen wij als organisatie groeien en verbeteren.

6.4.3 Klachten

Ondanks dat we als Leger des Heils elke dag streven naar de best mogelijke zorg voor onze deelnemers, kan ongenoegen niet altijd worden voorkomen. We vinden het belangrijk om gehoor te geven aan signalen van ongenoegen en deze mee te nemen in het verbeteren van onze zorgverlening. Leger des Heils W&G beschikt over een klachtenregeling voor deelnemers met daarin de werkwijze bij klachtenafhandeling. Deze regeling is in lijn met Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Om het behandelen van klachten laagdrempeliger en eenvoudiger te maken, is in 2023 de nieuwe klachtenregeling ingevoerd. Elke regio heeft een Klachtenfunctionaris in dienst die bij klachten helpt om een oplossing te vinden. Indien een klacht niet tot een bevredigende oplossing leidt, kan de klacht bij de externe klachtencommissie worden ingediend. De externe klachtencommissie bestaat uit drie leden en is ondergebracht bij het Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg (CBKZ). In 2023 zijn binnen de W&G-regio's in totaal 99 klachten ingediend (2022: 94). De meeste klachten konden in overleg met de deelnemer afgehandeld worden. In 2023 zijn in een 5-tal gevallen (2022: 5) klachten voorgelegd aan onze externe klachtencommissie bij het CBKZ.

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 Welzijns- en Gezondheidszorg 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 speken. Bijbel en de Leger des Heils-traditie zijn bronnen van verhalen die ons in de soms weerbarstige werkelijkheid inspireren.

GEDRAGSCODES

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg volgt verscheidene gedragscodes die een kader vormen voor de doelstellingen van de organisatie en het bijbehorende gedrag. Onder deze codes vallen onder meer de zorgbrede Governancecode, Code duurzaam beleggen en onze eigen Leger des Heils Gedragscode. Deze betreft onder andere gedragsregels over de beroepshouding, gebruik van internet en e-mail, omgaan met persoonsgegevens en omgangsvormen. Een volledig overzicht is te vinden op de website.

Uiteindelijk zal de Leger des Heils-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

IN ALLE ZORGVULDIGHEID

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 W&G is per regio 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. In 2023 is door de Directieraad besloten dat W&G geleidelijk zal overstappen van interne naar externe vertrouwenspersonen. Interne vertrouwenspersonen die dat willen blijven nog wel hun taak uitoefenen, maar er worden geen nieuwe interne vertrouwenspersonen opgeleid en aangesteld. Op den duur zullen interne vertrouwenspersonen vervangen worden door externe vertrouwenspersonen. Het voornemen is dat dit in Q1 2024 verder zal worden geëffectueerd

KLOKKENLUIDERSREGELING

W&G heeft een klokkenluidersregeling. De klokkenluidersregeling is gebaseerd op de voorbeeld-procedure die is uitgebracht door de Stichting van de Arbeid. Het hoofd van de stafafdeling Kwaliteit, Compliance & Internal Audit is uit hoofde van zijn functie de persoon bij wie meldingen kunnen worden gedaan.

MOBILITEITSREGELING

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. Binnen de organisatie wordt gewerkt met verschillende cao's: vanzelfsprekend sluit de mobiliteitsregeling, daar waar vereist, hierop aan.

Dit betekent onder meer dat de vergoeding voor reiskosten woon-werkverkeer in 2023 in een aantal sectoren is gewijzigd in een bedrag per kilometer als gevolg van cao-afspraken. Verreweg de meeste werknemers vallen echter onder de werkingssfeer van de cao Sociaal Werk. Hun reiskosten woon-werkverkeer worden vergoed conform de in de mobiliteitsregeling opgenomen staffel, waarvan de bedragen jaarlijks worden geïndexeerd conform CPI (Consumenten Prijs Index), met ingang van 1 jan. 2023 met 8,3%.

ONTWIKKELING EN ONTPLOOIING VAN MEDEWERKERS

In 2023 is een integrale adviescommissie Leren & Ontwikkelen (L&O) geformeerd waarin stafafdelingen en collega's uit de Regio's 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 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 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 (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 groeps supervisie 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.

ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

Om in een tijd van arbeidsmarktkrapte voldoende mensen te binden en te boeien zetten we in op arbeidsmarktcommunicatie, recruitment en persoonlijk on-boarding trajecten. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op een toekomstbestendig, eenduidig, professioneel werkgeversimago, herkenbaarheid als organisatie op christelijke grondslag en het invullen van moeilijk vervulbare vacatures. In 2023 is veel aandacht gegaan naar het inhoudelijk doorontwikkelen van het werkgeversmerk en het professionaliseren van de recruiters. De vacaturewebsite www.legerdesheils.nl/vacatures draagt bij aan de positionering van de organisatie als werkgever en het ontwikkelen van ambassadeurschap bij (toekomstige) medewerkers. Daarnaast is er een brede arbeidsmarktcampagne gevoerd met 'Dit werk is (n)iets voor jou' als kernboodschap. De campagne heeft zeer positieve resultaten opgeleverd.

VEILIGHEID MEDEWERKERS

Medewerkers kunnen te maken krijgen met agressie, bedreigingen en geweld van deelnemers. Het Leger des Heils streeft naar een veilige werkomgeving voor medewerkers; een omgeving waarin medewerkers en overige betrokkenen met elkaar veiligheid realiseren door dialoog en voorspelbaar handelen.

In 2023 is veel kennis en ervaring gedeeld tussen de regio's. Het continue leren van elkaar draagt bij

aan de zo belangrijke organisatiebrede cultuur- en gedragsverandering die nodig is om veiligheid structureel in te bedden in de organisatie.

6.5.2 Beloningsbeleid

Binnen Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden zeven cao's toegepast. Afhankelijk van het werkveld waar de medewerker werkzaam is, valt deze onder de werkingssfeer van een bepaalde cao.

Medewerkers op het Stichtingsbureau 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 stijgen de salarissen in het Sociaal Werk vanaf 1 juli 2023 in drie stappen met in totaal 15% per 1 juli 2024. 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 is de bezoldiging van de bestuurders (de leden van de Raad van Bestuur) en toezichthouders (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 pensioenfonds Horeca & Catering.

Een bijzondere groep medewerkers binnen W&G zijn de officieren die vanuit het Kerkgenootschap Leger des Heils gedetacheerd zijn. Zij vervullen reguliere formatieplaatsen en zijn onder meer werkzaam als bestuurder, regiomanager, geestelijk verzorger of in andere uitvoerende en ondersteunende functies. De officieren werken op basis van een gelofte en niet op basis van een arbeidsovereenkomst. Zij vallen dan ook niet onder de werkingssfeer van een cao. Zij ontvangen geen salaris, maar een toelage voor levensonderhoud en hebben de beschikking over een dienstwoning. Aan Leger des Heils-officieren wordt bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd een retraitseltoelage uitgekeerd. Daartoe heeft het Leger

des Heils een retraitseltoelage ingesteld.

6.5.3 Medewerkerstevredenheid

In maart 2022 is in samenwerking met Motivaction een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. De resultaten hiervan zijn gedeeld en besproken met alle teams en op basis hiervan 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 uitkomsten van de pulsemeting over leiderschap zijn gebruikt in de verdere ontwikkeling van aanbod voor leiderschapsontwikkeling.

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 W&G 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.

W&G kan besluiten een bijdrage in de exploitatiekosten van een activiteit te verstrekken. Dit vanuit de jaarlijkse bijdrage van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils en met een maximum van het exploitatietekort van de betreffende activiteit. Alvorens deze bijdrage wordt verstrekt, wordt beoordeeld of er een kans bestaat dat de desbetreffende activiteit op korte termijn (tenminste gedeeltelijk) aan het eerste criterium kan gaan voldoen. Uitgangspunt bij de verstrekking van bijdragen vanuit de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving respectievelijk de Stichting Leger des Heils in exploitatiekosten van hulpverleningsprojecten van Stichting Leger des Heils

Welzijns- en Gezondheidszorg is dan ook dat deze bijdragen een niet-structureel karakter hebben, 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

W&G is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat binnen landelijke kaders regio's met een grote mate van bestuurlijk mandaat, op regionaal/lokaal niveau samenwerken met provincies, gemeenten, zorgkantoren en keten- en samenwerkingspartners ('eigenaarschap binnen kaders').

W&G kent een cyclus van ontmoeting- en overlegmomenten tussen de Raad van Bestuur (ondersteund door het Stichtingsbureau) en de directies/managementteams (ondersteund door staffunctionarissen) van regio's.

Jaarlijks, in het voor- en najaar, bespreekt de Raad van Bestuur met de regiodirectie de (inhoudelijke en financiële) resultaten van de beleidsuitvoering in het afgelopen jaar respectievelijk de beleidsvoornemens en begroting van de betreffende regio voor het komende jaar. Indien bepaalde stuurvariabelen buiten gewenste bandbreedtes komen, treedt er een versterkte dijkbewaking in. Dit houdt in dat de directie van een regio (buiten de voornoemde besprekingen) frequenter intensief contact heeft met leden van de Raad van Bestuur teneinde verbetermaatregelen te bespreken en de voortgang daarvan te volgen.

Het vastleggen van de doelstellingen en het monitoren van prestaties vindt jaarlijks in een cyclisch proces plaats:

In het meerjarenbeleidsplan van W&G worden de strategische richtingen en doelstellingen vastgelegd. Het meerjarenbeleid van W&G wordt voorbereid door de Raad van Bestuur en vastgesteld door de Directieraad. Vervolgens wordt dit centrale beleidsplan kaderstellend voor de meerjarenbeleidsplannen van de regio's, die vooraf ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur zijn voorgelegd.

Tijdens het boekjaar rapporteert de directie van een regio periodiek over de resultaten aan de Raad van Bestuur, die deze rapportages bespreekt en toelicht in de (Auditcommissie van de) Raad van Toezicht. Maandelijks wordt een KPI-rapportage opgesteld die wordt besproken in de Directieraad Tevens wordt een actuele maand- c.q. kwartaalrapportage gemaakt

die besproken wordt in de (Auditcommissie van de) Raad van Toezicht.

6.6.3 Interne beheersing

De grenzen van het 'eigenaarschap binnen kaders' van de regio's van de Stichting worden bepaald door de statuten van de Stichting en de directiereglementen op zowel centraal als regionaal niveau. Voorts zijn op vele organisatie-aspecten richtlijnen, protocollen, procesbeschrijvingen en procedures van toepassing. Het Stichtingsbureau is belast met concernzaken.

Belangrijke uitgangspunten zijn:

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

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

Primaire processen en systemen (decentraal en centraal).

Staffuncties (decentraal en centraal).

Interne auditfunctie (decentraal en centraal).

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 en 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 interimcontrole 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

Het Leger des Heils past integraal risicomanagement toe. Op gestructureerde wijze worden risico's in kaart gebracht en periodiek geëvalueerd. Risicomanagement wordt binnen het Leger des Heils toegepast op drie niveaus: strategisch-tactisch niveau, procesniveau en individueel casusniveau. In het kader van dit jaarverslag wordt hoofdzakelijk ingegaan op de belangrijkste risico's op strategisch-tactisch niveau.

Risicomanagement krijgt aandacht in het besef dat de organisatie van betekenis wil zijn voor kwetsbare doelgroepen die zich veelal aan de rand van de maatschappij bevinden. Dat impliceert een bijbehorend bovengemiddeld risicoprofiel en vraagt een relatief hoge risicobereidheid van de organisatie. Bij de hier beschreven risicobeheersing vormt dat een belangrijk vertrekpunt.

TABEL: RISICOTHEMA'S

	Risicothema	Risicoscore 2023	Risicoscore 2022
1	Veiligheid deelnemers & medewerkers	Hoog	Hoog
2	ICT	Hoog	Hoog
3	HRM	Hoog	Hoog
4	Financiën	Midden	Laag
5	Kwaliteit van zorg	Midden	Midden
6	Strategisch productaanbod	Midden	Midden
7	Integriteit (incl. fraude)	Midden	Midden
8	Identiteit	Midden	Midden
9	Compliance	Midden	Midden

Jaarlijks wordt het strategisch risicoprofiel geëvalueerd en bijgesteld. In bovenstaande tabel staat het risicoprofiel 2023 samengevat.

TOELICHTING HOOGSTE RISICOTHEMA'S

Samenvattend zien we dat het risicoprofiel van W&G op het thema Financiën is verhoogd, en verder hetzelfde is gebleven. Op Veiligheid, ICT en HRM blijven de risico's onverminderd hoog.

VEILIGHEID

Het bieden van zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen met complexe problemen (inclusief verslavingen) brengt een hoog risico met zich mee op onvoorspelbaar en agressief/ grensoverschrijdend gedrag. Dit onderstreept het belang om verder te investeren in stabiele teams van gekwalificeerde en getrainde medewerkers voor een stabiele begeleiding van de deelnemers, bekendheid met risicoprofiel deelnemers, volledige/tijdige overdracht en voldoende tijd voor reflectie. De structurele borging van het gewenste gedrag, inclusief het creëren en vergroten van een adequate veiligheidscultuur (waaronder de periodieke reflectiegesprekken, melden, opvolgen en leren van incidenten) vergt gedurende langere tijd aandacht en is daarmee ook in 2024 een belangrijk aandachtspunt.

ICT

Het ICT-risico is op dit moment nog steeds hoog door de onverminderd hoge externe dreiging op het gebied van informatiebeveiliging, en omdat ingezette verbeteringen nog verdere aandacht vergen in 2024.

HRM

Het onvoldoende kunnen werven van vast personeel en het hoge verloop zorgen dat de restrisico's m.b.t. HRM blijvend hoog zijn. Verder is het verzuim wat gedaald, en nu lager dan het gemiddelde in de zorgsector, maar de druk op de zorgverlening en bedrijfsvoering blijft hoog. Hierbij werken we aan thema's zoals een passende (wervings) strategie ontwikkelen, de planning verbeteren, en doorontwikkeling van leiderschap; daarbij blijven we aandacht hebben voor diversiteit en inclusie.

FINANCIËN

Het financiële risico is dit jaar gestegen van laag naar midden. De financiële uitdagingen zijn groot als gevolg van de gestegen loonkosten (in twee jaar tijd een stijging tussen de 15% en 25%) en de forse stijging van de huur-, huisvestings- en energiekosten. Met daarbij de onzekerheid in hoeverre deze forse kostenstijgingen gecompenseerd kunnen worden door hogere tarieven; en dat niet alleen in 2024, maar gedurende langere periode. Dit vergt een strakke financiële sturing (financieel resultaat 2023 is positief, begroting 2024 heeft een klein positief resultaat) en onze continue aandacht richting politiek, ministeries en zorgfinanciers voor reële tarieven en verantwoordingsmechanismen.

6.6.5 Financiering

Een belangrijke voorwaarde voor het kunnen uitvoeren van investeringen is, naast een dekkende exploitatie, dat de financiering op lange termijn is gewaarborgd.

Met Stichting Leger des Heils Woonvermogen probeert het Leger des Heils impact-financiering binnen te halen van maatschappelijk betrokken particuliere partijen. Daarbij gaat het enerzijds om accommodaties voor intramurale voorzieningen en anderzijds om woningen die nodig zijn voor doorstroom van deelnemers en uitstroom naar zelfstandig wonen voor onze doelgroep. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan het oplossen van het woningtekort voor onze cliënten.

Eind 2023 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg langlopende leningen uitstaan ter waarde van € 97 mln, waarvan € 25 mln intern geleend is bij Stichting Leger des Heils. Daarnaast is via Stichting Leger des Heils Woonvermogen een langlopende lening afgesloten bij diverse marktpartijen (particulieren en fondsen). Eind 2023 bedraagt het saldo van deze lening € 29 mln. De externe partijen zijn ING Bank N.V. en Rabobank. Beide banken hebben gezien hun credit rating (A+) een betrouwbare status. De rente is marktconform. Met uitzondering van Stichting Leger des Heils zijn hypothecaire zekerheden verstrekt aan de financiers. Voor de financiering van werkkapitaal is een faciliteit beschikbaar van € 15 mln bij de ING Bank N.V. In 2023 is deze faciliteit niet nodig geweest.

6.6.6 Financiële gang van zaken tijdens boekjaar

De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg sluit het jaar 2023 af met een

financieel resultaat van € 3,0 mln, ofwel 0,5% van de opbrengsten. De opbrengsten groeiden door ten opzichte van 2022 (8%). Deze toename komt in hoofdzaak door tariefaanpassingen, organische groei en verleende zorg in bijzondere situaties, met name de opvang van gevluchte Oekraïners.

Onze medewerkers maken het Leger des Heils tot wie we zijn en wat we doen. Dat maakt tevens dat personeel het grootste aandeel heeft in de bedrijfskosten. In 2023 speelden de lastige arbeidsmarkt en de cao-verhogingen een grote rol in de personeelskosten. Dit uitte zich in een hogere salariskosten per fte en hogere PNIL-kosten (zowel in tarief als omvang). Het blijkt niet altijd mogelijk om cao-verhogingen en andere personeelsmix (intern/extern) gecompenseerd te krijgen door hogere tarieven. Kostenbewustzijn en afgestemde inzet van personeel blijven daarmee van belang. De hoge inflatie in 2023 had eveneens invloed op het kostenniveau, door hogere kosten voor de inkoop van voeding, materialen en dienstverlening.

In 2023 werden meer middelen vanuit het Leger des Heils ingezet voor de Leger des Heils-specifieke doelgroepen: de mensen in de marge. Vanuit de jaarlijkse bijdragen van de Stichting Leger des Heils Fondsenwerving, respectievelijk de Stichting Leger des Heils is in 2023 € 12,2 mln aangewend. Deze aanwending wordt hierna per type weergegeven.

TABEL: **AANWENDING VAN DONATIES, GIFTEN EN NALATENSCHAPPEN IN 2023**

Bedragen x € 1 mln

Aanwending	Realisatie	Realisatie	Realisatie
	2023	2022	2021
Buurtsteunpunten	6,2	4,0	4,0
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrije tijd	1,9	1,9	2,0
Voorlichting, educatie en beleidsontwikkeling	1,7	1,0	0,3
Veldwerk	1,1	0,5	0,3
50 50 arbeids(re)integratie	0,3	0,1	0,1
Maatschappelijke opvang	0,3	0,3	0,5
Preventie en maatschappelijk herstel	0,3	0,6	0,3
Armoedebestrijding	0,1	0,0	0,0
Verpleging & verzorging	0,1	0,1	0,5
Verslavingszorg	0,1	0,0	0,0
Totaal	12,2	8,7	8,2

In het financieel resultaat 2023 is tevens een aantal eenmalige resultaten verwerkt (€ 2,3 mln). Deze omvatten in hoofdzaak vrijval van eerder gevormde voorzieningen en incidentele resultaten. Het genormaliseerde financiële resultaat komt daarmee uit op € 0,7 mln.

BEREKEND AANWEZIG WEERSTANDSVERMOGEN

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

De gewenste omvang van het weerstandsvermogen is bepaald op 15% van de jaarmvang van de gesubsidieerde activiteiten vermeerderd met 1,5 maal de jaarmvang van de niet-gesubsidieerde activiteiten. Ultimo 2023 bedraagt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen daarmee ruim € 102,0 mln (2022: € 91,0 mln).

Het feitelijk aanwezige weerstandsvermogen steeg in 2023 met € 0,4 mln naar € 78,5 mln.

Binnen het Leger des Heils in Nederland was ultimo 2023, na verwerking van inkomsten uit fondsenwerving, giften, nalatenschappen en de verstrekte bijdragen hieruit, voor de continuïteit van (al dan niet gesubsidieerde) activiteiten van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, het weerstandsvermogen direct en indirect beschikbaar, zoals in onderstaande tabel is opgenomen.

Op basis van de enkelvoudige balans komt de vermogensratio uit op 18,9% van het balanstotaal.

Indien het vermogen dat aangehouden wordt bij de andere Stichtingen ook in ogenschouw wordt genomen, dan komt de ratio uit op 28,5%. Indien het vermogen wordt uitgedrukt als een percentage van de opbrengsten dan komen de ratio's respectievelijk uit op 8% en 14%.

6.6.7 Toekomstverwachtingen

De begroting 2024 heeft een exploitatieomvang van € 595,6 mln, een medewerkersbestand van 4.947 fte eigen medewerkers, een nettoresultaat van € 1,3 mln, met 0,2% rendement. Daarmee wordt het eigen vermogen van de organisatie versterkt. In de begroting zijn de donaties opgenomen die het Leger des Heils vanuit de Nederlandse samenleving ontvangt.

In de begroting van 2024 is, voor zover mogelijk, rekening gehouden met de gemeentelijke opvang van vluchtelingen uit Oekraïne (GOO). Naar verwachting zal de aanhoudende oorlog in Oekraïne blijven vragen om opvangcapaciteit en ondersteuning in 2024. We hebben in 2022 vanuit onze missie gekozen om deel te nemen aan de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne en dat blijven we ook in 2024 met volle inzet doen. Eveneens blijven de specifieke Leger des Heils-doelgroepen, de mensen in de marge, een belangrijke component voor 2024. Denk daarbij aan onverzekerbare vreemdelingen, mensen in de verdrukking door mensenhandel en prostitutie, dakloze EU-migranten, hulp via Veldwerk, de Soepbus en de Sociale vakanties. We zien dat het met beperkte begeleidingsuren en middelen steeds lastiger wordt de kwaliteit van dienstverlening aan deze groepen te blijven bieden. Zonder de bijdragen die we vanuit de Nederlandse samenleving ontvangen, zouden we dit werk niet kunnen doen. We zijn de vele donateurs dankbaar dat zij dit mooie werk mede mogelijk maken en ons helpen hieraan duurzaam vorm te geven.

TABEL: **OPBOUW VAN HET WEERSTANDSVERMOGEN**

Bedragen x € 1 mln

Weerstandsvermogen	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg	46,3	43,3
Stichting Leger des Heils	28,2	29,0
Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	4,4	5,8
Totaal	78,9	78,1

Grillige ontwikkelingen gaan ook onze voordeur niet voorbij. De hoge inflatie leidt tot hogere looneisen en loonkosten voor 2024 en tevens tot hogere energieprijzen en inkoopkosten voor o.a. voeding en materialen. Daarbij komt dat de tariefsverhogingen niet geheel dekkend kunnen zijn voor de kostenstijgingen. Werving van eigen personeel blijft een lastige opgave gezien de krappe arbeidsmarkt. Aandacht voor binden en behouden is dan van belang, evenals een afgestemde inzet van extern personeel. Zowel in het zorgdomein als in de ondersteunende bedrijfsvoering blijft voortdurende aandacht nodig voor het arbeidsverzuim, de kwaliteit van onze basisregistraties en het vinden van de juiste balans tussen beheren en innoveren.

De mogelijkheid om gericht investeringen te doen, stelt ons in staat om invulling te geven aan onze missie: om vanuit de liefde van God voor alle mensen, in het bijzonder om te zien naar kwetsbare mensen in onze samenleving die geen helper hebben. Hiervoor zijn meerjarige plannen voor het doen van investeringen en onderhoud opgesteld, waar de investeringsbegroting 2024 onderdeel van uitmaakt. De netto investeringsbegroting 2024 bedraagt in totaal € 40,8 mln, ca 10% boven het niveau van 2023 (€ 36,8 mln). Deze begroting is voor een groot deel gerelateerd aan bouw en verbouw en bevat 20 grotere vastgoedinvesteringen. Desondanks blijft het een lastige opgave om geschikte en betaalbare locaties te vinden en planvorming uit te voeren. Hierbij spelen met name langdurige vergunningstrajecten, hoge bouwkosten en hoge aankooprijzen van locaties een rol. Voor de investeringsplannen 2024 is naar verwachting extra financiering nodig. In 2024 zal bekeken worden welke mix van interne en externe financiering hiervoor het beste is.

6.6.8 Opvang vluchtelingen Oekraïne

In februari 2022 is Rusland Oekraïne binnengevallen en dat bracht een grote groep ontheemden in beweging. In 2023 was weliswaar de hectiek van de eerste maanden voorbij, maar bleven dagelijks Oekraïners naar Nederland komen. De Tijdelijke Beschermingsrichtlijn van de Europese Unie was ook in 2023 van toepassing en deze zal in ieder geval tot maart 2025 gelden. In 2022 is een beroep gedaan op het Leger des Heils om te helpen bij de opvang van deze doelgroep. Deze hulp is in 2023 gecontinueerd en dat is op twee manieren gedaan: via Gemeentelijke Opvang Oekraïners (GOO) en via Particuliere Opvang Oekraïners (POO). Eind 2023 waren er meer dan 110.000 gevluchte Oekraïners in Nederland.

GEMEENTELIJKE OPVANG OEKRAÏNERS (GOO)

In zes regio's (behalve Noordoost) zijn één of meer GOO-locaties waar het Leger des Heils het sociaal beheer doet. In 2023 zijn er 36 opvanglocaties geweest waar we hebben gewerkt. Sommige locaties zijn nieuw geopend, andere gesloten omdat bijv. voor het schip of pand een andere bestemming kwam. Er is meer nadruk komen te liggen op vragen als: begeleiding, integratie, hulp bij (alcohol)verslaving. Dit is binnen de regio's en landelijk opgepakt. In maart is majoor Elena Cotruta naar Nederland gekomen uit het Oost-Europa territorie en zij heeft veel inzet getoond op verschillende locaties als het ging om uitleg bij culturele verschillen, empowering van vrouwen en zingeving.

Er zijn via GOO van het Leger des Heils in 2023 1,6 miljoen overnachtingen geboden aan 4.369 ontheemden.

PARTICULIERE OPVANG OEKRAÏNERS (POO)

Het Leger des Heils heeft in het consortium RefugeeHomeNL samengewerkt met Vluchtelingenwerk Nederland (VWN), Takecarebnb (TCBNB) het Nederlandse Rode Kruis (RK). RefugeeHomeNL was verantwoordelijk voor de coördinatie van het particuliere opvangaanbod voor hulpvragers uit Oekraïne. Vrijwilligers van het Leger des Heils hadden de rol als gasthuishoudenondersteuner en waren er om de gasthuishoudens bij te staan met raad en daad. Ruim 400 vrijwilligers hebben hun tijd en liefde gegeven voor dit werk.

Op 31 december 2023 is RefugeeHomeNL gestopt. In de periode maart 2022-december 2023) hebben 6.782 vluchtelingen uit Oekraïne zich ingeschreven om in aanmerking te komen voor plek in de POO. Een inschrijving werd gemiddeld gedaan voor twee personen, de totale groep gasten komt hiermee op ongeveer 13.000 mensen.

In totaal zijn er 1.726 samenwoningen tot stand gebracht voor 3.486 vluchtelingen uit Oekraïne. Opvallend is dat nagenoeg alle gastgezinnen in de Randstad en rondom de grote steden bezet waren. In meer landelijk gebied waren voldoende beschikbare gastgezinnen, maar de animo onder gasten hiervoor was zeer gering. In de basis gold voor het samenwonen een termijn van drie maanden. Maar naarmate de oorlog voortduurde, besloten veel gasten en gastgezinnen om het samenwonen te verlengen. De gemiddelde duur van alle samenwoningen ligt op 215 dagen, oftewel ruim 7 maanden.

6.6.9 Begroting 2024

De exploitatiebegroting voor 2024 is als volgt:

Resultatenrekening (verkort)	Begroting 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2022
<i>Bedragen x € 1 mln</i>			
Bedrijfsopbrengsten			
• Opbrengsten zorgprestaties, maatschappelijke ondersteuning en subsidies	538,3	523,3	481,8
• Overige bedrijfsopbrengsten	41,1	35,0	38,5
• Bijdragen Leger des Heils	16,2	12,2	8,7
Totaal	595,6	570,5	529,0
Bedrijfskosten			
• Personeelskosten	409,4	386,9	347,7
• Afschrijving op vaste activa	13,4	12,9	13,2
• Overige bedrijfskosten	167,9	164,7	157,5
Totaal	590,7	564,5	518,4
Bedrijfsresultaat	4,9	6,0	10,7
Financiële lasten	-3,6	-3,0	-3,7
Resultaat	1,3	3,0	7,0

Almere, 24 april 2024

Kapitein Harm Slomp RA

.....

Voorzitter Raad van Bestuur

Karin Bloemendal MMI

.....

Bestuurder Zorg

Ir. Bert van de Haar

.....

Bestuurder Bedrijfsvoering



III. JAARREKENING 2023

TABEL: BALANS PER 31 DECEMBER 2023

(na resultaatbestemming)		31 december 2023	31 december 2022
<i>bedragen in €</i>			
Actief			
VASTE ACTIVA			
Immateriële vaste activa	1.		
• kosten van ontwikkeling		-	1.692.695
Totaal immateriële vaste activa		-	1.692.695
Materiële vaste activa	2.		
• bedrijfsgebouwen en terreinen		97.797.714	80.878.356
• machines en installaties		26.933.552	19.415.192
• andere vaste bedrijfsmiddelen		11.791.810	11.015.908
• vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		7.972.386	11.206.002
Totaal materiële vaste activa		144.495.462	122.515.458
Financiële vaste activa	3.		
• vorderingen op groepsmaatschappijen		-	-
Totaal financiële vaste activa		-	-
VLOTTENDE ACTIVA			
Voorraden	4.		
• gereed product en handelsgoederen		107.944	368.714
Totaal voorraden		107.944	368.714
Vorderingen	5.		
• op handels debiteuren		4.513.494	4.801.380
• op groepsmaatschappijen		38.108.253	23.560.131
• overige vorderingen		30.041.980	33.429.998
Totaal vorderingen		72.663.727	61.791.510
Liquide middelen	6.	27.150.188	49.254.325
Totaal		244.417.321	235.622.702

TABEL: **BALANS PER 31 DECEMBER 2023**

(na resultaatbestemming)	31 december 2023	31 december 2022
<i>bedragen in €</i>		
PASSIEF		
Eigen vermogen 7.		
• wettelijke reserve	-	1.692.695
• bestemmingsfondsen	2.021.574	23.189
• overige reserve	44.283.302	41.550.193
Totaal eigen vermogen	46.304.876	43.266.077
Voorzieningen 8.		
• overige voorzieningen	5.508.507	7.273.017
Totaal voorzieningen	5.508.507	7.273.017
Langlopende schulden 9.		
• schulden aan banken	38.875.095	42.687.366
• schulden aan groepsmaatschappijen	52.873.500	54.494.000
Totaal langlopende leningen	91.748.595	97.181.366
Kortlopende schulden 10.		
• schulden aan banken	5.017.826	5.132.398
• schulden aan leveranciers en handelskredieten	17.372.529	16.448.675
• schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	79.767	294.893
• belastingen en premies sociale verzekeringen	21.192.398	17.098.187
• schulden ter zake pensioenen	7.590.211	3.877.984
• overige schulden	29.612.127	27.503.936
• overige passiva	19.990.485	17.546.168
Totaal kortlopende schulden	100.855.343	87.902.241
Totaal	244.417.321	235.622.702

TABEL: WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

bedragen in €		Realisatie 2023	Realisatie 2022
Bedrijfsopbrengsten			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13.		
• zorgverzekeringswet		16.108.262	15.895.954
• wet langdurige zorg		163.349.527	143.542.430
• forensische zorg		30.254.106	28.643.992
		209.711.895	188.082.376
Opbrengsten Jeugdwet	14.	58.667.961	53.843.125
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15.	255.273.210	239.909.307
Netto omzet		523.653.066	481.834.808
Overige bedrijfsopbrengsten	16.	47.197.801	47.170.222
		47.197.801	47.170.222
Som der bedrijfsopbrengsten		570.850.867	529.005.030
Bedrijfslasten			
• kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	17.	74.089.911	63.178.902
• lonen en salarissen	18.	245.279.282	222.250.272
• sociale lasten	18.	45.376.190	40.976.693
• pensioenlasten	18.	22.128.180	21.248.222
• afschrijvingen op vaste activa	19.	12.019.911	10.946.251
• bijzondere waardevermindering van vaste activa	20.	905.860	2.299.476
• overige bedrijfskosten	21.	164.978.892	157.484.660
Som der bedrijfslasten		564.778.227	518.384.476
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22.	786.247	64.849
Rentelasten en soortgelijke kosten	22.	(3.820.088)	(3.721.796)
		(3.033.841)	(3.656.947)
Resultaat		3.038.799	6.963.606
Resultaatbestemming			
Toevoeging/onttrekking aan de wettelijke reserve		(1.692.695)	(570.273)
Toevoeging/onttrekking aan bestemmingsfondsen			
• reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW		(1.036.898)	(1.169.795)
• bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet		3.246.674	4.335.506
• forensische zorg		(211.391)	371.526
		1.998.385	3.537.237
Toevoeging/onttrekking aan de overige reserve		2.733.109	3.996.642
		3.038.799	6.963.606

TABEL: KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

		2023	2022
<i>bedragen in €</i>			
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Som der bedrijfsopbrengsten		570.850.867	529.005.030
Som der bedrijfslasten		564.778.227	518.384.476
Bedrijfsresultaat		6.072.640	10.620.554
Aanpassingen voor:			
• afschrijvingen en duurzame waardevermindering	19/20.	12.925.771	13.245.727
• mutaties voorzieningen	8.	(1.764.510)	1.938.557
		11.161.261	15.184.284
Veranderingen in vlottende middelen:			
• voorraden	4.	260.770	70.293
• overige vorderingen	5.	3.675.905	609.032
• rekening-courant Stichting Leger des Heils	5.	(14.548.122)	(35.138.361)
• kortlopende schulden	10.	12.953.102	21.317.957
		2.341.655	(13.141.079)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		19.575.556	12.663.759
Ontvangen interest	22.	786.247	64.849
Betaalde interest	22.	(3.820.088)	(3.721.796)
		(3.033.841)	(3.656.947)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		16.541.715	9.006.812
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	2.	(34.172.372)	(22.976.450)
Desinvesteringen materiële vaste activa	2.	959.291	1.459.464
Aflossing leningen u/g	3.	-	803.674
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		(33.213.081)	(20.713.312)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	9.	-	10.000.000
Aflossing langlopende schulden	9.	(5.432.771)	(5.132.398)
Totaalkasstroom uit financieringsactiviteiten		(5.432.771)	4.867.602
Mutatie geldmiddelen		(22.104.137)	(6.838.898)
Stand geldmiddelen per 1 januari		49.254.325	56.093.223
Stand geldmiddelen per 31 december		27.150.188	49.254.325
Mutatiegeldmiddelen		(22.104.137)	(6.838.898)

Toelichting:

De stand geldmiddelen wordt gepresenteerd exclusief de direct opeisbare gelden in rekening-courant bij de interne bankier Stichting Leger des Heils € 38,1 miljoen vordering (ultimo 2022: € 23,6 miljoen schuld). Daarmee bedraagt het totaal beschikbare geldmiddelen €65,2 miljoen (ultimo 2022: €72,8 miljoen).

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is statutair gevestigd te Amsterdam, feitelijk gevestigd te Spoordreef 10, Almere en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41208154.

Conform het gestelde in de statuten van de Stichting wordt de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden tevens opgenomen in de jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland. Binnen het Leger des Heils in Nederland is geen sprake van een groepshoofd volgens de definitie van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De Leger des Heils entiteiten zijn nevensgeschikt, waardoor geen sprake is van consolidatie.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een professionele, innovatieve en praktisch ingestelde organisatie, die zonder onderscheid des persoons, materiële en immateriële hulp verleent aan medemensen die om uiteenlopende redenen een beroep doen op (werkeenheden van) Stichting. Het werk van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is geïnspireerd door het evangelie van Jezus Christus, waarin waarden als rechtvaardigheid, gerechtigheid en solidariteit centraal staan. Ook appelleert Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan de samenleving deze waarden te realiseren. De organisatie ontleent haar kracht zowel aan de medewerkers die zich gedreven, energiek en vasthoudend inzetten voor hun medemens als aan facilitaire middelen en samenwerkingsverbanden waarin zij participeert.

Schattingen

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:

- De waardering van de immateriële vaste activa;
- De waardering van de materiële vaste activa;
- De waardering van de vorderingen;
- De waardering van de voorzieningen.

Schattingswijziging

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is actief bezig met het doorontwikkelen van haar softwareomgeving. Software in eigen beheer wordt veelal ingewisseld voor SaaS oplossingen waardoor de beschikkingsmacht over de software ontbreekt. Activeren is daarom veelal niet meer toegestaan. Reeds geactiveerde toepassingen zijn daarom per balansdatum versneld afgeschreven. Het effect op zowel het eigen vermogen als het resultaat is in boekjaar 2023 € 1.122.422 negatief.

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.

Continuïteitsveronderstelling

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

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De vergelijkende cijfers zijn, waar nodig, geherrubiceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

De volgende juridische entiteiten van het Leger des Heils in Nederland worden als met Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verbonden partijen aangemerkt:

- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
- Stichting Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Fondsenwerving
- Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Stichting Leger des Heils ReShare
- Kerkgenootschap Leger des Heils
- Stichting Leger des Heils Woonvermogen
- Scouting Vereniging Leger des Heils

Er zijn geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering

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

Stichting Leger des Heils

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 Welzijns- en Gezondheidszorg. Een bijdrage van Stichting Leger des Heils wordt verwerkt als opbrengst in de winst- en verliesrekening.

- Ultimo 2023, en na verwerking van het resultaat over 2023, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reserve-fondsen in de balans van Stichting Leger des Heils voor de financiering van activiteiten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 28,2 miljoen (ultimo 2022: € 29,0 miljoen).
- In 2023 is door Stichting Leger des Heils een bijdrage aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 7,5 miljoen (2022: € 4,1 miljoen).
- 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 Stichting. De rente over het saldo van deze rekening-courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.
- Eind 2023 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg enkele langlopende leningen van Stichting Leger des Heils waarvan de schuldrest € 25,5 miljoen bedraagt (eind 2022: € 26,1 miljoen).
- In 2023 is door Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over deze leningen € 1,0 miljoen aan rente betaald aan Stichting Leger des Heils (2022: € 1,1 miljoen).
- Stichting Leger des Heils is eigenaar van een aantal accommodaties. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg huurt twee daarvan. Daarnaast pacht Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een perceel grond van Stichting Leger des Heils.
- In 2023 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,2 miljoen aan huur en pacht afgedragen aan Stichting Leger des Heils (2022: € 0,1 miljoen).

Stichting Leger des Heils Fondsenwerving

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

In het geval dat de bijdrage een bestemming heeft als investeringsbijdrage, wordt de bijdrage conform de waarderingsgrondslagen voor investeringssubsidies in mindering gebracht op de boekwaarde van de hiermee te verwerven materiële vaste activa.

- Ultimo 2023, en na verwerking van het resultaat over 2023, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reserve-fondsen in de balans van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving voor de financiering van activiteiten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 4,4 miljoen (ultimo 2022: € 5,8 miljoen).
- In 2023 is door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een totale bijdrage aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 5,1 miljoen, in dit bedrag zijn geen investeringsbijdragen begrepen (2022: € 4,6 miljoen).

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

Stichting Leger des Heils Dienstverlening verleent tegen kostprijs ondersteunende diensten aan Stichtingen en het Kerkgenootschap.

- In 2023 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 29,5 miljoen (2022: € 27,2 miljoen) aan ondersteunende diensten afgenomen van Stichting Leger des Heils Dienstverlening.

Stichting Leger des Heils ReShare

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

- In 2023 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,2 miljoen aan vergoedingen ontvangen van Stichting Leger des Heils Reshare (2022: € 0,2 miljoen) voor de distributie en sortering van kleding.

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 buurthuiskamers, 108 winkels en 18 overige activiteiten zijnde;

ontmoetingsbussen, pioniersplekken en buurttuinen. Kernfuncties zijn evangelisatie, geestelijke groei, verbondenheid en dienstverlening aan de naaste.

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

- In 2023 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur afgedragen aan Kerkgenootschap Leger des Heils (2022: € 0,1 miljoen).

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.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft voor in totaal € 30 miljoen (2022 € 30 miljoen) langlopende leningen ontvangen van Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Ultimo 2023 is daarvan 1 miljoen afgelost.

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.

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

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

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

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

Financiële instrumenten

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

Immateriële vaste activa

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald), de economische beschikkingsmacht

bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ligt en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

De immateriële vaste activa worden bij de eerste waardering tegen de kostprijs (zijnde de verkrijgings- of vervaardigingsprijs) gewaardeerd. Na de eerste waardering wordt het actief gewaardeerd tegen de kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. De geactiveerde immateriële vaste activa wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur vanaf het moment van in gebruikname.

Voor de kosten van ontwikkeling van diverse softwareapplicaties wordt een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag.

Materiële vaste activa

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

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

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.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa. Uit de balanspost investeringssubsidies valt jaarlijks een gedeelte ten gunste van het bedrijfsresultaat vrij, in lijn met de afschrijvingstermijn van het gesubsidieerde actief. De vrijval wordt in de 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: 10-33,3%

Bij de waardering van de (materiële) vaste activa is rekening gehouden met vastgoedrisico's. Jaarlijks wordt in opdracht van Stichting Leger des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg 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.

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardevermindering vaste activa

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Voorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde.

De lagere opbrengstwaarde van de voorraad gereed product en handelsgoederen is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

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.

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

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

Bestemmingsfondsen:

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

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

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen

worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband, rekening houdend met blijfkans, het uitkeringspercentage van het salaris, verwachte salarisverhogingen en een netto disconteringsvoet van 2,5% (2022: 0,6%).

Voorziening langdurig zieken:

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

Voorziening activiteiten:

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de instelling na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

Schulden

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

Operationele leasing

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

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten worden in de 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 uit zorgprestaties

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening, baten uit Jeugdwet en andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten 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 vooruitontvangen 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.

Verlenen van diensten

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

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

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

Verkoop van goederen

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

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet incidentele bedrijfsactiviteiten.

Bijdragen

Ontvangen bijdragen (o.a. fondsenwervende) van Stichting Leger des Heils en Stichting Leger des Heils Fondsenwerving worden naar mate van besteding verantwoord in de winst- en verliesrekening.

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 Welzijns- en Gezondheidszorg heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden.

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%. Per december 2023 bedroeg de dekkingsgraad 106,3%.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

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

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

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.

In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen.

In de investeringsactiviteiten zijn de investeringen en desinvesteringen opgenomen van de materiële vaste activa die in het huidige boekjaar hebben geleid tot mutaties in de geldmiddelen.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

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

Waarderingsgrondslagen WNT

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

TABEL: MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

ACTIVA**1. Immateriële vaste activa**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-23	31-dec-22
Kosten van ontwikkeling	-	2.262.968
Totaal kosten van ontwikkeling	-	2.262.968
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt:</i>	2023	2022
Boekwaarde per 1 januari	1.692.695	2.262.968
Bij: investeringen	-	-
Af: afschrijvingen	1.692.695	570.273
Af: desinvesteringen	-	-
Boekwaarde per 31 december	-	1.692.695

Toelichting:

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

Door de transitie naar SaaS-oplossingen ontbreekt per balansdatum de beschikking over de software. Daarom zijn de immateriële vaste activa versneld afgeschreven.

TABEL: MATERIËLE VASTE ACTIVA

2. Materiële vaste activa

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt:</i>	2023	2022
Boekwaarde per 1 januari	122.515.457	113.673.925
Bij: investeringen	34.172.372	22.976.450
Af: afschrijvingen	10.327.216	10.375.978
Af: bijzondere waardeverminderingen	905.860	2.299.477
Af: desinvesteringen	959.291	1.459.464
Boekwaarde per 31 december	144.495.462	122.515.457

Toelichting:

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

De onderhandse verkoopwaarde (reële waarde) van de gebouwen en terreinen is per 31 december 2023 getaxeerd op € 173,9 miljoen (per 31 december 2022: € 154,8 miljoen). De boekwaarde van de gebouwen in eigendom inclusief de ontvangen investeringssubsidie bedraagt € 92,4 miljoen (per 31 december 2022: € 73,4 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen in eigendom en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt derhalve € 81,4 miljoen (per 31 december 2022: € 81,4 miljoen).

De gebouwen en terreinen zijn bezwaard met hypothecaire leningen van ING Bank en Rabobank, alsmede met het recht van hypotheek van Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen.

3. Financiële vaste activa

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	2023	2022
Boekwaarde per 1 januari	-	803.674
Bij: verstrekte leningen	-	-
Af: aflossing leningen	-	803.674
Boekwaarde per 31 december	-	-

Toelichting:

Dit betreffen 2 leningen verstrekt aan de Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering welke in 2022 volledig zijn afgelost.

4. Voorraden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-23	31-dec-22
Gereed product en handelsgoederen	107.944	368.714
Totaal voorraden	107.944	368.714

Toelichting:

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

5. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-23	31-dec-22
Handelsdebiteuren	4.513.494	4.801.380
Groepsmaatschappijen		
• Rekening-courant Stichting Leger des Heils	38.108.253	23.560.131
Overige vorderingen		
• Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	18.475.533	20.702.126
• Vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ	5.458.572	6.110.042
• Personeel	588.308	543.772
• Overige	5.519.567	6.074.058
Totaal vorderingen	72.663.727	61.791.510

Toelichting:

De rekening-courant met Stichting Leger des Heils is ultimo 2023 is aanzienlijk gestegen doordat er meer geld is ondergebracht bij Stichting Leger des Heils. Stichting Leger des Heils gebruikt deze gelden om in deposito's onder te brengen. Vanaf 1 juli 2023 ontvangt Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg maandelijks 1,5% rente over het gemiddelde rekening-courantsaldo.

Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2023 ten bedrage van € 3,9 miljoen (per 31 december 2022: € 6,2 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Op de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2023 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 5,2 miljoen (per 31 december 2022: € 5,4 miljoen). Op de vorderingen op cliënten is per 31 december 2023 ten bedrage van € 4,8 miljoen (per 31 december 2022: € 5,0 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Dit laat onverlet dat de Stichting Welzijns- en Gezondheidszorg haar rechten op deze gelden zal uitoefenen. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

Onder de overige vorderingen is begrepen € 5.458.572 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:	31-dec-23	31-dec-22
Vorderingen uit hoofde van bekostiging:		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	5.458.572	6.110.042
Schulden uit hoofde van bekostiging:		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-

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

	t/m 2021	2022	2023	Totaal
Saldo per 1 januari	-	6.110.042		6.110.042
Financieringsverschil boekjaar	-		4.693.572	4.693.572
Correcties voorgaande jaren	-	904.716	-	904.716
Betalingen/ontvangsten	-	(6.249.758)	-	(6.249.758)
Subtotaal mutatie boekjaar	-	(5.345.042)	4.693.572	(651.470)
Saldo per 31 december	-	765.000	4.693.572	5.458.572
Stadium vaststelling (*)	c	c	b	
Waarvan gepresenteerd als:				
• een financieringstekort (vordering):	-	765.000	4.693.572	5.458.572
• een financieringsoverschot (schuld):	-	-	-	-

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2023	2022
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	162.444.811	140.935.899
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	157.751.239	134.825.857
Financieringstekort/-overschot	4.693.572	6.110.042

6. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-23	31-dec-22
Bankrekeningen	27.038.051	46.988.168
Kassen	222.056	232.688
Kwaliteitsbankrekening cliënten	-	2.126.934
Betalingen onderweg en kruisposten	(109.919)	(93.465)
Totaal liquide middelen	27.150.188	49.254.325

Toelichting:

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

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg bood, tot het moment van invoering van de basisbankrekening, geldbeheer aan haar deelnemers. Voor deze dienst heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een ontheffing van De Nederlandse Bank. Na de invoering van de basisbankrekening is deze dienstverlening gestopt en zijn uitstaande saldi actief afgebouwd.

In het kader van de belangen die de Wet op het financieel toezicht beoogt te beschermen, is door de ING Bank N.V. in 2001 namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie afgegeven aan De Nederlandsche Bank N.V. Dit bedrag neemt jaarlijkse af tot en met 2037 (met het aflosschema van tegoeden). Ultimo 2023 is er een bankgarantie afgegeven van €1,2 miljoen.

PASSIVA**7. Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-23	31-dec-22
Wettelijke reserve	-	1.692.695
Bestemmingsfondsen	2.021.574	23.189
Overige reserve	44.283.302	41.550.193
Totaal eigen vermogen	46.304.876	43.266.077

Wettelijke reserves

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
Wettelijke reserve	1.692.695	(1.692.695)	-	-
Totaal wettelijke reserve	1.692.695	(1.692.695)	-	-

Toelichting:

Wettelijke reserves hebben betrekking op en is gelijk aan de ontwikkelingskosten van de immateriële vaste activa.

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
Reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW	(12.928.008)	(1.036.898)	-	(13.964.906)
WMO en Jeugdwet	14.693.794	3.246.674	-	17.940.468
Forensische zorg	(1.742.597)	(211.391)	-	(1.953.988)
Totaal bestemmingsfondsen	23.189	1.998.385	-	2.021.574

Toelichting:

In de bestemmingsfondsen worden de resultaten verwerkt die behaald zijn vanuit activiteiten die gefinancierd zijn binnen de WLZ, ZVW, WMO, Jeugdwet, Forensische zorg en overige subsidieregelingen.

Overige reserve

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
Overige reserve	41.550.193	2.733.109	-	44.283.302
Totaal overige reserve	41.550.193	2.733.109	-	44.283.302

8. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-23
Overige voorzieningen					
Voorziening jubileumuitkeringen	722.684	10.273	49.662	-	683.295
Voorziening langdurig zieken	3.174.867	2.891.870	2.958.716	-	3.108.021
Voorziening activiteiten	3.375.466	601.313	1.958.861	300.727	1.717.191
Totaal voorzieningen	7.273.017	3.503.456	4.967.239	300.727	5.508.507

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

	31-dec-23
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	3.735.478
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr. < 5jr.)	1.339.735
Langlopend deel van de voorzieningen (> 5 jr.)	433.295

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 Welzijns- en Gezondheidszorg ingeschat op basis van de beloningen van het personeelsbestand dat ziek of arbeidsongeschikt is, rekening houdend met het uitkeringspercentage en de verzekerde risico's van arbeidsongeschiktheid. Kosten van ziekte van medewerkers korter dan vier maanden worden opgenomen in de periode van ziekte. De tijdswaarde van de voorziening langdurig zieken in geld is niet materieel.

Voorziening activiteiten:

Deze voorziening bestaat met name uit voorzieningen voor verlieslatende contracten € 1,0 miljoen (31 december 2022: € 0,8 miljoen) en een voorziening voor reorganisatiekosten/uitvloeiingsregelingen € 0,3 miljoen (31 december 2022: € 0,4 miljoen). Ultimo 2022 is de inkooppremie verzekering WGA hiaat ad € 1,7 miljoen voorzien. De afrekening hiervan is ultimo 2023 bekend en het te betalen bedrag ad € 1,4 miljoen is opgenomen onder de belastingen en premies sociale lasten. De tijdswaarde van de voorziening activiteiten in geld is niet materieel.

9. Langlopende schulden

Het verloop is als volgt:	2023	2022
Stand per 1 januari	102.313.764	97.039.197
Bij: nieuwe leningen	-	10.000.000
Af: aflossingen	5.547.343	4.725.433
Stand per 31 december	96.766.421	102.313.764
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	5.017.826	5.132.398
Stand langlopende schulden per 31 december	91.748.595	97.181.366

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.)	5.017.826	5.132.398
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr. < 5 jr.)	46.126.107	47.231.900
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 5 jr.)	45.622.488	49.949.466

Toelichting:

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

Een aantal gebouwen is, tot meerdere zekerheid van opgenomen geldleningen, met recht van hypotheek bezwaard. Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2023: € 59,8 miljoen (per 31 december 2022: € 59,8 miljoen). Ook is de bedrijfsuitrusting van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verpand.

De stichting kent een economische verbondenheid door de hoofdelijkheid en medeschuldenaarschap van Stichting Leger des Heils, Kerkgenootschap Leger des Heils, Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering ten opzichte van alle verplichtingen tegenover de ING Bank N.V. Daarbij is vastgelegd dat Stichting Leger des Heils namens de verbonden partijen optreedt als gemachtigde. Conform bankconvenant ING Bank N.V. mag het eigen vermogen niet dalen in twee achtereenvolgende boekjaren. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg voldoet aan deze voorwaarde.

Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van de Coöperatieve Rabobank U.A. bedraagt per 31 december 2023: € 14,2 miljoen (per 31 december 2022: € 14,2 miljoen), daarnaast zijn aan de Cooperatieve Rabobank U.A. de inventaris en de huurpenningen met betrekking tot de door deze bank gefinancierde gebouwen verpand.

Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van Stichting Leger des Heils Woonvermogen bedraagt per 31 december 2023 € 45 miljoen aan Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Daarnaast zijn aan Stichting Leger des Heils Woonvermogen de roerende zaken en huurpenningen met betrekking tot de door de stichting gefinancierde gebouwen verpand.

De reële waarde van de leningen is berekend met peildatum 31 december 2023 en bedraagt € 96,7 miljoen. De reële waarde is berekend door het contant maken van de kasstromen per lening (rente en aflossing) tegen de gewogen gemiddelde rentevoet per 31 december 2023 (3,36%). Na afloop van de rentevast periode is aangenomen dat het rentepercentage voor de resterende duur van de lening gelijk blijft.

10. Kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-23	31-dec-22
Schulden aan banken (aflossingsverplichting)	5.017.826	5.132.398
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	17.372.529	16.448.675
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
• Schulden aan Leger des Heils entiteiten	79.767	294.893
Belastingen en premies sociale verzekeringen	21.192.398	17.098.187
Schulden terzake pensioenen	7.590.211	3.877.984
Overige schulden		
• Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	11.646.418	10.828.241
• Nog te betalen salarissen	1.601.741	1.461.007
• Gelden cliënten	598.031	2.126.934
• Vakantiegeld	1.726.349	1.665.185
• Vakantiedagen	14.039.588	11.422.569
Overige passiva		
• Loopbaanbudget	6.177.005	5.837.671
• Overlopende passiva	13.813.480	11.708.497
Totaal kortlopende schulden	100.855.343	87.902.241

Toelichting:

De belastingen en premies sociale verzekeringen alsmede de vakantiedagen zijn met name gestegen door de in de cao overeengekomen loonstijgingen. Onder de belastingen en premies sociale verzekeringen is ook een bedrag van € 1,4 miljoen opgenomen, zijnde de inkooppremie WGA HIAAT. De schulden terzake pensioenen zijn gestegen omdat zowel de premie over november als december ultimo boekjaar nog betaald moet worden (2022: uitsluitend december). De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

11. Financiële instrumenten

Algemeen

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

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

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar < 5 jaar)	langlopend deel (> 5 jaar)
Soort verplichting:			
Huurverplichtingen	19.074.158	45.165.974	28.726.438
Leaseverplichtingen	1.633.915	3.645.778	287.027
Onderhoudscontracten	1.525.334	59.833	-
Erfpachtverplichtingen	55.650	112	-

Toelichting

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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 Jeugbescherming & Reclassering. Dit houdt in dat iedere entiteit hoofdelijk aansprakelijk is voor de belastingschulden van de fiscale eenheid.

Lease materiële vaste activa

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

Rekening-courantkrediet

In 2020 heeft ING Bank N.V. ter financiering van het werkkapitaal een krediet in rekening-courant verstrekt van € 15 miljoen. Ultimo 2023 werd geen gebruik gemaakt van dit krediet.

Standby overeenkomst

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) en Stichting Leger des Heils Dienstverlening (DV) hebben een standby overeenkomst gesloten inzake financiering van technische infrastructuur en zelfontwikkelde software Clever. Het vermogensbeslag vanwege investering door DV in deze activa dient DV niet te belemmeren in haar verdere bedrijfsvoering. Partijen kunnen wanneer het continuïteitsbeginsel van DV in het geding is of de kwaliteit van dienstverlening door DV ontoereikend is of dreigt te worden, over en weer direct eisen dat W&G de software tegen boekwaarde overneemt, waarbij W&G aan DV interne of externe financiering verstrekt. De totale boekwaarde ultimo 2023 van Clevercomponenten is circa € 1,7 miljoen euro.

Materiële controle

Na afloop van het boekjaar 2022 is een materiële controle over het boekjaar 2021 afgerond door een zorgfinancier, waarin opmerkingen over de vastlegging van problematiek van deelnemers worden gemaakt, die zouden kunnen leiden tot een terugbetaling. Daarnaast loopt met dezelfde zorgfinancier een discussie over de tarieven van voorgaande boekjaren. In 2023 heeft nader overleg plaatsgevonden met de zorgfinancier. De geschillen zijn voorgelegd bij de arbitragecommissie. De verwachting is dat in 2024 (maar niet voor het vaststellen en goedkeuren van deze jaarrekening 2023) een uitspraak zal volgen. De inschatting van de raad van bestuur op datum van de jaarrekening is dat deze materiële controle en de discussie over de tarieven geen materiële impact op de jaarcijfers 2022 en 2023 en eerder zal hebben.

TABEL: MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Software
Stand per 1 januari 2023	
• aanschafwaarde	2.851.363
• cumulatieve afschrijvingen	1.158.668
Boekwaarde per 1 januari 2023	1.692.695
Mutaties in het boekjaar	
• investeringen	-
• gereed gekomen projecten	-
• afschrijvingen	1.692.695
• bijzondere waardeverminderingen	-
• terugname geheel afgeschreven activa aanschafwaarde cumulatieve afschrijvingen	-
• desinvesteringen aanschafwaarde cumulatieve afschrijvingen per saldo	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	(1.692.695)
Stand per 31 december 2023	
• aanschafwaarde	2.851.363
• cumulatieve afschrijvingen	2.851.363
Boekwaarde per 31 december 2023	-
Afschrijvingspercentage	20%

TABEL: MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2023					
• aanschafwaarde	191.104.348	46.066.317	55.118.109	11.206.002	303.494.776
• cumulatieve afschrijvingen	91.561.707	26.651.125	44.102.201	-	162.315.033
Boekwaarde per 1 januari 2023	99.542.641	19.415.192	11.015.908	11.206.002	141.179.743
Mutaties in het boekjaar					
• investeringen	-	-	-	36.832.249	36.832.249
• gereed gekomen projecten	25.068.256	11.265.004	3.732.605	(40.065.865)	-
• afschrijvingen	6.604.124	2.668.127	2.827.270	-	12.099.521
• bijzondere waardeverminderingen	10.409	895.451	-	-	905.860
• desinvesteringen					
aanschafwaarde	1.345.258	188.347	4.380.439	-	5.914.044
cumulatieve afschrijvingen	698.465	5.282	4.251.006	-	4.954.753
per saldo	646.793	183.066	129.434	-	959.291
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	17.806.929	7.518.360	775.901	(3.233.616)	22.867.577
Stand per 31 december 2023					
• aanschafwaarde	214.827.346	57.142.974	54.470.275	7.972.386	334.412.981
• cumulatieve afschrijvingen	97.477.775	30.209.421	42.678.465	-	170.365.661
Boekwaarde per 31 december 2023	117.349.571	26.933.552	11.791.810	7.972.386	164.047.320
• investeringssubsidie per 1 januari 2023	(18.664.285)	-	-	-	(18.664.285)
• ontvangen subsidies	(2.659.877)	-	-	-	(2.659.877)
• amortisatie subsidies	1.772.305	-	-	-	1.772.305
• investeringssubsidie per 31 december 2023	(19.551.857)	-	-	-	(19.551.857)
Boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies	97.797.714	26.933.552	11.791.810	7.972.386	144.495.462
Afschrijvingspercentage	0-10%	5-10%	10-33,3%	-	

TABEL: OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2023

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente	Rentevast- periode	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren	Aflossing 2024
€	%	€	€	€	€	€	€						
ING Bank N.V.	10-4-96 tm 1-3-19	76.324.861	10-40	Hypothecair	1,46-5,22%	8-2-22 tm 31-10-33	40.474.264	-	3.554.843	36.919.421	15.287.988	1-24	3.025.326
Stichting Leger des Heils	31-12-01 tm 1-10-18	31.410.000	5-20	Achtergest./ onderh.	2,5-5%	1-3-23 tm 20-12-31	26.114.500	-	620.500	25.494.000	2.841.500	1-16	620.500
Woon- vermogen	2020 tm 2023	30.000.000	10	Hypothecair	1,9% - 3%	31-12-30	30.000.000	-	1.000.000	29.000.000	24.000.000	8-10	1.000.000
Rabobank	10-4-2007	11.150.000	30	Hypothecair	4,71%	10-4-37	5.725.000	-	372.000	5.353.000	3.493.000	15	372.000
		148.884.861					102.313.764	-	5.547.343	96.766.421	45.622.488		5.017.826
Schulden aan krediet- instellingen							46.199.264	-	3.926.843	42.272.421	18.780.988		3.397.326
Schulden aan Leger des Heils entiteiten							56.114.500	-	1.620.500	54.494.000	26.841.500		1.620.500
							102.313.764	-	5.547.343	96.766.421	45.622.488		5.017.826

Zie voor de gestelde zekerheden inzake de langlopende schulden de toelichting op de balanspost.

TABEL: TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN**13. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Zorgverzekeringswet	16.108.262	15.895.954
Wet langdurige zorg	163.349.527	143.542.430
Forensische zorg	30.254.106	28.643.992
Totaal	209.711.895	188.082.375

Toelichting:

De opbrengsten uit wet langdurige zorg (WLZ) zijn met name gestegen door toename van cliënten, de doorlopende transitie van GGZ zorg naar de WLZ en de jaarlijkse indexatie van de tarieven.

14. Opbrengsten Jeugdwet

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Opbrengsten Jeugdwet	58.667.961	53.843.125
Totaal	58.667.961	53.843.125

15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Wet maatschappelijke ondersteuning	244.195.884	232.645.702
Onderaanneming wet maatschappelijke ondersteuning	11.077.326	7.263.605
Totaal	255.273.210	239.909.307

Toelichting:

In 2023 is binnen de wet maatschappelijke ondersteuning € 28,1 miljoen (2022 € 24,0 miljoen) aan baten verantwoord voor het verlenen van opvang van Oekraïense vluchtelingen.

16. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
• Overige subsidies	2.956.583	4.490.105
• Eigen bijdrage en huur cliënten	17.674.569	17.046.687
• Omzet 50 50 Arbeidsparticipatie en -re-integratie	12.495.435	13.808.635
• Overige diensten	2.282.237	2.574.724
• Boekresultaat	(850.143)	560.224
Subtotaal overige bedrijfsopbrengsten	34.558.681	38.480.375
Bijdragen Stichting Leger des Heils	7.535.130	4.133.542
Bijdragen Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	5.103.990	4.556.305
Totaal	47.197.801	47.170.222

LASTEN**17. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Personeel niet in loondienst	61.082.627	51.841.276
Kosten uitbesteding aan onderaanneming	11.726.768	10.120.616
Honorarium officieren	1.280.516	1.217.010
Totaal	74.089.911	63.178.902

Toelichting:

De kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten zijn aanzienlijk toegenomen. Dit komt voornamelijk door de inzet van Personeel niet in loondienst op de opvanglocaties voor Oekraïense vluchtelingen en indexatie van de tarieven.

18. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Lonen en salarissen	245.279.282	222.250.272
Sociale lasten	45.376.190	40.976.693
Pensioenlasten	22.128.180	21.248.222
Totaal	312.783.652	284.475.187
Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	4.758	4.625
Gemiddelde loonkosten:	65.738	61.508

Toelichting:

De gemiddelde loonkosten in relatie tot 2022 zijn gestegen door de in de cao overeengekomen loonstijging. Er zijn geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

19. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	1.692.695	570.273
- materiële vaste activa	12.099.521	11.987.796
Amortisatie van investeringssubsidies	(1.772.305)	(1.611.818)
Totaal	12.019.911	10.946.251

20. Bijzondere waardevermindering van vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	905.860	2.299.476
Totaal	905.860	2.299.476

Toelichting:

De bijzondere waardeverminderingen in 2022 betreffen activa die als gevolg van beëindiging van activiteiten zijn afgewaardeerd. De bijzondere waardevermindering in 2023 betreffen activa die als gevolg van aanhoudende verlieslatende exploitatie zijn afgewaardeerd.

21. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	30.178.284	24.982.604
Algemene kosten	57.747.357	60.686.983
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	17.636.370	14.809.120
Onderhoud en energiekosten	23.585.249	20.447.339
Huur en leasing	34.864.700	32.373.514
Dotatie en vrijval voorzieningen	966.932	4.185.100
Totaal	164.978.892	157.484.660

Toelichting:

De overige bedrijfskosten zijn met name gestegen door meer zorgverlening, onder andere door de opvang van Oekraïense vluchtelingen en door de hoge inflatie en de daaropvolgende indexatie van tarieven.

22. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	786.247	64.849
Rentelasten en soortgelijke kosten	(3.820.088)	(3.721.796)
Totaal	(3.033.841)	(3.656.947)

Toelichting:

De rentebaten en soortgelijke opbrengsten zijn gestegen doordat op banksaldi en op de stand van de rekening- courantverhouding met Stichting Leger des Heils meer rente wordt vergoed.

23. 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 24.

23.1 Bezoldiging Raad van Bestuur

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)	1	1	1
Dienstbetrekking binnen Leger des Heils?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Bruto jaarloon	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
Werkgeversbijdrage 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

23.2 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

<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
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

24. WNT-verantwoording 2023

De inhoudelijke WNT verantwoording 2023 t.a.v. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is opgenomen in de jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Voor de jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is door de externe onafhankelijke accountant een goedkeurende controleverklaring afgegeven met een benadrukkingsparagraaf t.a.v. de WNT.

Toelichting

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.

De WNT geeft de mogelijkheid om de individuele WNT-verantwoordingen in één jaarrekening binnen de groep op te nemen. Er is voor gekozen om de WNT-verantwoording in de jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering op te nemen. Derhalve wordt verwezen naar de jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Volledigheidshalve merken wij op dat deze jaarrekening door de externe onafhankelijke accountant is voorzien van een controleverklaring met beperking vanwege de groepsproblematiek WNT.

25. Honoraria

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
<i>De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:</i>		
Controle van de jaarrekening	317.625	329.894
Overige controle werkzaamheden (w.o. WMO, Jeugwet en nacalculaties)	292.699	348.432
Fiscale advisering	-	-
Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	610.324	678.326

Toelichting:

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

26. Gebeurtenissen na balansdatum

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

27. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 24 april 2024.

De Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 24 april 2024.

28. Resultaatbestemming

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

29. Ondertekening

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 Welzijns- en Gezondheidszorg.

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

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

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

Mevrouw F.C. Azimullah
Lid Raad van Toezicht

Kolonel D. Evans
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

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

De heer drs. W.J. Adema RA MBA
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. 24 december 2012 zorgt de Stichtingsdirectie jaarlijks voor het opmaken van de jaarrekening over het afgelopen boekjaar van de Stichting, bestaande uit de balans (inclusief resultaatbestemming), de winst- en verliesrekening, een toelichting op deze stukken en een jaarverslag conform 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 Welzijns- en Gezondheidszorg

Verklaring over de jaarrekening 2023

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 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.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2023 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.

NLE00024135.1.1

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

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

Onafhankelijkheid

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

Benadrukking van oordeel met beperking aangaande WNT-gegevens

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel '24. WNT-verantwoording 2023' in de toelichting op pagina 86 van de jaarrekening, waarin is omschreven dat de WNT-gegevens van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn opgenomen in de jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Hierin is tevens toegelicht dat in de controleverklaring bij de jaarrekening 2023 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering een oordeel met beperking met betrekking tot de WNT-gegevens van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is opgenomen. Tevens zijn de omstandigheden die hebben geleid tot dit oordeel met beperking in deze toelichting uiteengezet. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

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 Welzijns- en Gezondheidszorg

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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

