

Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg

Jaardocument 2025



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



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Inhoudsopgave

I. VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR	4
II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG	7
1. Inleiding.....	8
2. Profiel van de organisatie.....	9
2.1 Algemene identificatiegegevens.....	9
2.2 Structuur van de stichting.....	9
2.3 Kerngegevens.....	11
3. Verslag van de Raad van Toezicht.....	18
3.1 Raad van Toezicht.....	18
3.2 Commissies.....	19
3.3 Plenaire vergaderingen.....	21
3.4 Besluiten.....	22
3.5 Dankwoord.....	23
3.6 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2025.....	23
4. Maatschappelijk Ondernemen.....	25
4.1 Dialoog met belanghebbenden.....	25
4.2 Duurzaamheid.....	26
5. Bestuur en medezeggenschap.....	29
5.1 Raad van Bestuur.....	29
5.2 Medezeggenschap.....	30
5.3 Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2025.....	32
6. Beleid, inspanningen en prestaties.....	33
6.1 Omgevingsanalyse.....	33
6.2 Algemeen beleid verslagjaar.....	34
6.3 Algemeen kwaliteitsbeleid.....	38
6.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten.....	38
6.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers.....	40
6.6 Opvang vluchtelingen Oekraïne en ongedocumenteerden.....	44
6.7 Financieel beleid.....	46
III. JAARREKENING 2025	53
Balans per 31 december 2025.....	54
Resultatenrekening over 2025.....	56
Kasstroomoverzicht over 2025.....	57
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.....	58
Toelichting op de balans.....	68
Toelichting op de resultatenrekening.....	77
Gebeurtenissen na balansdatum.....	83
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening.....	83
Resultaatbestemming.....	83
Ondertekening.....	83
IV. Overige gegevens	85
Statutaire regeling resultaatbestemming.....	86
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	87

I. VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR

Hoop als tegenkracht

Wie het nieuws volgt, kan makkelijk somber worden. Polarisation, armoede, woningnood, oplopende druk op de zorg en een groeiende groep mensen die nergens meer past; het kan voelen alsof de samenleving donkerder wordt. Juist dan is hoop een bewuste keuze: blijven zien dat een mens méér is dan zijn dossier of zijn probleem en dat herstel mogelijk is. Voor het Leger des Heils is hoop geen slogan, maar praktijk: wanneer iemand die al lang buiten beeld is tóch weer wordt gezien, wanneer een deur opengaat die eerder dicht bleef en wanneer mensen samen besluiten: je staat er niet alleen voor. Die hoop vraagt om nabijheid en om de moed om nieuwe vormen te zoeken wanneer bestaande systemen knellen.

Move of Hope

Die beweging van hoop hebben we in 2025 zichtbaar zien worden in de Move of Hope: een groeiende beweging van buurtkracht en verbondenheid. Mensen hebben behoefte aan relaties en gemeenschappen waarin we naar elkaar omzien en zo normaal mogelijk kunnen leven. Professionele zorg is daarbij onmisbaar en wordt ingezet wanneer dat nodig is, maar werkt beter wanneer er sterke gemeenschappen zijn. Tegelijk worden de vragen complexer en staat de ruimte in systemen en financiën onder druk. Daarom zijn andere antwoorden en oplossingen nodig. Move of Hope gaat over gemeenschappen versterken waarin mensen elkaar opmerken en dragen; praktisch, dichtbij en menselijk.

Op vijf plekken is gestart met proeftuinen waar Move of Hope praktisch vorm krijgt. Verdere doorontwikkeling is ook afhankelijk van het verkrijgen van de juiste financiering. Daarnaast wordt verder nagedacht over het toekomstig doorontwikkelen van deze beweging in de organisatie. Het bewustzijn en enthousiasme over het perspectief van deze beweging neemt onder medewerkers steeds verder toe.

Groei met scherpe keuzes

Deze beweging vraagt om focus: we kiezen scherper waar onze bijdrage het grootste verschil maakt. Het jaar 2025 laat in de kern een beeld zien van stabiele groei, met tegelijk een duidelijke lijn van gericht kiezen. We droegen twee generieke verpleeghuislocaties over aan derden, om focus te houden op waar onze meerwaarde het grootst is: zorg voor mensen met een complexe hulpvraag en vaak een complexe geschiedenis.

Tegelijkertijd zien we een toenemend beroep van gemeenten op beschermd wonen voor mensen met zware en meervoudige problematiek (zoals Domus, Domus+ en GGZ5-problematiek). De groep mensen met onbegrepen gedrag groeit (zoals ook zichtbaar in signalen uit de Leger des Heils Barometer) en wie tussen zorg, veiligheid en wonen in valt, raakt snel verder achterop. Juist daar willen wij aanwezig zijn: met volharding, vakmanschap, nabijheid en gemeenschap.

De ontwikkeling van 2025 is ook zichtbaar in de resultaten en kerncijfers:

FEITEN & CIJFERS 2025

- **32.658** unieke cliënten ondersteund
- **43.166** hulpverleningstrajecten gerealiseerd
- Capaciteit per 31 december 2025: **6.302** bedden (intramuraal), **1.981** plaatsen dagopvang en arbeidsreïntegratie en **3.893** plaatsen voor de opvang van Oekraïners
- Aantal vestigingen: **332** (2024: 324)
- 50|50 Werkbedrijven: **2.350** deelnemers; uitstroom **434**, waarvan **33%** duurzaam vervolg (werk/opleiding e.d.)
- Arbeidsverzuim: **8,1%** (2024: 7,7%); in 2025 gestart met nieuwe arbodienst en organisatiebreed oplossingsgericht verzuimmanagement
- Zzp: aangescherpte richtlijn per **1 januari 2025**; inzet in primair proces in 2025 sterk teruggebracht (circa driekwart)
- Vrijwilligers: **1.678** (2024: 1.628)
- Financieel: opbrengsten **€ 666 mln**, kosten **€ 655 mln**, resultaat **€ 11 mln**

Participatie als derde pijler

Herstel vraagt meer dan stabiliteit alleen. Daarom bouwden we in 2025 nadrukkelijk verder aan participatie als derde pijler: mensen helpen om (weer) mee te doen: met zinvolle daginvulling, werk, opleiding, vrijetijdsbesteding en verbinding met de buurt. Participatie is geen eindstation, maar een manier om perspectief terug te brengen in het dagelijks leven. Het doorbreekt isolement en maakt mensen opnieuw deelnemer van de samenleving in plaats van toeschouwer. Om die participatie- en herstelbeweging vol te houden, werken we gefaseerd aan de verdere ontwikkeling van participatie en borgen we deze aanpak stap voor stap in de regio's.

Kwaliteit, innovatie en volhouden waar het schuurt

De druk op kwetsbare groepen neemt toe, en de complexiteit van problematiek (vaak een stapeling van psychosociale kwetsbaarheid, middelengebruik, psychiatrie en trauma) vraagt om blijvende aandacht voor kwaliteit en samenwerking. We investeerden daarom in de verdere ontwikkeling van zorg en begeleiding, onder meer via kwaliteitsontwikkeling binnen de VVT, met een nieuw ECD en meer gestandaardiseerde processen. Tegelijk werd ingezet op vernieuwing: in 2025 werd onze innovatiekoers verder uitgewerkt, met onder andere voorbereidingen voor hybride zorg en het verkennen van AI-toepassingen die administratieve lasten kunnen verminderen.

Onze inzet bestrijkt bovendien de hele keten, inclusief jeugd(bescherming) en reclassering. We blijven benoemen wat niet goed genoeg gaat: de uitstroom uit de gesloten jeugdzorg blijft een groot knelpunt; te vaak belanden jongeren zonder passende begeleiding in opvang of op straat. Die opgave is alleen haalbaar dankzij de mensen die dit werk dagelijks dragen.

Investeren in medewerkers

Hoop wordt tastbaar door mensen: door professionals die volhouden, ook wanneer iemand afhaakt, door vrijwilligers die trouw blijven en door ervaringsdeskundigen die de taal van binnenuit spreken. Daarom hebben we in 2025 geïnvesteerd in het koesteren en versterken van onze medewerkers, vanuit dezelfde visie op zorg die we ook voor onze deelnemers hanteren. Dat krijgt vorm in scholing, intervisie en coaching. Daarnaast werkten we aan toerusting en leiderschap, onder andere via de Expedities, een Kaderdag voor leidinggevendenden en de Leidraad voor Leiderschap, waarin de Vijf V's centraal staan: *Vuur, Veiligheid, Verantwoordelijkheid, Verbinding* en *Vertrouwen*.

Tegelijk vraagt die praktijk veel. De arbeidsmarkt blijft krap en de druk op teams is voelbaar. De beperkingen rond zzp-inzet en de wisseling van arbodienst horen bij de beweging naar meer stabiliteit en continuïteit in de zorg, maar ze vragen ook **aanpassingsvermogen**. Dat vergt aandacht voor gezondheid, roosters, professionele ruimte en voor elkaar.

Dankbaar en waakzaam

We zijn dankbaar voor iedereen die dit werk draagt: medewerkers, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers, samenwerkingspartners, gemeenten, financiers en donateurs. In een tijd waarin kwetsbare mensen gemakkelijk uit beeld raken, is het onze gezamenlijke opdracht om dichtbij te blijven. Niet omdat het eenvoudig is, maar omdat het nodig is.

Tegelijkertijd blijft waakzaamheid geboden: kostenontwikkelingen (waaronder personeel en energie) worden niet altijd volledig gecompenseerd en de vraag naar passende financiering voor complexe doelgroepen blijft onverminderd actueel.

Wij blijven geloven dat hoop sterker kan zijn dan de omstandigheden. En dat we, door naar elkaar te blijven omzien, soms precies dat ene verschil maken waardoor iemand weer durft te leven.

***'Deze hoop zal niet worden beschaamd, want Gods liefde is in ons hart uitgegoten door de heilige Geest die ons gegeven is.'* (Romeinen 5:5)**

Almere, april 2026

Kapitein Harm Slomp RA
.....

Karin Bloemendal MMI
.....

Ir. Bert van de Haar
.....

Voorzitter Raad van Bestuur

Bestuurder Zorg

Bestuurder Bedrijfsvoering

De ondertekening dekt het gehele Maatschappelijk Verslag.

II. MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

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

	2025	2024	2023
De hulpvragers			
Aantal unieke cliënten	32.658	31.103	30.777
Aantal verzorgde overnachtingen vanuit hulpverlening Oekraïne	1.404.811	1.718.466	1.724.824
De hulpverleningscapaciteit (per 31 december)			
Aantal bedden intramurale voorzieningen	6.302	6.381	6.312
Aantal plaatsen dagopvang en arbeidsreïntegratie	1.981	2.081	2.029
Aantal plaatsen opvang Oekraïners	3.893	4.946	4.699
De organisatie			
Aantal regio's per 31 december	7	7	7
Aantal vestigingen per 31 december	332	324	310
Aantal personeelsleden per 31 december	6.853	6.786	6.557
Gemiddeld aantal ingezette fte (36 uur per week)	5.124	5.055	4.859
De financiën (bedragen x € 1 mln)			
Financieel resultaat			
Totale opbrengsten	666	634	571
Totale kosten	-655	-628	-568
Financieel resultaat	11	6	3
Bijdragen St. Leger des Heils en St. Leger des Heils Fondsenwerving			
Opbrengsten bijdragen	10	17	12
Buurtsteunpunten	-8	-8	-6
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrije tijd	-2	-2	-2
Overige	0	-7	-4
Kosten bijdragen	-10	-17	-12
Resultaat op bijdragen	0	0	0

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) 2025. Het jaardocument bestaat uit een maatschappelijk verslag, de jaarrekening, overige gegevens en bijlagen.

2. Profiel van de organisatie

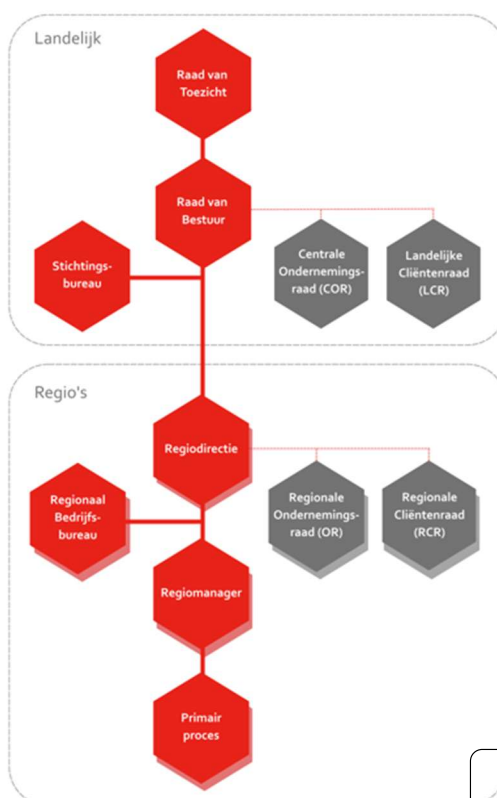
2.1 Algemene identificatiegegevens

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

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 W&G 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 (W&G)
- Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R)
- 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/jaarverslagen).

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. W&G 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 Stichting Leger des Heils Fondsenwerving en 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 2025 heeft W&G 32.658 unieke personen geholpen (ruim 43.000 hulpverleningstrajecten). De hulpverleningscapaciteit wordt toegelicht in de bijbehorende tabel.

Tabel: Aantal deelnemers aan hulpverleningstrajecten

	2025	2024	2023
Aantal hulpverleningstrajecten	43.166	41.072	38.940
Aantal deelnemers (uniek)	32.658	31.103	30.777

Excl. vluchtelingen uit Oekraïne

Het aantal deelnemers stijgt in 2025 ten opzichte 2024. Echter, de hulpverleningscapaciteit in 2025 is afgenomen (zie tabel Hulpverleningscapaciteit). Deze daling komt in hoofdzaak door het afstoten van de locaties Merenhoef en Buitenhaeghe (verpleeghuisafdelingen) en Rozenheuvel (Hospicezorg).

Opbrengsten

In 2025 zijn de opbrengsten ten opzichte van het boekjaar 2024 gestegen met € 31,7 mln (+5,0%) tot € 665,5 mln. Deze toename komt met name door zorgindexaties en organische groei.

Opvang vluchtelingen Oekraïne

Door landelijke ontwikkelingen heeft W&G gedurende 2025 de capaciteit voor Oekraïense vluchtelingen teruggebracht naar 3.893 opvangplaatsen per einde van het jaar. Eind 2024 waren 4.946 opvangplaatsen beschikbaar. Deze beweging zet zich in 2026 door. Wel wordt de samenwerking tussen het ministerie van Justitie en Veiligheid, de Vliegende Brigade en Leger des Heils W&G verder uitgewerkt om Oekraïners met complexe problematiek te ondersteunen, in samenwerking met de GGZ.

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



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

steeds meer op het wonen in de wijk, het versterken van de sociale basis en bestaanszekerheid voor de meest kwetsbaren.

Tabel: Hulpverleningscapaciteit

	2025	2024	2023
Intramuraal			
(aantal plaatsen per 31/12)			
Beschermd Wonen voorzieningen voor dak- en thuislozen	1.450	1.478	1.452
Beschermd Wonen voorzieningen voor zwerfjongeren	302	294	393
Begeleid wonen	1.624	1.743	1.857
Nachtopvang	351	351	297
24-uurszorg	1.220	1.071	948
Vrouwenopvang	148	145	91
Noodopvang	-	-	-
Totaal Maatschappelijke Opvang	5.095	5.082	5.038
Woonvoorzieningen voor kinderen	110	112	114
Gezinshuizen en projectgezinnen	74	41	46
Totaal Jeugdhulp	184	153	160
Ontwenningscentrum	40	40	40
Begeleid/Groepswonen	30	30	30
Totaal verslavingszorg	70	70	70
Woonvoorzieningen voor LVB	393	361	346
(Kinder)hospicezorg	-	10	10
Verpleeghuisafdelingen (incl. double/tripple diagnose)	370	513	496
Aanleunwoningen voor senioren	90	92	92
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	853	976	944
<i>50 50 Hotel Belmont</i>	100	100	100
Totale intramurale capaciteit	6.302	6.381	6.312
Tijdelijke noodopvang vluchtelingen Oekraïne	3.893	4.946	4.699
Dagopvang en arbeidsreïntegratie			
(aantal plaatsen per 31/12)			
Dagopvang dak- en thuislozen	376	341	330
Totaal Maatschappelijke opvang	376	341	330
Dagopvang voor ouderen	-	30	30
Totaal ouderen- en gezondheidszorg	-	30	30
(Medisch)Kinderdagopvang	45	45	67
Totaal Jeugd zorg	45	45	67
50 50 Hotel Belmont, congrescentrum	350	350	350
50 50 arbeidsreïntegratie	1.210	1.252	1.252
Totaal preventie en maatschappelijk herstel *)	1.560	1.602	1.602
Totale capaciteit dagopvang en arbeidsreïntegratie	1.981	2.018	2.029

*) Aangezien de uitvoering van Buurtwerk in samenwerking plaatsvindt, wordt dit thema hierna apart toegelicht.

In het programma *Geloven in de Buurt* bundelen het Kerkgenootschap en Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) hun krachten in buurtwerk. De Buurthuis kamers vormen laagdrempelige ontmoetingsplekken waar buurtbewoners samenkomen voor ontmoeting, activiteiten en ondersteuning. In 2025 waren er 109 buurthuis kamers actief, verspreid over Nederland (2024: 103).

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 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 intermediaire 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, naast (ambulante) begeleiding, ook dagopvang, buurthuis kamers, sociale vakanties en arbeidsreïntegratie. In de dagopvangvoorzieningen kunnen bezoekers gebruik maken van de inloopfunctie. Buurthuis kamers 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. In 2025 konden 1.304 mensen gebruik maken van de sociale vakanties, een week all-inclusive in ons 50|50 Hotel Belmont. Sociale vakanties zijn voor deelnemers een welverdiende vakantie, welke normaal niet bereikbaar voor hen is omdat ze die simpelweg niet kunnen betalen.

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. Daarnaast wordt via de pijler Participatie gewerkt aan participatie van de doelgroep in niet-arbeidsmatige activiteiten.

In 2025 hebben 2.350 deelnemers aan de programma's van 50|50 werkbedrijven deelgenomen. Van de 434 (2024: 420) uitgestroomde deelnemers hebben 144 (2024: 179) mensen (33% van de uitstroom) in 2025 een duurzaam gevolg gevonden in de vorm van bijvoorbeeld een betaalde baan of vervolgopleiding.

	2025	2024
Aantal locaties:	35	35
Aantal steden	22	21
Aantal deelnemers totaal:	2.350	2.569
- Intern:	1.082	729
- Extern	1.268	1.840

In 2025 zijn we gestart met het programma 'Kwaliteit van Zorg', waarin diverse lopende projecten en programma's die bijdragen aan de kwaliteit van leven van onze deelnemers in samenhang worden gebracht. Daarin ambiëren we tevens om te komen tot een bovensectoraal toetsingskader voor goede zorg, op basis waarvan we ons werk integraal (in plaats van sectoraal) verantwoordend aan externe toezichthouders zoals het IGJ en financiers

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 toe willen we ons christelijk geloof 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 de komende jaren verder aan bouwen. Het aantal medewerkers ultimo 2025 laat een lichte stijging van 1,0% zien, met 6.853 medewerkers ten opzichte van 6.786 medewerkers ultimo 2024. De contractomvang van deze medewerkers, uitgedrukt in fulltime-equivalent (fte), steeg met 1,4% (69 fte), van 5.055 fte (eind 2024) naar 5.124 (eind 2025). In het aantal medewerkers en fte zijn ook 18 gedetacheerde officieren (16 fte) vanuit het Kerkgenootschap meegeteld. Binnen de organisatie tellen we eind 2025 220 stagiaires. Dit is een daling van 9 stagiaires ten opzichte van 2024. De stagiaires worden wel meegeteld in het aantal medewerkers, maar niet in de fte-omvang.

Tabel: Aantal medewerkers en aantal fte

Peildatum	Aantal medewerkers	Groei	Aantal FTE	Groei
Ultimo 2025	6.853	1,0%	5.124	1,4%
Ultimo 2024	6.786	3,5%	5.055	4,0%
Ultimo 2023	6.557	2,3%	4.859	2,9%
Ultimo 2022	6.411	4,6%	4.724	5,0%

Aantal medewerkers: incl. officieren en stagiaires

Aantal fte: alleen incl. officieren

De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, inclusief stagiaires, ligt ultimo 2025 op 41,2 jaar (2024: 41,0 jaar). Exclusief stagiaires komt de gemiddelde leeftijd uit op 41,8 jaar (2024: 41,7 jaar). Het gemiddelde aantal dienstjaren per medewerker is 6,9 jaar (2024: 6,8 jaar). Inclusief stagiaires is het gemiddelde 6,7 jaar (2024: 6,6 jaar).

Ultimo 2025 is de verhouding vrouwelijke ten opzichte van mannelijke medewerkers 70% ten opzichte van 30%. Deze verhouding blijft stabiel ten opzichte van voorafgaande jaren. Het aandeel vrouwen in leidinggevende functies is in 2025 gelijk aan 2024. De vrouw-manverhouding onder leidinggevendenden ligt in beide jaren op 61%-39% (2024: 61%-39%, 2023: 59%-41%, 2022: 59%-41%).

In 2025 zijn de opbrengsten van de activiteiten ten opzichte van 2024 met 5,0% gestegen (2024: 11,0%). De personeelskosten stegen met 4,0% naar € 451,6 mln (2024: € 434,2 mln). De gemiddelde loonkosten van medewerkers in loondienst stegen met 4,9% van € 72.718 in 2024 naar € 76.284 in 2025.

De PNIL-kosten zijn in 2025 gedaald naar € 48,6 mln (2024: € 59,8 mln). Het beleid van de stichting is erop gericht zo min mogelijk gebruik te maken van personeel niet in loondienst, met name vanuit de oogpunten kwaliteit en continuïteit van zorg, financiën en de christelijke identiteit van het Leger des Heils. Gezien ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en toenemende zorgvraag was de inzet van PNIL in 2025 niet te vermijden.



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Tabel: Aantal medewerkers en fte per functiecategorie (incl. officieren en stagiaires)

Functiecategorie	Ultimo 2025		Ultimo 2024	
	Aantal medewerkers	Aantal FTE	Aantal medewerkers	Aantal FTE
1. Directie en hoger kader	80	75	80	79
2. Midden kader	73	68	68	63
3. Lager kader	425	373	390	344
4. Staf en Specialistisch	568	473	478	393
5. Uitvoerend administratie	248	189	251	190
6. Uitvoerend civiel / technisch	476	301	423	269
7. Uitvoerend hulp / zorg	4.763	3644	4.867	3.717
8. Stagiair	220		229	
Eindtotaal	6.853	5124	6.786	5.055

Aantal medewerkers: incl. officieren en stagiaires
Aantal fte: alleen incl. officieren

Tabel: Leeftijdsopbouw van aantal medewerkers

Leeftijdscategorie	Ultimo				
	2025	2025 in %	2024 in %	2023 in %	2022 in %
15 t/m 24 jaar	735	11%	11%	11%	11%
25 t/m 34 jaar	1.734	25%	26%	26%	27%
35 t/m 44 jaar	1.711	25%	25%	24%	24%
45 t/m 54 jaar	1.246	18%	18%	18%	18%
55 jaar en ouder	1.427	21%	20%	20%	20%
Eindtotaal	6.853	100%	100%	100%	100%

Aantal medewerkers: incl. officieren en stagiaires

Vitaliteit en gezondheid

De inzet op vitaliteit van onze medewerkers is een belangrijk focusthema. Daarbij richten we ons op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, onder meer door het vergroten van vakbekwaamheid, het bieden van een veilige werkomgeving, goede arbeidsomstandigheden en dienend leiderschap. In de afgelopen jaren is het arbeidsverzuimpercentage gestegen. Het arbeidsverzuim is in 2025 gestegen van 7,7% (2024) naar 8,1% (2025). In vijf van de zeven regio's is het verzuimpercentage gestegen ten opzichte van vorig jaar. Het verzuim is ongeveer gelijk aan dat van alle zorgorganisaties in Nederland. Dit jaar is voor het eerst gestart met een nieuwe arbodienstverlener. Wellicht zullen in het komende jaar de effecten hiervan zichtbaar zijn. Alle leidinggevenden zijn getraind in de nieuwe methodiek 'Oplossingsgericht Verzuimmanagement'.

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

Tabel: Verzuimpercentage en verzuimduur

Verzuimduur	Verzuim 2025	Aandeel	Verzuim 2024	Aandeel
Kort verzuim: tot 2 weken	0,9%	11%	0,9%	12%
Middellang verzuim: 2 - 13 weken	2,9%	36%	2,8%	36%
Lang verzuim: 13 - 52 weken	3,3%	41%	3,0%	39%
Verzuim langer dan 1 jaar	1,0%	13%	1,0%	13%
Eindtotaal	8,1%	100%	7,7%	100%

Verloop

We zien dat mensen bewust kiezen voor werken bij W&G, gedreven door intrinsieke motivatie, onze identiteit en de passie voor anderen. Daar zijn we als organisatie trots op. Het verloop van personeel lag in 2025 echter boven het intern gewenste niveau. Deze ontwikkeling heeft zodoende de volle aandacht, om te komen tot verbetering in het binden van onze medewerkers.

Vrijwilligers

Na de lichte daling in 2024 is het aantal vrijwilligers in 2025 weer gestegen (2024: 1.628, 2025: 1.678). Deze stijging heeft plaatsgevonden ondanks de overgang van verschillende VVT-locaties van het Leger des Heils in 2025 naar andere zorgorganisaties (Merenhoef: 50 vrijwilligers, Buitenhaeghe: 30 vrijwilligers). Dit maakt de absolute stijging groter dan in de genoemde cijfers is te zien.

In 2025 zijn mooie stappen gezet in het optimaliseren van het registratieproces. Ook is er veel aandacht geweest voor de processen rondom de werving en selectie van vrijwilligers. Hiervoor werd voorheen gebruik gemaakt van Connexys. In 2025 is de overgang naar AFAS gemaakt. De continuïteit van het wervingsproces is hiermee geborgd.

Naast deze technische verbeteringen is er in 2025 gewerkt aan het versterken van de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers. Hiervoor is de e-learning 'Samenwerken met vrijwilligers' ontwikkeld. Daarnaast is een spel gemaakt dat gebruikt kan worden in teamsessies om het gesprek te voeren over de waarde van vrijwillige inzet en wat dit van een team vraagt. Deze materialen bieden medewerkers handvatten om vrijwilligers te begeleiden. Ook dragen ze bij aan een werkcultuur waarin vrijwillige inzet onderdeel uitmaakt van het geheel.

Het jaar 2026 is door de VN uitgeroepen tot het Internationaal Jaar van de Vrijwilliger voor Duurzame Ontwikkeling (IVY 2026). In het kader hiervan worden diverse activiteiten georganiseerd. Zo is er een centraal communicatieplan om op verschillende momenten in het jaar (extra) aandacht te geven aan vrijwillige inzet. Daarnaast geven de verschillende regio's op hun eigen manier invulling aan dit bijzondere jaar, door lokaal de verbinding met vrijwilligers te versterken en waardering te tonen voor hun inzet.

Het streven is om in 2026 te komen tot vastgesteld vrijwilligersbeleid, bestaande uit een pragmatisch document voor de vrijwillige inzet bij W&G, met hierbij een doorkijk naar de lange termijn, passend bij de One Army-ambitie en de beweging van de Move of Hope.

Een ander aandachtspunt voor dit jaar is het vormgeven van bedrijveninzet en medewerker vrijwilligerswerk. In de samenwerking tussen vrijwilligerscoördinatie en relatiebeheer wordt nagedacht over een structurele aanpak om bedrijven en hun medewerkers op een zinvolle manier te betrekken bij onze organisatie. Dit biedt kansen om nieuwe groepen vrijwilligers aan te trekken en maatschappelijke betrokkenheid verder te vergroten.

Een belangrijke focus blijft het verbinden van vrijwilligers met onze organisatie. Een hulpmiddel daarbij kan de livegang van het leerportaal zijn. Daarbij krijgen vrijwilligers toegang tot Plusport, het leermanagementsysteem van de Leger des Heils Academie, en kunnen zij deelnemen aan een selectie van (al bestaande) e-learnings en kennismaken van informatie over de organisatie. De ambitie in 2026 is om de toegang hiertoe gereed te hebben.

3. Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg legt in dit jaarverslag verantwoording af over zijn werkwijze en de besluitvorming in het verslagjaar 2025.

3.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is belast met het houden van toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie. De Raad van Toezicht vervult naast de rol van toezichthouder tevens de rol van klankbord en adviseur voor de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht vervult de werkgeversrol ten aanzien van de leden van 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, de mensen zonder helper, 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 2025 uit de volgende leden:

Tabel: de Raad van Toezicht per 31 december 2025, rooster van aantreden

Lid Raad van Toezicht	1e benoeming	Herbenoemd
Commissioner B.S. Gundersen (voorzitter)	1 januari 2023	-
Luitenant-kolonel drs. R.W.E. de Vree (vicevoorzitter)	1 augustus 2025	-
Drs. L. Strijker (penningmeester)	1 oktober 2024	-
Dr. mr. drs. W. den Ouden (secretaris)	25 april 2018	25 april 2022
Dr. K.H. Aij MBA, MBB	1 maart 2025	-
F.C. Azimullah BSc	1 juli 2020	1 juli 2024
Ir. H.M.T Broeders	1 juni 2021	2 juni 2025
Mr. drs. J.M. de Vries	25 april 2018	25 april 2022
Drs. P.W.D. Venhoeven (a.i.)	1 juli 2025	-

- 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 één lid op voordracht van de Landelijke Cliëntenraad. De overige leden worden op basis van specifieke deskundigheid en/of ervaring door de Raad van Toezicht benoemd;
- Per 31 juli 2025 is kolonel D. Evans, vicevoorzitter, teruggetreden uit de Raad van Toezicht. Per 1 augustus 2025 is lt.-kolonel drs. R.W.E. de Vree benoemd als haar opvolger;

- De heer dr. K.H. Aij MBA, MBB is per 1 maart 2025 toegetreden tot de Raad van Toezicht. Hij volgt daarmee mevrouw drs. W. Postma op die per 29 november 2023 is teruggetreden uit de Raad van Toezicht;
- Per 1 juli 2025 is de heer drs. W.J. Adema RA MBA teruggetreden uit de Raad van Toezicht. De vacature is tijdelijk ingevuld door de heer drs. P. Venhoeven. Hij is per 31 december 2025 teruggetreden. De vrijgekomen positie is per 1 januari 2026 ingevuld door de heer M. van Ginkel RA;
- Per 1 januari 2026 is de heer mr. drs. J. de Vries teruggetreden uit de Raad van Toezicht. Dit in verband met de nieuwe Wet Verbetering Beschikbaarheid Jeugdzorg die per 1 januari 2026 in werking is getreden. Artikel 4.4.1. van deze wet bepaalt dat een burgemeester geen lid mag zijn van een Raad van Toezicht van een jeugdhulpaanbieder of van een gecertificeerde instelling.

Tegengaan belangenverstrengeling

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

3.2 Commissies

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

Commissie Mens & Organisatie

De commissie Mens & Organisatie bestaat uit commissioner B.S. Gundersen, mevrouw dr. mr. drs. W. den Ouden en de heer ir. H.M.T. Broeders. Per 9 april 2025 is de heer Broeders opgevolgd door de heer dr. K.H. Aij MBA, MBB.

De primaire taak van de commissie is het voorbereiden van besluitvorming door de Raad van Toezicht rondom de benoeming, schorsing, ontslag, beoordeling en bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Daarnaast houdt de commissie zich bezig met governance, HR-onderwerpen en de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht.

De commissie is vijf keer bijeengewees voor reguliere vergaderingen en heeft daarnaast ontwikkel- en evaluatiegesprekken met de leden van de Raad van Bestuur gevoerd, alsmede bijeenkomsten gehouden in het kader van de werving en selectie van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht.

De commissie heeft haar tevredenheid geuit over het functioneren van de individuele bestuurders, waarbij in de gesprekken is ingezoomd op doelen in het kader van het meerjarenbeleidsplan, de afzonderlijke portefeuilles en de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurders. Voor 2026 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 zullen worden gevolgd.

De commissie heeft op 28 november 2025 het jaarlijkse gesprek gevoerd met de Directieraad. De Directieraad is een belangrijk orgaan voor de Raad van Bestuur ten behoeve van de betrokkenheid vanuit de regio's op strategische onderwerpen en draagvlak voor besluitvorming. Er is in het bijzonder gesproken over de Leidraad voor Leiderschap en de medewerker van de toekomst. Ook de Move of Hope kwam aan de orde. De commissie heeft aangegeven dat het van belang is om enerzijds de zorg verder te professionaliseren, maar ook om aandacht te besteden aan en steun te geven aan medewerkers.

De commissie heeft verder aandacht besteed aan:

- Voorbereiding PE-sessies;
- Sociaal jaarverslag 2024;
- Leidraad voor Leiderschap;
- Rapportage MTO 2025;
- Monitoren van de nieuwe arbodienst;
- Rooster van aftreden leden Raad van Toezicht;
- Salarissen directeuren;
- Profielschets nieuwe leden Raad van Toezicht;
- Benoeming nieuw lid Raad van Toezicht;
- Jaarkalender met onderwerpen voor 2026.

Commissie Kwaliteit & Veiligheid

De commissie Kwaliteit & Veiligheid bestaat uit Kolonel D. Evans (tot 1 augustus 2025), Lt.-kolonel drs. R.W.E. de Vree (per 1 augustus 2025), mevrouw F.C. Azimullah BSc en de heer mr. drs. J.M de Vries (tot en met 31 december 2025).

De commissie heeft in 2025 zesmaal vergaderd waarvan drie keer op een locatie in het land, waarbij een rondleiding en een presentatie over de betreffende locatie gegeven werd.

De commissie heeft veel aandacht besteed aan de ontwikkelingen bij De Batelaar, een beschermd wonen locatie. Ook heeft een van de locatiebezoeken plaatsgevonden bij De Batelaar.

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 veiligheidsrapportage is toegelicht. Ook de audit rapportages van meerdere locaties zijn besproken.

Veiligheid voor medewerkers was een onderwerp in de PE-sessie van de Raad van Toezicht op 5 februari 2025.

De commissie heeft naast bovenstaande o.a. de volgende onderwerpen besproken:

- Aanbesteding arbodienst;
- Diverse jaarverslagen: het kwaliteitsbeeld Gehandicaptenzorg, kwaliteitsplan V&V, kwaliteitsverslag Forensische Zorg, kwaliteitsrapportage GZ, de klachtenrapportage en de rapportage vertrouwenspersonen;
- Directiebeoordeling Kwaliteitsmanagementsysteem;
- Veiligheidsrapportage;
- Plan van aanpak Veranderprogramma V&V.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat uit de heer drs. L. Strijker (voorzitter), de heer drs. W.J. Adema RA MBA (tot en met 30 juni 2025) en de heer ir. H. Broeders. De heer drs. P. Venhoeven is van 1 juli tot en met 31 december 2025 interim lid geweest van de Auditcommissie. Hij is per 31 december 2025 teruggetreden. De commissie heeft vijfmaal vergaderd.

De commissie heeft de Raad van Toezicht geadviseerd over onder meer de jaarrekening, de begroting, investeringen in vastgoed (middels business cases), de WNT-regeling, de procuratieregeling en langlopende leningen.

De maand- en KPI-rapportages zijn besproken. De Auditcommissie volgt op deze wijze de financiële ontwikkelingen.

Ten aanzien van de begroting heeft de Auditcommissie kritische vragen gesteld. Zo is het gat tussen begroting en realisatie groot ten aanzien van Personeel Niet in Loondienst (PNIL). De lijn die de Raad van Bestuur in 2025 heeft ingezet op dit gebied: geen inhuur van PNIL.

tenzij dit noodzakelijk is in verband met een specialisme. De Auditcommissie heeft de uitvoering van dit besluit gevolgd en geconstateerd dat, hoewel het wellicht niet mogelijk is om het aantal PNIL volledig naar 0 te brengen, er een duidelijk dalende lijn zichtbaar is van het aantal PNIL.

Ook is gesproken over de verhouding tussen kapitaal en zorgfinanciering. De Raad van Bestuur heeft aangegeven dat in business cases zorg en huisvesting steeds meer uit elkaar gehaald worden om dit beter inzichtelijk te maken. Er is gesproken over de investeringsbegroting en hoe deze is verwerkt in de totale begroting.

Er is veel aandacht geweest voor het aantrekken van vastgoed. Begin 2026 zal een update van de vastgoedstrategie besproken worden in de Raad van Toezicht. Daarbij is gesproken over de business cases, bv. welke overwegingen er zijn om te kiezen voor koop dan wel huur van een pand en welke producten onder de opbrengstberekeringen liggen. Ook is gevraagd bij (zeer) langjarige huurcontracten welke alternatieve aanwendbaarheid er is.

Externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeerde in 2025 als externe accountant van de stichting. De heer drs. C. Hameeteman RA treedt op als tekenend accountant. De externe accountant heeft zowel met de Auditcommissie als met de gehele Raad van Toezicht gesprekken gevoerd over de accountantscontrole, de jaarrekening en het accountantsverslag. De Raad van Toezicht heeft ook met de accountant gesproken in afwezigheid van de Raad van Bestuur.

3.3 Plenaire vergaderingen

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

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.

Permanente Educatie

Ieder jaar organiseert de Raad van Toezicht een sessie in het kader van Permanente Educatie (PE) over relevante en actuele onderwerpen.

In het verslagjaar waren er twee PE-sessies. De eerste PE-sessie had als onderwerp veiligheid van medewerkers. De tweede PE-sessie ging over fondsenwerving en het belang van strategische partnerships in aanwezigheid van envoy Harm van Teijlingen, directeur Dienstverlening, envoy Geert-Jeroen Klootsema, operationeel directeur Fondsenwerving, en Evert Jan Ouweneel, strategiedirecteur.

De Raad van Toezicht heeft gesproken over de vorm en inhoud van de PE-sessies: hoe moet de educatie van de leden van de Raad van Toezicht ingevuld worden en wie heeft welke verantwoordelijkheid bij de invulling van de sessies?

Daarnaast volgen de leden van de Raad van Toezicht jaarlijks ook individueel cursussen.

Zelfevaluatie

In september heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gehouden. Deze evaluatie werd voorbereid met een vragenlijst en op grond van de reacties heeft de Raad van Toezicht haar werkwijze en samenwerking als team en met de Raad van Bestuur geëvalueerd.

3.4 Besluiten

Besproken en vastgesteld:

- Jaarrekening en jaarverslag 2024;
- Klasse-indeling WNT en bezoldiging Raad van Toezicht 2025;
- Opdrachtverstrekking aan de externe accountant ten behoeve van de jaarrekeningcontrole 2025;
- Sociaal Jaarverslag 2024;
- Rooster van afreden.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan:

- Exploitatie- en investeringsbegroting 2026
- Benoeming van directeuren van regio's
- Procuratieschema
- Dienstverleningsovereenkomst Stichting Leger des Heils Dienstverlening
- Vastgoedtransacties en/of renovaties te weten:
 - BC Dr. Cuijperslaan te Eindhoven;
 - Archimedeslaan te Nieuwegein;
 - Croy te Eindhoven;
 - Schaarsbergerweg Heerlen;
 - BC De Heem Veldwijk;
 - BC Cederhorst;
 - BC De Heem Heijcopperkade;
 - BC Vast & Verder Lelystad;
 - De Merenhoef;
 - Buitenhaeghe.

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

Tabel: overzicht bijgewoonde RvT- en Commissievergaderingen

RvT- lid	Commissies	AO	RvT	K&V	Audit	M&O	% Aanwezigheid
Aantal vergaderingen		6	5	6	5	4	
B.S. Gundersen	M&O	6	4			4	93%
R.W.E. de Vree	K&V		2	3			100%
L. Strijker	Audit		4		5		90%
W. den Ouden	M&O	6	5			4	100%
K.H. Aij	M&O		4	1		3	100%
F.C. Azimullah	K&V		5	6			100%
H. Broeders	Audit		5	1	5	1	100%
J. de Vries	K&V		4	5			81%
W. Adema	Audit		1		1		33%
D. Evans	K&V		1	2			50%
P. Venhoeven	Audit		2		2		100%

AO = agendaoverleg

K&V = Kwaliteit & Veiligheid

M&O = Mens & Organisatie



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

3.5 Dankwoord

De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit, op grond van alle informatie die tot haar is gekomen tijdens de vergaderingen, PE-sessies en werkbezoeken op locaties in het land, voor de inzet van alle medewerkers en vrijwilligers, waaronder ervaringsdeskundigen, ten behoeve van mensen zonder helper. In de samenleving van morgen hebben we elkaar binnen en buiten het Leger des Heils meer dan ooit nodig om een kansrijke ruimte 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, maart 2026

Commissioner B. Gundersen (voorzitter)

3.6 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht per 31 december 2025

Commissioner mevrouw B.S. Gundersen

Geen externe nevenfuncties

Luitenant-Kolonel drs. R.W.E. de Vree (per 1 augustus 2025)

Geen externe nevenfuncties

De heer drs. L. Strijker

- Lid Financiële commissie Raad van Kerken Nederland

Mevrouw dr. mr. drs. W. den Ouden

Staatsraad bij de Raad van State

- Deeltijd hoogleraar Staats- en bestuursrecht Universiteit Leiden (1 dag per week)
- Raadsheer-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 dr. K.H. Aij MBA, MBB (per 1 maart 2025)

- Directeur Erasmus MC, Dijkzigt & Gezondheidswetenschappen
- Voorzitter RvT Stichting Huisartsenpost Amstelland
- Voorzitter RvT Gezondheidscentrum Goverwelle

Mevrouw F.C. Azimullah BSc

Directeur-eigenaar Eleftherios B.V.

- Voorzitter MKB-Haarlem
- Lid Raad van Advies van Inholland
- Voorzitter van de VvE Bouwes Palace te Zandvoort (juni 2025)
- Werkgroep Governance code Sociaal Werk (NVTZ)

De heer ir. H.M.T. Broeders

- Voorzitter Raad van Toezicht UMC Utrecht, voorzitter HR & Governance commissie, lid Defensie Commissie
- PGGM N.V. – Vicevoorzitter Raad van Commissarissen, lid Audit & Risk commissie
- Stichting Hanarth Fonds – voorzitter stichtingsbestuur, lid investeringscommissie

- Stichting Steun UMC Alzheimer Centrum – voorzitter
- Hersenonderzoek.nl – lid Raad van Advies
- ABOARD (Alzheimer's Research program) – lid Raad van Advies
- Aescap, lid investor advisory committee
- Broeders Board Services – eigenaar

De heer mr. drs. J.M. de Vries (t/m 31 december 2025)

Burgemeester van de gemeente Sliedrecht

- Voorzitter Raad van Toezicht van Het Juridisch Loket
- Voorzitter Raad van Toezicht van de Protestantse Theologische Universiteit
- Vicevoorzitter regio Smart Delta Drechtsteden
- Lid Economic Development Board Drechtsteden
- Voorzitter Vereniging Woongroep De Groene Wei

De heer drs. W.J. Adema RA MBA (t/m 30 juni 2025)

Directeur Zorg bij Zorgverzekeraars Nederland

- Voorzitter bestuur Stichting Capaciteitsorgaan (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)
- Penningmeester Stichting Vermogensbeheer Hoogeland Zorg, Beekbergen
- Treasurer Artsen Zonder Grenzen / Médecins Sans Frontières

Kolonel D. Evans (t/m 31 juli 2025)

Geen externe nevenfuncties

De heer drs. P.W.D. Venhoeven (vanaf 1 juli t/m 31 december 2025)

- Lid Raad van Toezicht en Voorzitter Auditcommissie van Stichting Middin
- Voorzitter Rekenkamer Gemeente Utrecht
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting CaroNome
- Aandeelhouder/bestuurder Helmhout Holding B.V.

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 directeur Zorg van de regio voert het overleg met deze raad. Er is een landelijke cliëntenraad (LCR) die overleg heeft met de Bestuurder Zorg.

Medewerkers

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

Binnen de regio's zijn regionale ondernemingsraden ingesteld. De regiodirecteur 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

In de directe omgeving van W&G-locaties wonen vaak mensen. W&G wil een "goede buur" zijn en hecht aan contact met de buurt. 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 bijv. de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, de inspectie Justitie en Veiligheid, Wmo-toezichthouders, de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, de Nederlandse

Arbeidsinspectie, de brandweer en de Nederlandse Zorgautoriteit). 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 Kwaliteitscontrol, 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 en Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (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

Introductie en context

Het Leger des Heils beschouwt zorg voor de schepping als een kernonderdeel van zijn identiteit. De toenemende urgentie van klimaatverandering – 2025 kent opnieuw extreme weersinvloeden, vooral zichtbaar bij kwetsbare groepen – maakt verduurzaming noodzakelijk. Tegelijk bieden de energietransitie en elektrificatie kansen, bijvoorbeeld voor betaalbaarheid en continuïteit van locaties.

In 2025 lag de nadruk op professionalisering: beter meten, vergelijken en verbeteren. Hiervoor worden de Milieubarometer, het Expertteam Duurzaamheid en de borging van de Milieuthermometer Zorg (MTZ) verder ontwikkeld. Het nieuwe normenkader MTZ 7.0 vraagt bovendien om herijking van beleid per locatie.

Duurzaamheidsstrategie en Programma

Onze aanpak is uitgewerkt in het Programmaplan Duurzaamheid 2024–2026 en sluit aan bij de gezamenlijke ambitie in de zorg om de milieu-impact structureel te verlagen. De kern is dat duurzaamheid onderdeel wordt van het dagelijkse werk. De doelen zijn: bewustwording en CO₂-reductie. Dit vraagt om een afgestemde, interne samenwerking en continuïteit in rollen. In 2025 werd opnieuw zichtbaar dat de transitie kwetsbaar is als sleutelrollen wegvallen. Daarom investeren we in borging via processen, dienstverlening en tools.

Een belangrijk instrument is de Milieuthermometer Zorg (MTZ). Dit certificeringssysteem helpt locaties om stap voor stap duurzamer te werken. Het geeft concrete maatregelen en ondersteunt een continue verbetercyclus.

Milieuthermometer Zorg (MTZ)

MTZ is opgeschaald naar 77 gecertificeerde locaties. Het is opgenomen in de regionale dienstverlening en wordt ondersteund door een nieuwe MTZ-applicatie. We werken volgens het nieuwe normenkader MTZ versie 7.

Communicatie en bewustwording

Met een vernieuwd communicatieplan, duurzaamheid als vast onderdeel op het intranet en de campagne Mens en Milieu wordt duurzaamheid zichtbaarder. Ook is gewerkt aan een sectorbrede e-learning, vanuit de Green Deal Duurzame Zorg.

Inkoop en Contractmanagement

Duurzaamheid is nadrukkelijker en structureler opgenomen in de processen. Hoogtepunten in 2025 zijn: duurzame keuzes bij medische hulpmiddelen, schoonmaakmiddelen (>60% ecolabel), textiel (keten- en productcertificeringen), koffie (90% fairchain) en disposables (14% duurzaam aandeel).

Voeding

De eerste meetbare resultaten tonen een licht stijgend duurzaam aandeel (2025: 28,9%, 2024: 28,0%). Vis scoort hoog, vlees blijft laag. De spend-analyse voor de Leger des Heils 50|50-keukens toont 14,4% duurzame bestedingen (2024: 13,5%).

Afvalmanagement en circulariteit

Het afvalvolume van W&G en LJ&R daalde in 2025 met 7,8% en voor het gehele Leger des Heils met 6,8%. Restafval blijft dominant en verantwoordelijk voor 93% van de CO₂-uitstoot. De circulariteitsanalyse (ESRS E5) laat zien dat bij W&G en LJ&R 20% van het afval wordt gerecycled en 76% wordt verwerkt via nuttige toepassing, met een beperkt aandeel residu (3%). Hergebruik vindt in 2025 nog niet plaats.

Overzicht afvalstromen totaal Leger des Heils (totaal)

Afvalstroom	Gewicht 2025 (kg)	Aandeel (%)
Restafval	4.612.736	86,26%
Swill	320.631	6,00%
Papier/Karton	290.929	5,44%
Vertrouwelijk papier	23.355	0,44%
PD	34.645	0,65%
GFT	23.213	0,43%
Glas	10.147	0,19%
Overig	32.032	0,59%
Totaal	5.347.688	100%

Mobiliteit, wagenpark en laadinfrastructuur

In lijn met het aangescherpte beleid worden sinds 2024 uitsluitend volledig elektrische voertuigen (EV) besteld. Dit beleid vormt een belangrijke randvoorwaarde voor de verdere verduurzaming van mobiliteit binnen de organisatie. De elektrificatie van het wagenpark zette in 2025 zodoende door: 35 rijdende EV's binnen de persoonsgebonden auto's en 94 rijdende EV's binnen de locatieauto's. Laadinfra groeide in 2025 naar 100 laadstations, het geladen volume steeg naar 265.000 kWh (2024: 175.000 kWh).

Duurzaam vastgoed

In 2025 is de aanpak van verduurzaming van het vastgoed verder verdiept. Zo is grote voortgang geboekt in de uitvoering van de Erkende Maatregelenlijsten energiebesparing (EML). In 2025 is circa 75% van deze maatregelen gerealiseerd. Verder kwam de rapportage Portefeuilleaanpak 2024 beschikbaar. Resultaat was een WEii-besparing (Werkelijke Energie-intensiteit indicator) van 24%. Verder viel door maatregelen vanuit het ACS-systeem het warmteverbruik in 2025 15% lager uit dan 2024.

Energiemanagement

In 2025 is het energiemangement verder ontwikkeld, met focus op datakwaliteit, kostenbeheersing en sturing op energieverbruik en verduurzaming. Slimme meters geven beter inzicht in verbruik. Jaarlijkse rapportages helpen bij trendanalyse en bijsturing.

Zonnepanelen

Eind 2025 zijn 64 locaties voorzien van zonnepanelen (2024: 47 locaties). Daarmee is een opnieuw een stap gezet in duurzame elektriciteit. De totale opwekking van zonnestroom bedroeg 2,2 mln kWh (2024: 2,0 mln kWh) en dekte 14,9% van het totale elektriciteitsverbruik.

Reflectie en Vooruitblik

In 2025 verschuift duurzaamheid richting structurele borging. Belangrijk wordt verdere dataverbetering, procesintegratie en gericht sturen op inzichten. Duurzaamheid wordt steeds meer normaal onderdeel van de bedrijfsvoering.

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 portefeuilleverdeling vastgesteld.

Directieraad

Binnen W&G 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, het creëren van een groter draagvlak, een 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 Raad van Bestuur, zijn de drie leden van de Raad van Bestuur en alle regionale directies vertegenwoordigd. De leden van de Directieraad (met uitzondering van 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 Wet normering topinkomens (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, zoals 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 5 februari 2025 is vastgesteld dat de stichting is ingedeeld in klasse V. Voor de Raad van Bestuur geldt voor 2025 dan een bezoldigingsmaximum van € 246.000. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is dit € 36.900 en voor de leden van de Raad van Toezicht is dit € 24.600. Voor het overzicht van de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening 2025. Uit dit overzicht blijkt dat de bezoldiging over 2025 van zowel de Raad van Bestuur als die van de Raad van Toezicht binnen de gestelde normen valt.

De leden Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een vaste vergoeding. Landelijk ligt er voor toezichthouders binnen de zorg een richtlijn om te blijven binnen de zg. WNT-norm. Toezichthouders ontvangen binnen de richtlijn een vergoeding van maximaal 10% van de vergoeding die bestuurders ontvangen. Voor toezichthouders met bijzondere verantwoordelijkheid geldt een vergoeding van maximaal 15%. De NVTZ geeft als aanbeveling een vergoeding van maximaal 8% resp. 12% van de vergoeding die bestuurders ontvangen.

De Raad van Toezicht heeft voor een sobere variant op deze regeling besloten in de vergadering van februari 2025. De jaarvergoeding bedraagt 3,5% van de maximale vergoeding voor bestuurders volgens de WNT (2025: € 8.610). Voor de secretaris van de Raad van Toezicht geldt 5,5%. In geval van in- of uitdiensttreding in het lopende jaar wordt de vergoeding naar rato bijgesteld. De vergoeding is gekoppeld aan de ontwikkeling van de WNT-norm en wordt jaarlijks bijgesteld. De voorzitter, vicevoorzitter en penningmeester zijn uitgezonderd van deze bezoldiging.

De leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur vormen een personele unie met 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.

Onkostenvergoedingen

Het Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering hechten belang aan het transparant en doelmatig omgaan met publieke middelen. Conform de Governancecode Zorg (artikel 6.5.4) heeft de Raad van Toezicht een regeling opgesteld voor de vergoeding van onkosten en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de Raad van Bestuur.

Een totaaloverzicht van de onkosten van de leden van de Raad van Bestuur wordt daarom jaarlijks via het jaarverslag en op de website van het Leger des Heils gepubliceerd.

Bij onkosten van de leden van de Raad van Bestuur gaat het om reis- en verblijfskosten (binnenland en buitenland), representatiekosten en overige onkosten die specifiek verbonden zijn aan de uitoefening van hun taken. De controle en afhandeling van de onkosten van de leden van de Raad van Bestuur zijn opgenomen in de reguliere processen van het Leger des Heils.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op naleving van het reglement door de onkosten te accorderen voorafgaand aan publicatie via het maatschappelijk jaarverslag.

De onkostenvergoedingen over 2025 betreffen:

Categorie Onkosten	2025
Binnenlandse reiskosten	€ 27.092
Buitenlandse reiskosten	€ 4.196
Representatiekosten	€ 83
Overige onkosten	€ 3.148
Totaal	€ 34.519

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 leden voorgedragen door de regionale cliëntenraden. De Landelijke Cliëntenraad heeft een eigen budget, ambtelijk secretaris en beschikking over kantoor- en vergaderruimte in het Nationaal Hoofdkwartier van het Leger des Heils in Almere.

In 2025 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 2025 is (een lid van) de Raad van Toezicht twee keer aanwezig geweest bij een overlegvergadering. De LCR komt daarnaast maandelijks bij elkaar voor intern overleg.

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 kwaliteit rapportages aangeleverd door de sectornetwerken, stand van zaken rond toezicht van IGJ, de veiligheid van deelnemers en locaties en het deelnemer ervaring onderzoek (DEO).

Verder heeft de LCR in 2025 instemming verleend aan het verbeterplan WZD, de implementatie participatie, het beleid rookvrije organisatie en het protocol cameratoezicht. Er is ongevraagd advies uitgebracht over de continuering van de mobiele activeringcoaches. De mobiele adviseringscoaches zijn initiatief van de LCR.

Regelmatig is gesproken over de ontwikkeling van beleid dat direct raakt aan de (kwaliteit van) zorg voor deelnemers. Tevens is de LCR vertegenwoordigd in alle sectornetwerken van W&G. Beleidsvoornemens worden, indien relevant, op een later moment ter instemming dan wel advies voorgelegd aan de LCR.

De LCR houdt zijn achterban en andere geïnteresseerden geïnformeerd via een eigen pagina op het intranet van het Leger des Heils W&G en nieuwsbrieven. Ook onderhoudt de LCR goede contacten met voor W&G relevante belangenorganisaties en openbaar bestuurders in het hele land, tot in Den Haag.

Binnen W&G zijn er regionale cliëntvertrouwenspersonen in de regio voor onafhankelijke ondersteuning van onze cliënten/deelnemers.

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

5.2.2 Ondernemingsraad

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Stichting W&G/LJ&R is samengesteld uit afgevaardigden van de ondernemingsraden vanuit de regio's van de Stichting. In 2025 hebben er zes overlegvergaderingen met de Bestuurder en directeur HR plaatsgevonden. In de OV Art. 24.1-vergadering (waarbij een vertegenwoordiging vanuit de Raad van Toezicht W&G/LJ&R aanwezig was) werd teruggekeken op het afgelopen half jaar en vooruitgekeken naar het komende half jaar: in mei werd aandacht gevraagd voor psychosociale arbeidsbelasting en in november voor reclassering, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, arbo preventiemedewerkers en mantelzorg.

De commissies VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu), FAI (Financiën, Accommodatie en ICT) en HR vergaderden iedere twee maanden. Daarnaast werden regelmatig extra online vergaderingen ingepland. Commissie VGWM overlegde regelmatig met de landelijke arbocoördinator en de landelijk Verzuimcoördinator. Commissie FAI overlegt regelmatig met de Bestuurder Bedrijfsvoering en de concerncontroller. In 2025 heeft de COR diverse instemmingsaanvragen ontvangen: Keuze en contract arbodienstverlener HCC en overdracht medische dossiers medewerkers naar HCC, Regeling voor telefonie (Bring your own device), Beleid Rookvrije organisatie, Regeling uitrustingskosten, Evaluatie km-vergoeding dienstreizen cao SW, Functiebeschrijving Arbo Preventiemedewerker en Collectieve WIA-hiaatverzekering.

Adviesaanvragen waren: Participatie in het hart van de organisatie, Kandidaat voor de vacature lid Raad van Toezicht op voordracht van de COR. Akkoord op een voorstel/regeling: Voorstel Fietsenregeling Lease-a-Bike en Wijzigingen Autoregeling bedrijfseconomische toekenning.

De COR diende de volgende initiatiefvoorstellen in: POG (Persoonlijk Ontwikkelingsgesprek), Vervoer deelnemers en ten aanzien van AI: inzet tijdswinst bij gebruik van AI binnen W&G/LJ&R.

Overige onderwerpen waar de COR aandacht voor vroeg: Geldigheidsduur certificaten voorbehouden en risicovolle handelingen, Declaraties dienstreizen LJ&R, Parkeerbeleid en Overstijgend beleid.

In 2025 heeft de COR geparticipeerd en meegelezen bij de volgende thema's: BHV-beleid, Centraal/Decentraal, Forensische Zorg, Herijking programma's/producten, Innovatie en Visie op digitalisering binnen W&G, Klachtenregeling en Vertrouwenspersonen, Leren en ontwikkelen, Meldplein, Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E-beleid), Rookvrije organisatie, Participatie terug in het hart van de organisatie, Roosterbeleid InPlanning, Samen sterk tegen (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, Vitaliteit en duurzame Inzetbaarheid en in de Werkgroep Implementatie Arbodienstverlener.

De COR is ook nauw betrokken geweest bij de verlenging van het Sociaal Plan en heeft geadviseerd bij de invulling van de vacature in de Raad van Toezicht. Het Dagelijks Bestuur van de COR was op uitnodiging aanwezig bij de Barometer in Nieuwspoor, Den Haag over mensenhandel, de Kaderdag voor leidinggevend en de Dag van de Medezeggenschap van de Landelijke Cliëntenraad. De Dag van de Medezeggenschap voor OR-leden en directies op 30 oktober 2025 werd een succesvol en leerzaam evenement. De COR heeft een tweetal tweedaagse trainingen van SBI Formaat gevolgd. De Commissies VGWM en HR volgden trainingen op inhoudelijke thema's.

5.2.3 Verpleegkundigen en Verzorgenden Advies Raad (VVAR)

Naast de reguliere medezeggenschap heeft W&G een Verpleegkundige en Verzorgenden Advies Raad (VVAR). 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 te verbeteren.

De Centrale VVAR heeft voor 2025 - 2026 de subsidie Zeggenschap en Veerkracht aangevraagd en toegekend gekregen. Hiermee lag afgelopen jaar de focus op inrichten, ontwikkelen en borgen van zeggenschap en het versterken van de professionele identiteit en verpleegkundig en verzorgend leiderschap. Daarnaast heeft de Centrale VVAR input gegeven voor Leerpaden VVT, Oprichting Geneesmiddelen Commissie en Beleid Medische Hulpmiddelen.

5.3 Nevenfuncties leden Raad van Bestuur per 31 december 2025

Kapitein H. Slomp RA, Voorzitter Raad van Bestuur

- Lid FEZ Commissie Bestuur Nederlands-Vlaams Bijbel Genootschap (NBG)
- Voorzitter Europees Netwerk Salvation Army Social Services
- Lid bestuurlijk overleg 3RO (Reclassering)

Mevrouw H.F. Bloemendal MMI, Bestuurder Zorg

- Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht Zorggroep Noordwest Veluwe (voorzitter Commissie Mens en Organisatie)
- Bestuurslid St. Veilige kerk
- Vicevoorzitter bestuur Sociaal Werk Nederland

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 Oudstenraad Evangeliegemeente De Regenboog Veenendaal
- Lid Raad van Toezicht Salvation Army Tsjechië - Slowakije (Armáda spásy)
- Lid Ledenraad Vereniging Achmea

6. Beleid, inspanningen en prestaties

6.1 Omgevingsanalyse

We signaleren enkele belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen die ons werk in de kern raken. De grenzen van het huidige zorgstelsel komen steeds nadrukkelijker in zicht, terwijl de vraag naar zorg die dichtbij mensen staat, toeneemt. Het vertrouwen in politiek, overheden en (zorg)instanties is laag. Mensen voelen zich niet gehoord en lopen vast in bureaucratische muren bij het zoeken naar oplossingen. De roep om de menselijke maat, zingeving en gemeenschapszin groeit.

De bestaanszekerheid van een steeds grotere groep mensen staat onder druk door stijgende kosten van basisvoorzieningen zoals wonen, energie en voedsel. Tegelijkertijd worden welzijn en maatschappelijke participatie voor velen onzeker. Bestaanszekerheid is de basis voor een menswaardig bestaan, een thema dat door veel politieke partijen bij de verkiezingen is omarmd en nu vraagt om concrete uitwerking. Tegelijkertijd is er een structureel woningtekort. Het oplossen van het woningtekort zal echter nog jaren duren. Binnen deze crisis vraagt de huisvesting van aandachtsgroepen, zoals dak- en thuislozen, Oekraïners en de groeiende groep dakloze EU-burgers, extra aandacht. Daarnaast neemt de zorgbehoefte onder jeugd en jongeren in kwetsbare gezinnen toe, waardoor steeds meer kinderen en jongeren uit de jeugdzorg in de opvang belanden.

Het eind 2022 gelanceerde *Nationaal Actieplan Dakloosheid 'Eerst een Thuis'* streeft naar nul daklozen in 2030. Dit ambitieuze plan kiest voor 'Wonen Eerst' in plaats van opvang in maatschappelijke instellingen. Door de schaarste aan zorg, personeel en middelen zal steeds meer zorg in de wijk plaatsvinden. Aandachtsgroepen worden vaker in woonwijken gehuisvest, met minder uren begeleiding en minder vanzelfsprekende opvang binnen zorginstellingen. Dit vraagt om een sterke sociale infrastructuur en de mobilisatie van lokale gemeenschappen om kwetsbare groepen te ondersteunen. Mensen met een psychosociale kwetsbaarheid zijn hierdoor steeds meer aangewezen op informele gemeenschapszorg, waarbij zorgprofessionals een cruciale rol spelen.

In de relatie tussen hulpvrager, burens, buurt- en welzijnsorganisaties en het zorgnetwerk vormen zij de verbindende schakel. Passende zorg in de samenleving van morgen vraagt om andere hulpbronnen om dreigende tekorten en verschraving van zorg op te vangen. Oplossingen worden gezocht in betere samenwerking tussen zorgorganisaties, meer inzet van slimme technologie en een groter beroep op de samenleving, waarbij een sterk sociaal netwerk en gemeenschapsgevoel ('caring community') steeds belangrijker worden.

(Zorg)technologie en sociale innovatie spelen een cruciale rol in het streven naar kwalitatieve, toegankelijke zorg. Online communities maken steeds vaker gebruik van 'slimme data' om mensen die hulp nodig hebben te ondersteunen. De huisvesting van sociaal en psychisch kwetsbaren in de wijk vereist meer investeringen in leefbaarheid en sociale infrastructuur om isolement, eenzaamheid en terugval te voorkomen. Het versterken van buurtnetwerken en het stimuleren van onderlinge betrokkenheid zijn hierbij van groot belang. Als Leger des Heils zien we hierin een 'Move of Hope', een beweging die buurtnetwerken en onderlinge betrokkenheid versterkt en zorg en welzijn - en dus ook de verschillende entiteiten van het Leger des Heils - dichter bij elkaar brengt.

Maatschappelijke participatie door werk of zinvolle dag- en vrijetijdsbesteding is essentieel. Daarnaast is verduurzaming op het gebied van wonen, werken, leven en samenleven urgenter dan ooit. De klimaatdoelen beïnvloeden alle aspecten van ons bestaan: economie, inkomen, leefstijl, consumptie, energie- en grondstofgebruik en solidariteit met mensen die het meest kwetsbaar zijn. Kansenongelijkheid en grote gezondheidsverschillen tussen mensen met een hoge en lage sociaaleconomische status vragen om een gerichte inzet op sociale duurzaamheid. Overheden en organisaties worden steeds vaker verplicht hun meetbare maatschappelijke bijdrage aan duurzaamheidsdoelen inzichtelijk te maken.

6.2 Algemeen beleid verslagjaar

Als onderdeel van het Leger des Heils in Nederland willen we iedereen die daarvoor openstaat 'soup, soap, salvation' bieden en daarin navolgers van Jezus Christus zijn. We zijn een enthousiaste beweging die het goede nieuws van het Evangelie zichtbaar uitdraagt door hoop, bevrijding en herstel te brengen in gebroken levens.

Wij zijn er in het bijzonder voor mensen zonder helper: jongeren, volwassenen en gezinnen die in onzekerheid leven en kampen met armoede, eenzaamheid, schulden, verslaving, dak- en thuisloosheid, lichamelijke en psychische problemen, geestelijke nood, werkloosheid en een gebrek aan sociale verbinding. Door hun kwetsbare situatie komen zij in aanraking met justitie of lopen dat risico. Onze 'Passion for People' maakt zichtbaar wie we zijn, hoe we in de wereld staan en hoe we mensen in de samenleving én God willen dienen.

De essentie van onze missionaire opdracht is verwoord in:

- Onze cultuur- en identiteitsvisie: *Doen wat we geloven*. We gaan met elkaar en met onze deelnemers om zoals Jezus met mensen omging.
- Onze visie op zorg: *Samen zorgen we voor elkaar*. De kern van onze zorg is de liefdevolle en professionele relatie tussen hulpvrager en hulpverlener. We bieden zorg aan wie nergens anders terecht kan, omdat ieder mens het waard is om Gods liefde te ervaren.
- Onze besturingsvisie: *Vertrouwen in zorgprofessionals en hun vakmanschap*. We geven medewerkers ruimte en streven naar goed leiderschap en werkgeverschap.

Sustainable development goals 2030 (SDG's)

Onze inzet sluit aan bij de Sustainable Development Goals 2030 (SDG's) van de Verenigde Naties, die waarden weerspiegelen waar het Leger des Heils voor staat. We richten ons vooral op doelstellingen die bijdragen aan duurzame veranderingen voor de meest kwetsbaren.



Zeven hoofdthema's

We geloven in de kracht van gemeenschappen en het belang van onderlinge betrokkenheid. Om ook in de samenleving van morgen klaar te staan voor kwetsbare groepen, zetten we ons in om buurten te versterken en mensen met elkaar te verbinden. Door samen te werken met kerken, welzijnsorganisaties en andere lokale partners dragen we bij aan een samenleving waarin mensen naar elkaar omzien en hoop ervaren. Dit vraagt om een gerichte inspanning om talenten en krachten te activeren, zodat kwetsbare mensen niet alleen hulp ontvangen, maar ook de kans krijgen zelf bij te dragen aan hun gemeenschap. We richten ons hierbij op zeven hoofdthema's: bestaanszekerheid, wonen in de wijk, een sterke sociale basis, aandacht voor elkaar, strijdend leger - paraat bij crises, dienstbare technologie en geld maakt missie mogelijk.

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.

Blijven doen, beter doen en vernieuwen

We zijn dankbaar dat veel van ons werk goed gaat en zetten dit onverminderd voort. Tegelijkertijd zien we ruimte voor verbetering en pakken die actief aan. We verbinden onze strategische richting met de dagelijkse praktijk, bieden specialistische zorg aan mensen zonder helper en strijden voor passende indicaties en financiering. Een duurzame, financieel gezonde organisatie blijft daarbij essentieel.

We versterken de kwaliteit en veiligheid van zorg, geven meer aandacht aan geestelijk welzijn en werken nauwer samen met deelnemers en hun netwerk. We zetten in op meer abstinente plekken, betere verbinding tussen zorg en justitie en somatische zorg voor ouder wordende deelnemers. Tegelijkertijd verminderen we administratieve lasten, bewaken onze grenzen in wie we kunnen helpen en versterken de Leger des Heils-identiteit en -spiritualiteit.

Voor vernieuwing zetten we in op woonvormen met een eigen voordeur, de uitbreiding van 'caring (faith-based) communities' en een grotere rol voor ervaringsdeskundigen. Zij werken naast zorgprofessionals en dragen actief bij aan beleid en besluitvorming, om herstel en inclusie van mensen zonder helper te bevorderen.

Cultuur en identiteit

Onze medewerkers zetten zich met grote betrokkenheid in voor mensen in nood, gedreven door hun christelijke levensovertuiging en beweging. Om de cultuur en identiteit van het Leger des Heils stevig te verankeren in ons strategisch beleid, loopt een meerjarig programma. We rusten medewerkers toe in waarden gedreven zorg, geworteld in onze lange traditie en gericht op hoop en perspectief voor de meest kwetsbaren. Daarbij zijn zij goed toegerust om met deelnemers in gesprek te gaan over zingeving en het herstel van het gewone leven.

Kwaliteit van zorg en ondersteuning

De kwaliteit van onze zorg en ondersteuning blijft een voortdurende prioriteit. Tekorten op de arbeidsmarkt en niet volledig geïndexeerde tarieven maken het bieden van goede zorg complex. Bovendien belemmert de bureaucratische systeemwereld vaak de essentie van zorg: de liefdevolle en professionele relatie tussen hulpvrager en hulpgever. Juist voor doelgroepen met complexe problemen, zoals mensen met verslaving, een licht verstandelijke beperking (LVB), psychiatrische problemen en zorgmijndend gedrag - vaak gecombineerd met actief middelengebruik - blijven we ons onverminderd inzetten. Vanuit het programma 'Kwaliteit van Zorg' worden diverse projecten en initiatieven ontwikkeld om de kwaliteit van zorg te versterken. Het gaat daarbij zowel om inhoudelijke (zorg)projecten, als om randvoorwaarden voor kwaliteit en deskundigheid van medewerkers. We willen daarmee van 'verantwoorden' naar 'leren en ontwikkelen'.

Onze hernieuwde Visie op Zorg - Samen zorgen we voor elkaar - biedt een stevige basis en inspireert ons om kwetsbare mensen nu en in de toekomst te ondersteunen. We investeren in innovatie en ontwikkeling, met focus op wonen, ondersteuning en participatie in de wijk, passende zorg voor ouder wordende deelnemers en abstinente woonplekken, altijd vanuit onze visie op zorg.

Goede zorg vraagt om adequate financiering die aansluit bij de zorgvraag. Daarom blijven we in gesprek met zorgkantoren, de NZa, VWS en DJI. Daarnaast investeren we continu in kwaliteitsverbetering. In 2025 hebben we het landelijke programma 'Kwaliteit van Zorg' gestart om medewerkers beter te ondersteunen in het leveren van kwalitatief goede zorg.

Inzet ervaringsdeskundigheid

In 2025 is de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen het Leger des Heils verder versterkt en verdiept. Ervaringsdeskundigen en zorgprofessionals met ervaringskennis leveren een groeiende bijdrage aan de dagelijkse praktijk, onder andere in cliëntondersteuning, herstelgerichte activiteiten en het versterken van de relatie tussen deelnemer, professional en organisatie.

Een belangrijke stap in 2025 is de aanstelling van een landelijk coördinator Ervaringsdeskundigheid. Hiermee is een beweging ingezet richting een meer samenhangende, organisatiebrede aanpak. Er wordt gewerkt aan een landelijke lijn waarin ervaringsdeskundigheid en ervaringskennis integraal onderdeel zijn van zorg, beleid en organisatieontwikkeling.

Daarnaast is gestart met een ontwikkel- en onderzoeksproject gericht op de inzet van zorgprofessionals met ervaringskennis. Dit project richt zich op het beter benutten en positioneren van deze ervaringskennis binnen teams en draagt bij aan verdere professionalisering van het vakgebied.

Ook zijn stappen gezet in het realiseren van herstelgerichte plekken, onder andere via herstelacademies in Amsterdam en Utrecht. Dit zijn laagdrempelige leeromgevingen waar deelnemers, ervaringsdeskundigen en professionals samenwerken vanuit gelijkwaardigheid, met herstel, eigen regie en perspectief als uitgangspunt.

Positionering | Public Affairs

We blijven strijden voor een menswaardig bestaan voor mensen die uitvallen of dreigen uit te vallen. Dit betekent een dak boven je hoofd, voldoende inkomen, een zinvolle dagbesteding en een sociaal netwerk. Voor de meest kwetsbare mensen komt dit niet vanzelf tot stand en vraagt het steeds opnieuw om gericht beleid en actie. Daarom zetten we ons actief in om structurele knelpunten aan te kaarten en oplossingen aan te dragen.

In haar lobby vraagt het Leger des Heils voortdurend aandacht voor de toevoegde waarde van preventie, terwijl de overheidsfinanciering juist hier tekortschiet. Ook in de debatten rond Armoede, Schulden en Eenzaamheid wijst het Leger des Heils op het belang van laagdrempelige buurtsteunpunten in kwetsbare wijken. Het Leger des Heils heeft via het programma Geloven in de Buurt ongeveer 140 buurtsteunpunten in Nederland, waar burgerparticipatie, vrijwilligers en informele zorg samenkomen en bijdragen aan sociale cohesie. Het Leger des Heils heeft de strategische focus om dit verder uit te breiden onder het programma Move of Hope. De verbinding met zowel zorg aan de mensen thuis als op onze woonlocaties wordt hier gemaakt. In de samenwerking tussen buurthuis kamers en zorg streven we naar herstel en inclusiviteit, gezien worden en meedoen. De Move of Hope is bedoeld om zowel deelnemers van het Leger des Heils als buurtbewoners onderdeel te laten zijn van de gemeenschap.

We blijven pleiten voor betaalbare huisvesting voor deelnemers uit de maatschappelijke opvang en zetten ons in voor de aanpak van bestaansonzekerheid, hervormingen in de jeugdzorg en de toekomst van de jeugdbescherming. Ook strijden we tegen mensenhandel en uitbuiting. De gemeentelijke opvang voor Oekraïense vluchtelingen zetten we voort.

Het Leger des Heils was één van de ondertekenaars van het Nationaal Actieplan Dakloosheid, dat beoogt om in 2030 alle dakloosheid in Nederland te hebben opgelost. We blijven ervoor pleiten dat er nu écht eigen woonplekken komen voor de vele dak- en thuisloze mensen in Nederland. Op straat overleven zij, maar vanuit een eigen woonplek kunnen zij werken aan hun herstel, waar nodig met professionele begeleiding. Het Leger des Heils strijdt daarbij al vele jaren voor snellere doorstroming van de maatschappelijke opvang, niet per se voor uitbreiding van de capaciteit. Het tekort aan betaalbare huisvesting blijft evenwel een groot knelpunt.

Leiderschap en toerusting medewerkers

Onze medewerkers werken in complexe en uitdagende omstandigheden. Hun duurzame inzet vraagt om aandacht, vertrouwen, bemoediging en goede ondersteuning, zodat zij met plezier hun werk kunnen doen en zich zowel persoonlijk als professioneel blijven ontwikkelen. Dit vereist persoonlijk leiderschap, waarin leidinggevend een cruciale rol spelen. Daarom investeren we in een heldere leiderschapsvisie en een geactualiseerd leiderschapsontwikkelingsprogramma, waarmee we leidinggevend beter toerusten in hun rol. Zo creëren we een sterke basis voor betrokken en vakbekwame medewerkers, opererend in vitale teams, die de best mogelijke zorg en ondersteuning bieden aan mensen zonder helper.

Om hier concreet invulling aan te geven, hebben we de ‘Leidraad voor Leiderschap’ ontwikkeld. Hierin staan de ‘Vijf V’s’ - Vuur, Veiligheid, Verantwoordelijkheid, Verbinding en Vertrouwen - centraal als richtinggevende principes voor inspirerend en effectief leiderschap binnen het Leger des Heils.

Onze Leger des Heils Academie rust medewerkers toe in de specifieke aanpak van het Leger des Heils. Een basispakket aan opleiding en training voor alle medewerkers draagt bij aan het versterken van hun vakmanschap en het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

Daarnaast hebben we een nieuwe arbeidsmarktcommunicatiecampagne gelanceerd en ons recruitment versterkt met een onderscheidend verhaal over wat het Leger des Heils te bieden heeft. In combinatie met een aantrekkelijke onboarding en gericht beleid op het binden en boeien van medewerkers, werken we aan het beperken van personeelstekorten in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt.

Om onze zorg en ondersteuning toekomstbestendig te maken, zetten we ook in op andere vormen van ondersteuning. De inzet van ervaringsdeskundigen, vrijwilligers en de opbouw van 'caring communities' en ondersteunende netwerken in de buurt wordt een steeds belangrijker onderdeel van ons werk.

Bedrijfsvoering

Het ondersteunen van medewerkers in het primaire proces stelt hoge eisen aan de kwaliteit van onze bedrijfsvoering en ondersteunende processen. De toenemende compliance- en verantwoordingseisen van financiers, gecombineerd met de snelle ontwikkelingen in zorgtechnologie – zoals het elektronisch cliëntendossier – maken dit een complexe opgave. Verbetering en optimalisering van de afstemming tussen het primaire zorgproces en zorgapplicaties hebben onze focus. In dit kader wordt de architectuur van Clever, onze in eigen beheer ontwikkelde zorgapplicatie, gemoderniseerd.

De financiële en zorginhoudelijke sturing van de organisatie wordt steeds verder verbeterd door de uitbreiding van dashboards, die actueel inzicht bieden in relevante financiële, personele en zorgindicatoren. Dankzij een effectieve sturing heeft dit in het verslagjaar geleid tot een positief financieel resultaat.

De afgelopen jaren hebben we met een ambitieus programma belangrijke innovaties en verbeteringen doorgevoerd in de zorg en bedrijfsvoering, o.a. spraakgericht rapporteren (LuisterLinie). Dit heeft mooie resultaten opgeleverd, maar onze ontwikkeling stopt hier niet. Ook komend jaar blijven we innoveren en verbeteren, zodat we in een snel veranderende wereld goede zorg en ondersteuning 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 ervoor dat we een lerende organisatie zijn die continu werkt aan verbetering. Hierin neemt de PDCA-cyclus een belangrijke plaats in. In november 2025 is ons kwaliteitsmanagementsysteem opnieuw gecertificeerd voor de komende drie jaar. Het gaat daarbij om HKZ-certificering voor jeugdzorg, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, VVT, welzijn & maatschappelijke dienstverlening 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 Kwaliteitscontrol, Compliance & Audit (KCA). 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 Raad van Toezicht. De follow-up van de bij audit gesignaleerde 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. Voor de aandachtsfunctionarissen veiligheid en leidinggevendend bij Leger des Heils is er een landelijk trainingsaanbod bij de Leger des Heils Academie ten aanzien van integrale veiligheid en opvang en nazorg na ingrijpende gebeurtenissen.

Het thema veiligheid is structureel verankerd in de overlegstructuur van de organisatie. Veiligheid is daarmee een vast agendapunt in onder meer het teamoverleg, het managementteamoverleg, het directeurenzorgberaad en het veiligheidsoverleg van de Raad van Bestuur. De taken en verantwoordelijkheden van de verschillende functionarissen rondom het thema veiligheid zijn in 2025 verduidelijkt.

Informatie over veiligheid wordt verzameld, ontsloten en geïntegreerd in het Power BI-dashboard. In de komende jaren zal dit verder worden uitgebreid, met aandacht voor de combinatie van verschillende datasets. In 2025 is ook een start gemaakt met de ontwikkeling van een veiligheidsmonitor en -index, waarmee de veiligheid objectief kan worden gemeten en gericht kan worden geleerd en verbeterd.

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 algemeen deelnemerervaringsonderzoek en specifieke vragenlijsten voor de sectoren Verpleging & Verzorging (V&V), Wijkverpleging, Jeugd en LVB. Het algemeen deelnemerervaringsonderzoek is uitgevraagd in 2025 en bijna 2.200 deelnemers hebben deze vragenlijsten ingevuld. De uitkomsten worden geëvalueerd met verschillende gremia. Deelnemers beoordelen het Leger des Heils gemiddeld met een 8. Vragen over onderwerpen als het veilig voelen bij medewerkers, het nakomen van afspraken en de beschikbaarheid van begeleiding bij behoefte aan hulp, maar ook tevredenheid over de invulling van de dag scoren het hoogst (gemiddeld 8,4). Waar nodig zijn op diverse niveaus verbeteracties geformuleerd.

Naast deze ervaringsonderzoeken worden deelnemers tijdens het traject bevraagd naar hun ervaringen op verschillende gebieden. Hierdoor kan er in gesprek worden gegaan en het zorgplan eventueel worden bijgestuurd. Door de stem van onze deelnemers te gebruiken, groeien en verbeteren wij als organisatie.

6.4.3 Klachten

Ondanks dat we als Leger des Heils elke dag streven naar de best mogelijke zorg voor onze deelnemers, kan onvrede niet altijd worden voorkomen. We vinden het belangrijk om gehoor te geven aan signalen van onvrede 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 de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Om het behandelen van klachten laagdrempeliger en eenvoudiger te maken, werken we met een klachtenregeling. Elke regio heeft een Klachtenfunctionaris in dienst die bij klachten helpt om een oplossing te vinden. Als 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). De meeste klachten in 2025 konden in overleg met de deelnemer afgehandeld worden. In 2025 hebben de Klachtenfunctionarissen van Leger des Heils W&G 185 klachten behandeld (2024: 154). De externe klachtencommissie behandelde in 2025 inhoudelijk 12 klachten (2024: 11).

Het Leger des Heils werkt samen met cliëntvertrouwenspersonen van de volgende organisaties: LSR, Stemgever en Jeugdstem. De cliëntvertrouwenspersonen zijn onafhankelijk en ondersteunen deelnemers bij problemen die te maken hebben met de zorg, begeleiding, hulpverlening, behandeling of bejegening binnen het Leger des Heils.

6.4.4 Meldingen

Het Leger des Heils wil een lerende organisatie zijn en hanteert ten aanzien van het melden van incidenten het principe van 'Veilig Verbeteren'. Dit principe ondersteunt een omgeving waarin veilig melden wordt gestimuleerd en biedt handvatten om van incidenten en risico's te leren en te verbeteren. De meldingen zijn geanalyseerd en, indien nodig, zijn er verbetermaatregelen doorgevoerd.

6.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

6.5.1 Personeelsbeleid

Christelijke Identiteit

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

In 2025 zijn vier Leger des Heils Expedities gehouden voor zo'n 100 medewerkers elk. In deze tweedaagse outdoor events werden medewerkers op creatieve en speelse wijze uitgedaagd na te denken over de verbinding tussen geloven en werk.

Sinds november 2024 is voor medewerkers een site beschikbaar ter eigen inspiratie en om met collega's en cliënten in gesprek te kunnen gaan over wat mensen ten diepste raakt. In 2025 zijn hier regelmatig aanvullingen op verschenen.

Gedragscodes

W&G 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, de Code duurzaam beleggen en onze eigen Leger des Heils Gedragscode. Deze betreft onder andere gedragsregels over de beroepshouding, het gebruik van internet en e-mail, het 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. De online uitgave van de nieuwe versie van het Paspoort staat gepland voor de eerste helft van 2026.

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 waren eerder per regio een aantal LVV-erkende interne vertrouwenspersonen aangesteld. In 2025 is de overstap van interne naar externe vertrouwenspersonen afgerond. Na een uitgebreid selectieproces is gekozen voor bureau Bezemer & Schubad als aanbieder van externe vertrouwenspersonen. In gezamenlijkheid met de andere Leger des Heils-entiteiten wordt het vernieuwde beleid rondom vertrouwenspersonen vastgelegd in de nota 'In alle vertrouwelijkheid' die in de loop van 2026 wordt vastgesteld.

Klokkenluidersregeling

W&G heeft een klokkenluidersregeling. De klokkenluidersregeling is gebaseerd op de voorbeeldprocedure die is uitgebracht door de Stichting van de Arbeid. Het hoofd van de stafafdeling Kwaliteitscontrol, Compliance & Internal Audit (KCA) 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.

Ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers

Het Leger des Heils biedt via de Leger des Heils Academie een passend aanbod van trainingen, e-learnings en reflectiemogelijkheden voor alle medewerkers van de organisatie. De trainingen sluiten aan op wettelijke kaders en/of de eigen professionele ontwikkeling. De meeste trainingen worden uitgevoerd door eigen medewerkers die, na een interne trainersopleiding, in staat zijn kwalitatief goede trainingen te bieden. Dit betekent dat interne deskundigheid wordt benut en aansluiting bij de praktijk plaatsvindt. In toenemende mate worden de Regio's ontlast door vanuit de Academie de externe inkoop van trainingen te verzorgen. Een goede samenwerking met de Adviseurs Leren- en Ontwikkelen van de Regio's en LJ&R is daarbij van groot belang.

Begin 2025 is de kritische prestatie-indicator (KPI) 'Deskundigheid medewerker' opgenomen in de maandelijkse managementrapportage. In deze KPI komt de voortgang op noodzakelijke scholing tot uitdrukking. Het trainingsaanbod wordt op het leerplatform ontsloten via Leer- en Ontwikkeltrajecten per zorgtype. Deze trajecten bevatten trainingen die als noodzakelijk zijn aangemerkt in verband met wet- en regelgeving maar ook op basis van methodische en beleidskeuzes die binnen onze organisatie zijn gemaakt.

In 2025 is de samenwerking met de landelijke HR-afdeling versterkt door de start van een senior Beleidsmedewerker Leren- en Ontwikkelen binnen het HR-team. Zij is het eerste aanspreekpunt voor de HR Adviseurs in de regio's op het gebied van Leren en Ontwikkelen en zorgt voor een goede afstemming met de Leger des Heils Academie. In 2025 zijn binnen het Academieteam een aantal nieuwe medewerkers gestart waaronder een planner, een expert leerplatform en een opleidingskundige. Naast onze eigen vaste en clustertrainers werken we met trainers uit de praktijk. In 2025 is een trainersklas met 7 nieuwe Academietrainers gestart. De clustertrainers zijn het eerste aanspreekpunt voor een cluster van trainingen. Ze bewaken de kwaliteit, zorgen voor tijdige revisie, begeleiden de trainers en zijn aanspreekpunt voor maatwerkvragen.

In 2025 werden ruim 400 interne, eigen trainingen gegeven van in totaal ca. 600 trainingsdagen, daarnaast werden er 110 externe trainingen verzorgd. Het aantal inschrijvingen op eigen trainingen bedroeg 5.100 en 1.343 op de externe trainingen.

Medio 2025 is een planningstool in gebruik genomen. Deze tool draagt bij aan een efficiëntere planning en inzet van onze trainers.

Ontwikkeling van aanbod

In 2025 is (mee)gewerkt aan verschillende projecten en trainingen: de leertrajecten 'Herstelgericht werken', 'Housing First' en 'Medicatie voor niet-medisch geschoolden', de e-learning 'Verdovende middelen' en de training 'Seksueel (grensoverschrijdend) gedrag'.

Daarnaast zijn updates opgeleverd van de trainingen (intern aanbod): 'Motiverende gespreksvoering', 'Herkennen en bestrijden van mensenhandel' en 'IQ en LVB'. In ontwikkeling zijn de trainingen 'Meer dan je stoornis' en 'Contextueel systeemgericht werken'.

Evenementen 2025

In samenwerking met diverse inhoudsdeskundige collega's werd een aantal landelijke evenementen (mede) georganiseerd vanuit de Leger des Heils Academie: de Kennisdag VVT, het Jeugdcongres, het Intervisoren Festival en meerdere landelijke trainers- en inhoudsdeskundigen terugkomdagen vanwege bijscholing.

Kwaliteit trainingen

De meeste trainingen van de Academie worden, geaccrediteerd door de SKJ, waardoor medewerkers PE-punten (registratiepunten) krijgen na afronding van een training. 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 intervisie. Met een pool van 20 coaches en/of supervisors uit de diverse werkeenheden en het Stichtingsbureau kan de Academie voorzien in aanvragen voor begeleidingstrajecten die niet binnen de eigen regio worden gefaciliteerd of ingekocht. Naast individuele en groepssupervisie konden in 2025 onderstaande vormen van coaching worden geboden:

- Ontwikkelingsgericht coachen (algemene coaching)
- Loopbaancoaching
- 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 Intervisorentraining om intervisie te kunnen begeleiden binnen de eigen regio.

In 2025 is er in november wederom een Festival voor Intervisoren geweest waar rond de 80 intervisoren en coaches/supervisors diverse workshops konden ervaren.

Supervisie kan o.a. worden ingezet voor de herregistratie voor reflectiepunten voor SKJ geregistreerde medewerkers en als instrument voor de beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling en ethische reflectie.

In 2025 is gewerkt aan een digitale inrichting van de reflectiepraktijk. De verwachting is dat in april 2026 de ontsluiting via het leerplatform zal plaatsvinden zodat vraag en aanbod op het gebied van coaching, intervisie, supervisie, moreel beraad e.a. nog beter bij elkaar komen.

W&G College wordt Leger des Heils College

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 senior (Beleids) medewerkers. Het W&G College is een samenwerking tussen W&G/LJ&R en de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). In 2025 vierden we het 25-jarig jubileum en is de naam gewijzigd in Leger des Heils College.

In 2025 is de negende leergang gestart met 18 deelnemers zowel vanuit W&G, Stichting Leger des Heils Dienstverlening als Geloven in de Buurt. Het curriculum is in samenwerking met de CHE 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)

Arbeidsmarktcommunicatie

Om in een tijd van arbeidsmarktkrapte voldoende mensen te binden en te boeien zetten we in op arbeidsmarktcommunicatie, recruitment en persoonlijke onboarding-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 2025 is de overgang gemaakt naar AFAS als recruitmentsysteem. De vacaturewebsite www.legerdesheils.nl/vacatures draagt bij aan de positionering van de organisatie als werkgever en het ontwikkelen van ambassadeurschap bij (toekomstige) medewerkers. In 2025 hebben we verder gewerkt aan een nieuw werkgeversmerk. Begin 2026 zal het vernieuwde werkgeversmerk live gaan.

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. Het continue leren van elkaar draagt bij aan organisatiebrede cultuur- en gedragsverandering die nodig is om veiligheid structureel in te bedden in de organisatie. Er is gestart met frequente integrale veiligheidsoverleggen op bestuurs- en directieniveau, waarbij de afdelingen HR, Kwaliteit en Facilitair betrokken zijn. Deze overleggen geven inzicht in de oorzaken van onveiligheid en leiden tot verbeteracties.

Zzp'ers

Er zijn grote stappen gezet in het terugdringen van het aantal zzp'ers. Dit aantal was de laatste jaren sterk gestegen, mede door de krappe arbeidsmarkt. Overigens was deze ontwikkeling in de hele (zorg)sector een probleem. Met name het grote aantal zzp'ers in het primair proces achten wij ongewenst. Met het oog op de continuïteit en kwaliteit van zorg en in het belang van de christelijke identiteit van onze organisatie, wil het Leger des Heils zoveel als mogelijk werknemers op basis van een arbeidsovereenkomst kunnen inzetten. Uiteraard speelden ook de ontwikkelingen in de jurisprudentie (het zgn. 'Deliveroo-arrest') en het einde van het handavingsmoratorium door de belastingdienst een rol in de keuze om zzp'ers alleen nog in (duidelijk gedefinieerde) uitzonderingsgevallen in te zetten en de inzet van zzp'ers in het primair proces geleidelijk terug te brengen naar nul. Vanaf 1 januari 2025 is er een interne richtlijn van kracht waarin de criteria zijn verduidelijkt. Ook zijn er nieuwe, juridisch getoetste modelovereenkomsten opgesteld. Het afgelopen jaar is er strak gestuurd op de uitvoering en monitoring van dit beleid. Een en ander heeft erin geresulteerd dat het aantal zzp'ers in het primair proces in een jaar tijd met circa driekwart is gedaald. Onze inspanningen zijn erop gericht om de resterende groep gedurende het eerste kwartaal van 2026 uit te faseren. In enkele uitzonderlijke gevallen staan we daarbij nog voor de nodige uitdagingen in verband met zorgcontinuïteit. Het Leger des Heils heeft periodiek overleg met de belastingdienst in het kader van horizontaal toezicht waarbij de zzp-problematiek op de agenda staat.

6.5.2 Beloningsbeleid

Binnen W&G 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.

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 2025 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 Leger des Heils Kerkgenootschap zijn gedetacheerd. 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 retraitsel fonds ingesteld.

6.5.3 Medewerkerstevredenheid

In april 2024 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 response rate over alle Stichtingen was 46%. Thema's die positief opvielen waren de waardering van de werkinhoud en de teamleiders. Zaken die aandacht vragen, zijn de werkdruk, veiligheid en de bekendheid met meldingsprocessen en vertrouwenspersonen. Hierop wordt actie ondernomen. In 2025 is de manier van meten besproken en is er richting gekozen voor een nieuwe manier van meten waarmee regelmatig inzicht ontstaat in het welzijn van medewerkers. In 2026 wordt deze manier verder ontwikkeld en geïmplementeerd.

6.6 Opvang vluchtelingen Oekraïne en ongedocumenteerden

Opvang ontheemden Oekraïne

De grootschalige invasie van Oekraïne is inmiddels het vierde jaar ingegaan, zonder dat er een einde in zicht is. Het oosten van het land is volledig verwoest, terwijl het westen zwaar te lijden heeft onder bombardementen en de vernietiging van infrastructuur, waardoor de al zware winter in Oekraïne nog zwaarder wordt.

Het aantal Oekraïense ontheemden dat naar Nederland komt, blijft toenemen; momenteel verblijven ongeveer 135.000 Oekraïners in Nederland. Er wordt gesproken over het aantal terugkeerders naar Oekraïne (circa 50.000), maar of dit aantal de werkelijkheid volledig weerspiegelt, wordt minder besproken. Er zijn geen cijfers beschikbaar over het aantal mensen dat terugkeert naar Oekraïne en vervolgens opnieuw naar Nederland komt. Wat wel duidelijk is, is dat er een tekort is aan beschikbare opvanglocaties en andere voorziening voor Oekraïners.

Het tekort aan opvangplekken voor Oekraïners blijft een structureel probleem, zowel bij het Leger des Heils als op nationaal niveau. De capaciteit is vrijwel volledig benut, waardoor nieuwkomers, vooral alleenstaande mannen, vaak te horen krijgen dat er geen plek beschikbaar is. Als Leger des Heils bieden wij onderdak aan ongeveer 3.900 ontheemden. We werken samen met meerdere gemeenten, waaronder Rotterdam, Utrecht en Eindhoven. In 2025 beschikken wij over 20 locaties. In de loop van 2026 zullen meerdere locaties sluiten, zoals in Rijnmond-Zuidwest, Venlo en Eindhoven, terwijl we in Utrecht juist uitbreiden.

In 2025 zijn wij doorgedaan met onze samenwerking met ministeries en andere partners om de juiste ondersteuning aan onze deelnemers te kunnen bieden. Omdat wij als organisatie zorgen voor de meest kwetsbaren, hebben wij in opdracht van het ministerie van Asiel en Migratie, in samenwerking met de Vliegende Brigade, een BBO-locatie (Bijzondere Begeleidende Opvanglocatie) opgericht. Er zijn 24 tot 30 plekken per gemeente waar dit wordt ontwikkeld, verspreid over meerdere locaties. De samenwerkingsovereenkomst is afgerond, maar de implementatie en operationele procedures zijn nog in ontwikkeling.

Daarnaast speelt het aflopen van de Richtlijn Tijdelijke Bescherming (RTB) in maart 2027. Het Leger des Heils werkt samen met de overheid en andere partijen om de nieuwe richtlijnen tijdig, duidelijk en transparant aan de doelgroep te communiceren. Wij zijn actief betrokken bij overleggen en ondersteuningstrajecten, zodat Oekraïense ontheemden goed geïnformeerd zijn over hun rechten, plichten en opties na het aflopen van de tijdelijke bescherming.

Het Leger des Heils stond klaar om Oekraïners op te vangen tijdens de tijd van crisis, wanneer de huisvesting van deze groep onder enorme druk stond. Vanuit onze zorgplicht en menselijke verantwoordelijkheid zorgen wij ervoor dat mensen zonder hulp ondersteund worden en dat de meest kwetsbare groepen prioriteit krijgen. De opvang en ondersteuning van Oekraïense ontheemden positioneren wij als aanvullend en specialistisch: met een duidelijke focus op de meest kwetsbare groepen, zoals multi-problematiek, ouderen en personen met medische of psychosociale noden.

Opvang en begeleiding ongedocumenteerden

Dit jaar is een spannend en onzeker jaar geweest voor ongedocumenteerden en de hulpverleners. Op 3 juli 2025 heeft de Tweede Kamer met een meerderheid een wetsvoorstel aangenomen dat het illegaal verblijf van meerderjarige vreemdelingen strafbaar stelt. Dit heeft geleid tot veel commotie over de mogelijke strafbaarstelling van hulpverlening aan deze groep, wat grote bezorgdheid oproept bij hulpverleners en maatschappelijke organisaties.

Naar aanleiding van deze zorgen is een novelle ontwikkeld die het wetsvoorstel moet verduidelijken. In deze aangepaste versie blijft alleen het illegale verblijf zelf strafbaar, terwijl niet alle vormen van hulpverlening strafbaar worden gesteld. Desondanks is deze novelle nog steeds onderwerp van politieke en maatschappelijke discussie. Het lot van de asielnoodmaatregelen, en daarbinnen de strafbaarstelling van illegaliteit, wacht op een definitieve beslissing van de Eerste Kamer.

Vanuit het Leger des Heils hebben wij meerdere brieven gestuurd aan de Tweede Kamer en daarnaast een reactie ingediend via de internetconsultatie. In deze brieven hebben wij onze zorgen kenbaar gemaakt over de gevolgen van dit wetsvoorstel voor onze doelgroepen. Daarbij hebben wij specifiek aandacht gevraagd voor de impact op kwetsbare mensen, de uitvoerbaarheid in de praktijk en de mogelijke belemmeringen voor het bieden van passende hulp en begeleiding.

Gemeenten, zoals Amsterdam, hebben laten weten dat zij de opvang en begeleiding zullen voortzetten, ook als het wetsvoorstel wordt aangenomen door de Eerste Kamer. Kortom, het zal spannend worden hoe de opvang en begeleiding van deze doelgroep in 2026 bekostigd zal worden. Het Leger des Heils blijft zich met hart en ziel inzetten voor de kwetsbaren en streven ernaar om de opvang en ondersteuning van ongedocumenteerden zoveel mogelijk te continueren.

6.7 Financieel beleid

6.7.1 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 W&G 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.

6.7.2 Sturing en beheersing

W&G is een selectief gedecentraliseerde organisatie. Dit houdt in dat de uitvoering meer in de regio's ligt, met selectieve uitvoeringsvrijheid. Het uiteindelijke mandaat ligt bij de Raad van Bestuur en de Directieraad.

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 met de Directieraad en vastgesteld door de Directieraad of door de Raad van Bestuur samen met 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.

6.7.3 Interne beheersing

De grenzen van het 'eigenaarschap binnen kaders' van de regio's van W&G worden bepaald door de statuten van de Stichting en de directiereglementen op zowel centraal als regionaal niveau. Voorts zijn op vele organisatie-aspecten richtlijnen, protocollen, procesbeschrijvingen en procedures van toepassing. Belangrijke uitgangspunten zijn:

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

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

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

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

De stafdienst Kwaliteitscontrol, 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 Kwaliteit, Beleidsontwikkeling en Innovatie (KB&I) is, in samenspel met de regio's, verantwoordelijk voor inhoudelijke verbeteringen en ontwikkelingen van strategie, beleid en kwaliteit van zorg. Daarbij zijn er sectornetwerken 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, justitie en voert hiertoe administratieve taken en interne controles uit. Concern Control/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 is verantwoordelijk voor een adequate salarisadministratie en crediteurenadministratie.



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 informatiebehoefte, bedrijfsprocessen, informatievoorziening, organisatiestructuur en –cultuur met elkaar in balans worden gebracht. CIV is op haar beleidsgebied verantwoordelijk voor de inrichting van compliance met wet- en regelgeving (in brede zin) en het integreren in de processen van eisen vanuit veiligheid, privacy en informatiebeveiliging.

De stafdienst Corporate Communicatie (CC) richt zich onder meer op externe communicatie positionering, branding, marketing en woordvoering.

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 2025 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.

6.7.4 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.

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 hogere risicobereidheid van de organisatie. Dit werkt door in de verschillende risicothema's. Jaarlijks wordt het strategisch risicoprofiel geëvalueerd en bijgesteld.

In onderstaande tabel staat het risicoprofiel 2025 samengevat.

Tabel Risicoprofiel 2025

Risicothema	Risicoscore 2025	Risicoscore 2024
1. Reputatie	Midden	Laag
2. Veiligheid	Hoog	Hoog
3. ICT - security	Hoog	Hoog
4. ICT - overig	Midden	Midden
5. HRM	Midden	Hoog
6. Kwaliteit van zorg	Midden	Hoog
7. Financiën	Midden	Midden
8. Identiteit	Laag	Laag
9. Integriteit	Laag	Laag
10. Programma-aanbod	Midden	Midden
11. Compliance	Midden	Midden
12. Continuïteit van zorg bij een crisissituatie	Hoog	<i>Nieuw thema in 2025</i>

Het Leger des Heils is er voor mensen die bij een andere organisatie geen helper vinden; mensen met vaak een complexe problematiek, waarbij ook regelmatig sprake is van middelengebruik. Dit leidt tot een grotere mate van onvoorspelbaarheid van het gedrag van onze deelnemers.

De keuze voor deze doelgroep maakt dat onze risicobereidheid ten opzichte van reguliere zorgorganisaties op sommige risicothema's hoger is.

We zullen zoveel als mogelijk doen om de risico's die door het onvoorspelbare gedrag ontstaan, voor de medewerkers of andere deelnemers, zo goed mogelijk te voorkomen. Echter, we kunnen niet voorkomen dat deze risico's daadwerkelijk in de praktijk optreden en zijn bereid om deze in beperkte mate te accepteren.

Op enkele thema's ligt het actuele restrisico hoger dan de geformuleerde risicobereidheid (Veiligheid, ICT - security en Kwaliteit van zorg). Lopende ontwikkel- c.q. verbeterinitiatieven beogen het restrisico binnen de komende twee jaar weer tot het gewenste restrisico terug te brengen.

6.7.5 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 2025 heeft W&G langlopende leningen uitstaan ter waarde van € 98,2 mln, waarvan € 24,4 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 2025 bedraagt het saldo van deze lening € 39,1 mln. De externe partijen zijn ING Bank N.V. en Rabobank. De rente is marktconform. In 2025 is gestart met een langlopende lening via Stichting Kerkelijk Geldbeheer (SKG). Eind 2025

bedraagt het saldo van deze lening € 7,0 mln. 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 ING Bank N.V. In 2025 is deze faciliteit niet nodig geweest.

6.7.6 Financiële gang van zaken tijdens boekjaar

W&G sluit het jaar 2025 af met een financieel resultaat van € 11,0 mln, ofwel 1,7% van de opbrengsten. De opbrengsten groeiden ten opzichte van 2024 met 5,0%. Deze toename komt in hoofdzaak door zorgindexaties, tariefaanpassingen en organische groei.

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 2025 speelden de krappe arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim een grote rol in de personeelskosten. Dit uitte zich in hogere salariskosten voor intern en extern personeel. Kostenbewustzijn, verzuimreductie en afgestemde inzet van personeel blijven daarmee van belang.

In 2025 werden weer 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 2025 € 10,1 mln aangewend. Deze aanwending wordt hierna per type project weergegeven.

Tabel: Aanwending van donaties, giften en nalatenschappen in 2025

Aanwending	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Buurtsteunpunten	7,5	7,6
Vakanties voor minder draagkrachtigen/vrije tijd	1,9	1,9
Veldwerk	1,4	1,5
50 50 arbeids(re)integratie	0,4	0,7
Maatschappelijke opvang	0,3	0,3
Preventie en maatschappelijk herstel	0,3	0,4
Beschermd Wonen	0,1	0,1
Jeugdhulp en gezinsondersteuning	0,1	0,2
Zorg voor ongedocumenteerden en asielzoekers	0,1	0,1
Verpleging & verzorging	-	0,3
Verslavingszorg	-	0,1
Voorlichting, educatie en beleidsontwikkeling	-2,0	3,3
Totaal	10,1	16,5

In het financieel resultaat 2025 is tevens een aantal eenmalige resultaten verwerkt. Deze omvatten in hoofdzaak vrijval van eerder gevormde voorzieningen en incidentele resultaten. De eenmalige baten en lasten omvatten € 2,0 mln. Het genormaliseerde resultaat komt daarmee uit op € 9,0 mln.

In het boekjaar is de materiële controle over het boekjaar 2021 afgerond door DJI, waarin opmerkingen over de vastlegging van problematiek van deelnemers werden gemaakt die zouden kunnen leiden tot een terugbetaling. Daarnaast is de discussie met dezelfde zorgfinancier over de tarieven van voorgaande boekjaren behandeld voor een onafhankelijke arbitragecommissie. De afwikkeling over de afgelopen boekjaren is resultaatneutraal verlopen. Voor de boekjaren 2026 en verder zijn nieuwe (tarief)afspraken met de zorgfinancier gemaakt.

Weerstandsvermogen

Vanwege de risico's verbonden aan het uitvoeren van activiteiten van W&G wordt weerstandsvermogen aangehouden. Daarnaast is er, gegeven de doelstelling van W&G, 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 2025 bedraagt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen daarmee € 113,0 mln (2024: € 112,0 mln).

Het feitelijk aanwezige weerstandsvermogen steeg in 2025 met € 16,8 mln naar € 95,5 mln.

Binnen het Leger des Heils in Nederland was ultimo 2025, na verwerking van inkomsten uit fondsenwerving, giften, nalatenschappen en de verstrekte bijdragen hieruit, voor de continuïteit van (al dan niet gesubsidieerde) activiteiten van W&G, het volgende vermogen direct en indirect beschikbaar:

Tabel: Opbouw van het vermogen ten behoeve van W&G

Bedragen x € 1 mln

Weerstandsvermogen	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G)	62,8	51,8
Stichting Leger des Heils	27,1	25,1
Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	5,6	1,8
Totaal	95,5	78,7

Op basis van de eenvoudige balans komt de vermogensratio uit op 23,1% van het balanstotaal. Indien het vermogen dat aangehouden wordt bij de andere Stichtingen ook in ogenschouw wordt genomen, dan komt dit cijfer uit op 31,4%. Dit cijfer is exclusief de stille reserves op vastgoed (€ 85,0 mln, zie jaarrekening).

6.7.7 Toekomstverwachtingen

De begroting 2026 heeft een exploitatieomvang van € 674,9 mln, een medewerkersbestand van 5.066 fte eigen medewerkers, een financieel resultaat van € 8,9 mln, met 1,3% rendement. Daarmee wordt het eigen vermogen van de organisatie versterkt. In de begroting zijn eveneens de donaties verwerkt die het Leger des Heils ontvangt vanuit de Nederlandse samenleving. Daarmee kunnen zorgactiviteiten worden uitgevoerd waarvoor anders geen financiering beschikbaar is.

In 2026 is een nieuwe regering aantreden. De noodzakelijke investeringen in defensie en een weerbare samenleving zullen leiden tot bezuinigingen op andere beleidsterreinen. Zorg is een forse begrotingspost voor de overheid. De uitwerking van beleidskeuzes binnen de zorg is nog niet bekend en vormt daarmee een risicofactor. Vanuit bestaand beleid is te verwachten dat nadruk zal komen te liggen op passende zorg, preventie en de inzet van ICT. Ook zal waarschijnlijk een groter beroep worden gedaan op de maatschappij zelf om informele zorg te leveren.

De financiering van formele zorg staat onder druk. Ook het werk van het Leger des Heils wordt geraakt door veranderingen in financieringsstromen. Binnen vrijwel alle werksoorten kiest het Leger des Heils bewust voor hulpverlening aan mensen met een complexe hulpvraag - kwetsbare mensen die vaak al vele andere vormen van hulpverlening en/of juridisch toezicht hebben ervaren. Dat maakt de hulpverlening door het Leger des Heils vaak

beter én goedkoper is dan het alternatief van geen hulp, met alle maatschappelijke kosten van dien. Onze (gemeentelijke) opdrachtgevers beseffen dat.

Voortgaande groei in omzet is enerzijds een zegen en noodzakelijk om te kunnen investeren in de verdergaande professionalisering van de organisatie, alsook de duurzaamheid van onze infrastructuur. Anderzijds vraagt het beheersen van een groeiende organisatie om continu alert te zijn op onze focus op complexe zorg op plaatsen waar geen helper is. Ook het voortdurend borgen van een kwalitatief goede bezetting op sleutelposities is essentieel om flexibel te kunnen blijven inspelen op de markt.

De krapte op arbeidsmarkt blijft een punt van zorg. Het Leger des Heils heeft voortdurend enkele honderden openstaande vacatures. Aandacht voor het binden en boeien van medewerkers is belangrijk, zowel vanuit kwaliteits- als financieel perspectief.

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 is een plan voor investeringen en onderhoud opgesteld, waar de investeringsbegroting 2026 onderdeel van uitmaakt. De netto-investeringsbegroting 2026 bedraagt € 42,0 mln (begroting 2025: € 33,9 mln). Deze begroting is voor een groot deel gerelateerd aan bouw en verbouw en bevat grotere vastgoedinvesteringen.

Het Leger des Heils is een organisatie die gedragen wordt door medewerkers, officieren en vrijwilligers die zich met positieve energie en hoop inzetten voor een inclusieve samenleving. Met de woorden van wijlen de dichter Huub Oosterhuis naar aanleiding van Psalm 112: 'Gelukkig wie zoekt te horen en leeft om te volbrengen'. Het Leger des Heils ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet.

6.7.8 Begroting 2026

De exploitatiebegroting voor 2026 is als volgt:

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G)

Bedragen x € 1 mln

Resultatenrekening (verkort)	Begroting 2026	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Bedrijfsopbrengsten			
- Opbrengsten zorgprestaties, maatschappelijke ondersteuning en subsidies	618,2	624,3	585,8
- Overige bedrijfsopbrengsten	34,9	31,1	31,5
- Bijdragen Leger des Heils	21,8	10,1	16,5
Totaal	674,9	665,5	633,8
Bedrijfskosten			
- Personeelskosten	465,6	451,6	434,2
- Afschrijving op vaste activa	14,1	12,1	11,2
- Overige bedrijfskosten	182,6	188,4	180,6
Totaal	662,3	652,1	626,0
Bedrijfsresultaat	12,6	13,4	7,8
Financiële lasten	-3,7	-2,4	-2,3
Resultaat	8,9	11,0	5,5

III. JAARREKENING 2025

Balans per 31 december 2025

Resultatenrekening over 2025

Kasstroomoverzicht over 2025

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Toelichting op de balans

Toelichting op de resultatenrekening

Gebeurtenissen na balansdatum

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Resultaatbestemming

Ondertekening

BALANS				
<i>(na resultaatbestemming)</i>	31 december 2025		31 december 2024	
bedragen in €				
Actief				
<u>A VASTE ACTIVA</u>				
I Materiële vaste activa	1.			
1 bedrijfsgebouwen en terreinen		100.184.129		103.344.710
2 machines en installaties		29.279.830		29.682.151
3 andere vaste bedrijfsmiddelen		11.907.209		12.169.750
4 vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		<u>9.298.248</u>		<u>6.521.066</u>
Totaal materiële vaste activa		150.669.416		151.717.677
<u>B VLOTTENDE ACTIVA EN OVERLOPENDE ACTIVA</u>				
I Voorraden	2.			
1 gereed product en handelsgoederen		<u>151.389</u>		<u>143.899</u>
Totaal voorraden		151.389		143.899
II Vorderingen	3.			
1 op handelsdebiteuren		3.823.358		4.101.046
2 op groepsmaatschappijen		36.686.551		15.734.303
3 overige vorderingen		<u>32.936.785</u>		<u>34.279.018</u>
Totaal vorderingen		73.446.694		54.114.367
III Liquide middelen	4.	47.239.969		49.929.090
Totaal activa		<u><u>271.507.468</u></u>		<u><u>255.905.033</u></u>

BALANS				
<i>(na resultaatbestemming)</i>	31 december 2025		31 december 2024	
bedragen in €				
P a s s i e f				
<u>C EIGEN VERMOGEN</u>	5.			
I bestemmingsfondsen		16.098.861		6.084.231
II overige reserve		<u>46.748.706</u>		<u>45.757.879</u>
Totaal eigen vermogen		62.847.567		51.842.110
<u>D VOORZIENINGEN</u>	6.			
1 overige		<u>10.128.011</u>		<u>7.730.713</u>
Totaal voorzieningen		10.128.011		7.730.713
<u>E LANGLOPENDE SCHULDEN</u> <i>(nog voor meer dan een jaar)</i>	7.			
1 schulden aan banken		24.327.136		35.424.462
2 schulden aan groepsmaatschappijen		61.020.500		57.103.000
3 overige schulden		<u>6.650.000</u>		<u>-</u>
Totaal langlopende schulden		91.997.636		92.527.462
<u>F KORTLOPENDE SCHULDEN (ten hoogste 1 jaar)</u> <u>EN OVERLOPENDE PASSIVA</u>	8.			
1 schulden aan banken		6.179.826		5.217.826
2 schulden aan leveranciers en handelskredieten		13.415.097		12.483.486
3 schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		272.916		174.694
4 belastingen en premies sociale verzekeringen		23.137.030		22.437.884
5 schulden ter zake van pensioenen		9.675.936		8.957.942
6 overige schulden		31.505.732		33.757.849
7 overlopende passiva		<u>22.347.717</u>		<u>20.775.067</u>
Totaal kortlopende schulden		106.534.254		103.804.748
Totaal passiva		<u><u>271.507.468</u></u>		<u><u>255.905.033</u></u>

Winst- en verliesrekening			
bedragen in €		Realisatie 2025	Realisatie 2024
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11.		
- zorgverzekeringswet		16.276.077	16.911.066
- wet langdurige zorg		204.811.786	190.639.226
- forensische zorg		<u>34.667.981</u>	<u>32.117.496</u>
		255.755.844	239.667.788
Opbrengsten Jeugdwet	12.	61.952.124	59.688.883
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13.	<u>301.701.891</u>	<u>281.716.573</u>
Netto omzet		619.409.859	581.073.244
Overige bedrijfsopbrengsten	14.	<u>46.239.661</u>	<u>52.734.987</u>
		<u>46.239.661</u>	<u>52.734.987</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		665.649.520	633.808.231
BEDRIJFSLASTEN			
- kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15.	62.579.229	73.256.189
- lonen en salarissen	16.	303.023.951	282.494.732
- sociale lasten	16.	57.590.639	52.343.587
- pensioenlasten	16.	28.435.709	26.132.376
- afschrijvingen op materiële vaste activa	17.	12.124.124	11.156.200
- overige bedrijfskosten	18.	<u>188.487.183</u>	<u>180.593.159</u>
Som der Bedrijfslasten		652.240.835	625.976.243
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19.	1.248.029	1.130.397
Rentelasten en soortgelijke kosten	19.	<u>(3.651.257)</u>	<u>(3.425.151)</u>
		<u>(2.403.228)</u>	<u>(2.294.754)</u>
RESULTAAT		<u>11.005.457</u>	<u>5.537.234</u>
RESULTAATBESTEMMING			
Toevoeging/onttrekking aan de wettelijke reserve		-	-
I Toevoeging/onttrekking aan bestemmingsfondsen			
- reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW		4.547.290	1.335.093
- bestemmingsfonds WMO en Jeugdwet		5.447.975	2.280.528
- forensische zorg		<u>19.365</u>	<u>447.036</u>
		10.014.630	4.062.657
II Toevoeging/onttrekking aan de overige reserve		<u>990.827</u>	<u>1.474.577</u>
		<u>11.005.457</u>	<u>5.537.234</u>

KASSTROOMOVERZICHT			
bedragen in €		2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Som der bedrijfsopbrengsten		665.649.520	633.808.231
Som der Bedrijfslasten		<u>652.240.835</u>	<u>625.976.243</u>
Bedrijfsresultaat		13.408.685	7.831.988
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en duurzame waardevermindering	17/18.	12.124.124	11.156.200
- mutaties voorzieningen	6.	<u>2.397.298</u>	<u>1.983.890</u>
		14.521.422	13.140.090
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	2.	(7.490)	(35.955)
- handelsdebiteuren en overige vorderingen	3.	1.619.922	(3.824.590)
- rekening-courant Stichting Leger des Heils	3.	(20.952.249)	22.373.951
- kortlopende schulden	8.	<u>1.767.506</u>	<u>2.987.719</u>
		<u>(17.572.311)</u>	<u>21.501.125</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		10.357.796	42.473.203
Ontvangen interest	20.	1.248.029	1.130.397
Betaalde interest	20.	<u>(3.651.257)</u>	<u>(3.425.151)</u>
		<u>(2.403.228)</u>	<u>(2.294.754)</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>7.954.568</u>	<u>40.178.449</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen materiële vaste activa	1.	(15.513.415)	(19.522.529)
Desinvesteringen materiële vaste activa	1.	<u>4.437.552</u>	<u>1.144.115</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		(11.075.863)	(18.378.414)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	7.	17.860.625	6.000.000
Aflossing langlopende schulden	7.	<u>(17.428.451)</u>	<u>(5.021.133)</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>432.174</u>	<u>978.867</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>(2.689.121)</u>	<u>22.778.902</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari		49.929.090	27.150.188
Stand geldmiddelen per 31 december		<u>47.239.969</u>	<u>49.929.090</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>(2.689.121)</u>	<u>22.778.902</u>

Toelichting:

De stand geldmiddelen wordt gepresenteerd exclusief de direct opeisbare gelden in rekening-courant bij de interne bankier Stichting Leger des Heils ad € 36,7 miljoen vordering (ultimo 2024: € 15,7 miljoen vordering). Daarmee bedraagt het totaal beschikbare geldmiddelen € 83,9 miljoen (ultimo 2024: € 65,7 miljoen).

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is statutair gevestigd te Amsterdam, feitelijk gevestigd te Spoordreef 10, Almere en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41208154. Conform het gestelde in de statuten van de stichting wordt een jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg opgesteld. De cijfers uit de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg worden tevens opgenomen in de jaarrekening van het Leger des Heils in Nederland. 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 nevengeschikt, waardoor geen sprake is van consolidatie.

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

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

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 materiële vaste activa;
- De waardering van de voorzieningen;
- De bepaling van de omzet.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (Wnt).

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Uit onze jaarrekening 2025, begroting 2026 en onze meerjarenbegroting (inclusief liquiditeitsprognose) blijkt dat de 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 2024 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 2025, en na verwerking van het resultaat over 2025, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reserves en fondsen in de balans van Stichting Leger des Heils voor de financiering van activiteiten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 27,4 miljoen (ultimo 2024: € 25,1 miljoen).
- In 2025 is door Stichting Leger des Heils een bijdrage aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 4,9 miljoen (2024: € 11,0 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 de stichting. De rente over het saldo van deze rekening-courant wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten.

- Eind 2025 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg enkele langlopende leningen van Stichting Leger des Heils waarvan de schuldrest € 24,4 miljoen bedraagt (eind 2024: € 24,9 miljoen).
- In 2025 is door Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg over deze leningen € 1,0 miljoen aan rente betaald aan Stichting Leger des Heils (2024: € 1,0 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 2025 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,2 miljoen aan huur en pacht afgedragen aan Stichting Leger des Heils (2024: € 0,2 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.

- Ultimo 2025, en na verwerking van het resultaat over 2025, bedraagt (op basis van voorlopige cijfers, en na verwerking van het resultaat) het totale saldo van de algemene en specifieke reserves en fondsen in de balans van Stichting Leger des Heils Fondsenwerving voor de financiering van activiteiten van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 5,4 miljoen (ultimo 2024: € 2,4 miljoen).
- In 2025 is door Stichting Leger des Heils Fondsenwerving een totale bijdrage aan Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg verstrekt van € 4,3 miljoen (2024: €5,5 miljoen), in dit bedrag zijn geen investeringsbijdragen begrepen.

Stichting Leger des Heils Dienstverlening

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

- In 2025 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 32,5 miljoen (2024: € 33,8 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.

Kerkgenootschap Leger des Heils

Het Kerkgenootschap Leger des Heils is een protestants-christelijke geloofsgemeenschap. Het Kerkgenootschap Leger des Heils telt 48 korpsen en vormt samen met het buurtwerkprogramma van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg 'Geloven in de buurt'. Dit bestaat uit 109 buurthuis kamers, 107 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 2025 heeft Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg € 0,1 miljoen aan huur afgedragen aan Kerkgenootschap Leger des Heils (2024: € 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 € 42,4 miljoen (2024: € 36 miljoen) langlopende leningen ontvangen van Stichting Leger des Heils Woonvermogen. Ultimo 2025 is daarvan € 3,35 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 het 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 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 leidt tot 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.

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 gebruikspatroom. 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 de 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 2026 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.

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-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Vorraden

De voorraden gereed product en handelsgoederen 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 incourantheid 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 incourantheid 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 is van agio/disagio of transactiekosten dan is 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 beperktere 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.

Vorzieningen (algemeen)

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

Voorziening jubileumuitkeringen:

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumgratificaties die plaatsvinden onder voortzetting van het dienstverband, rekening houdend met blijfkans, het uitkeringspercentage van het salaris, verwachte salarisverhogingen en een netto disconteringsvoet van 1,9% (2024: 2,0%).

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 de 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. uit fondsenwervende activiteiten) 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 premieregeling conform de Wet toekomst pensioenen (Wtp) bij het bedrijfstakpensioenfonds Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW).

Per 1 januari 2026 is PFZW overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel, conform de Wet toekomst pensioenen. Dit betekent dat de regeling voor PFZW vanaf die datum wordt uitgevoerd als een premieregeling (persoonlijk pensioenvermogen). De opbouw vindt plaats op basis van beschikbare premie, waarbij beleggingsresultaten en risicodeling bepalend zijn voor het uiteindelijke pensioen. Er is geen sprake meer van een gegarandeerde uitkering of een vaste dekkingsgraadnorm.

De pensioenpremie wordt voor de helft door de werkgever en voor de helft door de werknemer betaald. De ingelegde premies worden collectief belegd binnen het pensioenfonds. In het nieuwe stelsel bestaat de mogelijkheid dat pensioenuitkeringen worden verhoogd wanneer het fondsvermogen groeit, maar een daling is eveneens mogelijk bij slechtere economische omstandigheden.

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 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.

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Boekwaarde per 1 januari	151.717.677	144.495.463
Bij: investeringen	15.513.415	19.522.529
Af: afschrijvingen	12.124.124	11.156.200
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	-
Af: desinvesteringen	4.437.552	1.144.115
Boekwaarde per 31 december	<u>150.669.416</u>	<u>151.717.677</u>

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 2025 getaxeerd op € 198,5 miljoen (per 31 december 2024: € 189,0 miljoen). De boekwaarde van de gebouwen in eigendom inclusief de ontvangen investeringssubsidie bedraagt € 113,5 miljoen (per 31 december 2024: € 100,7 miljoen). Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde van de gebouwen in eigendom en terreinen inclusief installaties (rekeninghoudend met bouwsubsidies) bedraagt derhalve € 85,0 miljoen (per 31 december 2024: € 88,3 miljoen).

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

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

2. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Gereed product en handelsgoederen	151.389	143.899
Totaal voorraden	<u>151.389</u>	<u>143.899</u>

Toelichting:

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

3. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Handelsdebiteuren	3.823.358	4.101.046
Groepsmaatschappijen		
- Rekening-courant Stichting Leger des Heils	36.686.551	15.734.303
Overige vorderingen		
- Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging	21.332.924	21.805.102
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ	2.810.197	6.131.047
- Personeel	439.822	544.468
- Overige	8.353.842	5.798.401
Totaal vorderingen	<u>73.446.694</u>	<u>54.114.367</u>

Toelichting:

De rekening-courant met Stichting Leger des Heils is ultimo 2025 aanzienlijk gestegen doordat er in 2025 meer geld is ondergebracht bij Stichting Leger des Heils dan in 2024. Stichting Leger des Heils gebruikt deze gelden om in deposito's onder te brengen. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg ontvangt maandelijks 2,0% (2024: 2,0%) rente op jaarbasis over het gemiddelde rekening-courantsaldo. Er zijn geen afspraken omtrent zekerheden en aflossing. Op de vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging is per 31 december 2025 ten bedrage van € 3,1 miljoen (per 31 december 2024: € 3,6 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Onder de vorderingen op overige debiteuren zijn per 31 december 2025 vorderingen op cliënten opgenomen ten bedrage van € 4,9 miljoen (per 31 december 2024: € 5,3 miljoen). Op de vorderingen op cliënten is per 31 december 2025 ten bedrage van € 4,6 miljoen (per 31 december 2024: € 5,0 miljoen) een voorziening opgenomen voor oninbaarheid. Dit laat onverlet dat 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 € 2.810.197 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

Vorderingen uit hoofde van zorgbekostiging:	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	<u>2.810.197</u>	<u>6.131.047</u>

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

	<u>t/m 2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>Totaal</u>
Saldo per 1 januari	-	6.131.047	-	6.131.047
Financieringsverschil boekjaar			2.810.197	2.810.197
Correcties voorgaande jaren		875.526		875.526
Betalingen/ontvangsten	-	(7.146.573)		(7.146.573)
Subtotaal mutatie boekjaar	-	(6.271.047)	2.810.197	(3.460.850)
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>(140.000)</u>	<u>2.810.197</u>	<u>2.670.197</u>
Stadium vaststelling (*)	c	c	b	
<i>Waarvan gepresenteerd als:</i>				
- een financieringstekort (vordering):	-	-	2.810.197	2.810.197
- een financieringsoverschot (schuld):	-	(140.000)	-	(140.000)

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	203.936.260	190.360.084
Af: Vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	201.126.063	184.229.037
Financieringstekort/-overschot	<u>2.810.197</u>	<u>6.131.047</u>

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Bankrekeningen	46.958.222	49.812.665
Kassen	150.999	142.739
Betalingen onderweg en kruisposten	130.748	(26.314)
Totaal liquide middelen	<u>47.239.969</u>	<u>49.929.090</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan 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 in 2001 namens Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg een onherroepelijke en onvoorwaardelijke betalingsgarantie afgegeven aan De Nederlandsche Bank. Dit bedrag neemt jaarlijks af tot en met 2037 (met het aflosschema van tegoeden). Ultimo 2025 is er een bankgarantie afgegeven van € 1,5 miljoen.

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
Bestemmingsfondsen	16.098.861	6.084.231
Overige reserve	46.748.706	45.757.879
Totaal eigen vermogen	62.847.567	51.842.110

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
Reserve aanvaardbare kosten WLZ/ZVW	(12.629.813)	4.547.290	-	(8.082.523)
WMO en Jeugdwet	20.220.996	5.447.975	-	25.668.971
Forensische zorg	(1.506.952)	19.365	-	(1.487.587)
Totaal bestemmingsfondsen	6.084.231	10.014.630	-	16.098.861

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-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
Overige reserve	45.757.879	990.827	-	46.748.706
Totaal overige reserve	45.757.879	990.827	-	46.748.706

6. Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
Overige					
- Voorziening jubileumuitkeringen	700.746	26.994	61.178	-	666.562
- Voorziening langdurig zieken	3.459.909	3.476.941	2.862.712	-	4.074.138
- Voorziening activiteiten	3.570.058	3.486.164	1.668.911	-	5.387.311
Totaal voorzieningen	7.730.713	6.990.099	4.592.801	-	10.128.011

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	6.290.913
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr. < 5jr.)	3.475.537
Langlopend deel van de voorzieningen (> 5 jr.)	361.561

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 1,9% (2024: 2,0%) .

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 ad € 1,8 miljoen (31 december 2024: € 1,4 miljoen), een voorziening voor verlofsparen ad € 0,8 miljoen (31 december 2024: € 0,5 miljoen), een voorziening voor reorganisatiekosten/afvloeiingsregelingen ad € 2,3 miljoen (31 december 2024: € 1,2 miljoen) en overig € 0,5 miljoen (31 december 2024: € 0,5 miljoen). De tijdswaarde van de voorziening activiteiten in geld is niet materieel.

7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	97.745.288	96.766.421
Bij: nieuwe leningen	17.860.625	6.000.000
Af: aflossingen	17.428.451	5.021.133
Stand per 31 december	<u>98.177.462</u>	<u>97.745.288</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	6.179.826	5.217.826
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>91.997.636</u>	<u>92.527.462</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.)	6.179.826	5.217.826
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr. < 5 jr.)	64.791.174	49.866.065
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 5 jr.)	27.206.462	42.661.397

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar 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 2025: € 56,0 miljoen (per 31 december 2024: € 56,0 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 2025: € 14,2 miljoen (per 31 december 2024: € 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 2025 € 57 miljoen (per 31 december 2024: € 57 miljoen). Daarnaast zijn aan Stichting Leger des Heils Woonvermogen de roerende zaken en huurpenningen met betrekking tot de door de stichting gefinancierde gebouwen verpand.

Het totaal van de hypothecaire inschrijvingen op gebouwen ten behoeve van Stichting Kerkelijk Geldbeheer bedraagt per 31 december 2025 € 10,5 miljoen (per 31 december 2024: nihil).

De reële waarde van de leningen is berekend met peildatum 31 december 2025 en bedraagt € 99,6 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 2025 ad 3,42%. Na afloop van de rentevaste periode is aangenomen dat het rentepercentage voor de resterende duur van de lening gelijk blijft.

8. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
Schulden aan banken (aflossingsverplichting)	6.179.826	5.217.826
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	13.415.097	12.483.486
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
- Schulden aan Leger des Heils entiteiten	272.916	174.694
Belastingen en premies sociale verzekeringen	23.137.030	22.437.884
Schulden terzake pensioenen	9.675.936	8.957.942
Overige schulden		
- Schulden uit hoofde van zorgbekostiging	10.964.826	14.341.636
- Schulden uit hoofde van financieringsoverschot WLZ	140.000	-
- Nog te betalen salarissen	1.663.465	1.719.663
- Gelden cliënten	610.809	589.398
- Vakantiegeld	1.867.899	1.832.179
- Vakantiedagen	16.258.733	15.274.973
Overige passiva		
- Loopbaanbudget	7.994.276	7.150.259
- Overlopende passiva	14.353.441	13.624.808
Totaal kortlopende schulden	<u>106.534.254</u>	<u>103.804.748</u>

Toelichting:

De personeelgerelateerde schulden zijn met name gestegen door de in de cao overeengekomen loonstijgingen. De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

9. 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 zorggerelateerde 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 en kasstroomrisico 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 contractueel 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.

10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De specificatie is als volgt:

	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar < 5 jaar)	langlopend deel (> 5 jaar)
Soort verplichting:			
Huurverplichtingen	19.055.827	39.425.178	20.764.270
Leaseverplichtingen	1.897.636	4.550.938	178.956
Onderhoudscontracten	4.723.983	308.386	-
Erfpachtverplichtingen	60.344	16.636	20.818

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 ter financiering van het werkkapitaal een krediet in rekening-courant verstrekt van € 15 miljoen. Ultimo 2025 werd geen gebruik gemaakt van dit krediet.

Standby overeenkomst

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg en Stichting Leger des Heils Dienstverlening hebben een standby overeenkomst gesloten inzake financiering van technische infrastructuur en zelfontwikkelde software Clever. Het vermogensbeslag vanwege investering door Stichting Leger des Heils Dienstverlening in deze activa dient Stichting Leger des Heils Dienstverlening niet te belemmeren in haar verdere bedrijfsvoering. Partijen kunnen wanneer het continuïteitsbeginsel van Stichting Leger des Heils Dienstverlening in het geding is of de kwaliteit van dienstverlening door Stichting Leger des Heils Dienstverlening ontoereikend is of dreigt te worden, over en weer direct eisen dat Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg de software tegen boekwaarde overneemt, waarbij Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg aan Stichting Leger des Heils Dienstverlening interne of externe financiering verstrekt. De totale boekwaarde ultimo 2025 van Clevercomponenten is circa € 3,2 miljoen euro.

MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	228.196.911	62.447.805	48.979.018	6.521.066	346.144.800
- cumulatieve afschrijvingen	104.112.063	32.765.654	36.809.268	-	173.686.985
Boekwaarde per 1 januari 2025	124.084.848	29.682.151	12.169.750	6.521.066	172.457.815
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	-	-	-	16.278.329	16.278.329
- gereed gekomen projecten	6.612.327	4.155.324	2.733.496	(13.501.147)	-
- afschrijvingen	7.955.366	3.394.046	2.119.090	-	13.468.502
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	25.096.016	10.605.523	24.867.397	-	60.568.936
cumulatieve afschrijvingen	22.699.010	9.441.924	23.990.450	-	56.131.384
per saldo	2.397.006	1.163.599	876.947	-	4.437.552
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	(3.740.045)	(402.321)	(262.541)	2.777.182	(1.627.725)
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	209.713.222	55.997.606	26.845.117	9.298.248	301.854.193
- cumulatieve afschrijvingen	89.368.419	26.717.776	14.937.908	-	131.024.103
Boekwaarde per 31 december 2025	120.344.803	29.279.830	11.907.209	9.298.248	170.830.090
- investeringssubsidie per 1 januari 2025	(20.740.138)	-	-	-	(20.740.138)
- ontvangen subsidies	(764.914)	-	-	-	(764.914)
- amortisatie subsidies	1.344.378	-	-	-	1.344.378
- investeringssubsidie per 31 december 2025	(20.160.674)	-	-	-	(20.160.674)
Boekwaarde na aftrek van investeringssubsidies	100.184.129	29.279.830	11.907.209	9.298.248	150.669.416
Afschrijvingspercentage	0-10%	5-10%	10-33,3%	-	-

Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente	Rentevaste periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren	Aflossing 2026
		€			%		€	€	€	€	€		€
ING Bank N.V.	10-4-96 t/m 1-3-19	70.662.721	10-40	Hypothecair	2,4-5,22%	1-7-2026 t/m 1-1-35	33.840.788	4.460.625	15.185.951	23.115.462	8.304.462	1-21	3.025.326
Stichting Leger des Heils	31-12-01 t/m 1-10-18	31.410.000	5-20	Achtergest./onderh.	2,5-5%	1-3-23 t/m 20-12-31	24.923.500	-	520.500	24.403.000	1.603.000	2-13	560.000
Stichting Leger des Heils Woonvermogen	15-12-20 t/m 15-12-25	42.400.000	10-20	Hypothecair	1,9%-3,6%	31-12-30 t/m 15-9-45	34.000.000	6.400.000	1.350.000	39.050.000	9.300.000	4-20	1.872.500
Coöperatieve Rabobank U.A.	10-4-2007	11.150.000	30	Hypothecair	4,71%	10-4-37	4.981.000	-	372.000	4.609.000	2.749.000	12	372.000
Stichting Kerkelijk Geldbeheer	9-5-2025	7.000.000	20	Hypothecair	3,80%	1-4-35	-	7.000.000	-	7.000.000	5.250.000	19	350.000
		162.622.721					97.745.288	17.860.625	17.428.451	98.177.462	27.206.462		6.179.826
Schulden aan kredietinstellingen							38.821.788	4.460.625	15.557.951	27.724.462	11.053.462		3.397.326
Schulden aan Leger des Heils entiteiten							58.923.500	6.400.000	1.870.500	63.453.000	10.903.000		2.432.500
Overige schulden							-	7.000.000	-	7.000.000	5.250.000		350.000
							97.745.288	17.860.625	17.428.451	98.177.462	27.206.462		6.179.826

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

TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
Zorgverzekeringswet	16.276.077	16.911.066
Wet langdurige zorg	204.811.786	190.639.226
Forensische zorg	34.667.981	32.117.496
Totaal	<u>255.755.844</u>	<u>239.667.788</u>

Toelichting:

De opbrengsten uit 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.

12. Opbrengsten Jeugdwet

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
Opbrengsten Jeugdwet	61.952.124	59.688.883
Totaal	<u>61.952.124</u>	<u>59.688.883</u>

13. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
Wet maatschappelijke ondersteuning	286.804.957	268.550.699
Onderaanneming Wet maatschappelijke ondersteuning	14.896.934	13.165.874
Totaal	<u>301.701.891</u>	<u>281.716.573</u>

Toelichting:

In 2025 is binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning € 21,3 miljoen (2024: € 29,1 miljoen) aan baten verantwoord voor het verlenen van opvang aan Oekraïense vluchtelingen. De toename is te verklaren vanuit een toename van de vraag in combinatie met gestegen tarieven.

14. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
- overige subsidies	4.985.091	4.740.194
- eigen bijdrage en huur cliënten	18.489.606	18.190.367
- omzet 50 50 Arbeidsparticipatie en -re-integratie	9.333.197	10.480.758
- overige diensten	3.098.544	3.145.265
- boekresultaat	160.875	(345.856)
Subtotaal overige bedrijfsopbrengsten	<u>36.067.313</u>	<u>36.210.728</u>
Bijdragen Stichting Leger des Heils	4.924.264	10.344.986
Bijdragen Stichting Leger des Heils Fondsenwerving	4.273.291	5.605.749
Bijdragen Stichting Leger des Heils Kerkgenootschap	974.793	573.524
Totaal	<u>46.239.661</u>	<u>52.734.987</u>

Toelichting:

De bijdragen in 2025 zijn conform begroting. De mutatie ten opzichte van 2024 komt met name voort uit de extra hoge bijdragen vanuit Stichting Leger des Heils voor dat jaar.

LASTEN

15. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
Personeel niet in loondienst	48.606.286	59.841.212
Kosten uitbesteding aan onderaanneming	12.815.034	12.115.448
Honorarium officieren	1.157.909	1.299.529
Totaal	<u>62.579.229</u>	<u>73.256.189</u>

Toelichting:

De daling van de kosten is voor een groot deel te relateren aan de lagere opbrengst voor het verlenen van opvang aan Oekraïense vluchtelingen. Daarnaast wordt beleidsmatig ingezet op het verlagen van inleen.

16. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
Lonen en salarissen	303.023.951	282.494.732
Sociale lasten	57.590.639	52.343.587
Pensioenlasten	28.435.709	26.132.376
Totaal	<u>389.050.299</u>	<u>360.970.695</u>

Gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden:	5.100	4.964
Gemiddelde loonkosten:	76.284	72.718

Toelichting:

De gemiddelde loonkosten in relatie tot 2024 zijn met name gestegen door de in de cao overeengekomen loonstijging. Er zijn geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

17. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	-	-
- materiële vaste activa	13.468.502	12.804.268
Amortisatie van investeringssubsidies	(1.344.378)	(1.648.068)
Totaal	<u>12.124.124</u>	<u>11.156.200</u>

18. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	36.618.176	34.884.151
Algemene kosten	64.741.293	64.333.622
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	14.316.707	15.667.406
Onderhoud en energiekosten	26.060.278	25.674.247
Huur en leasing	36.441.773	35.135.516
Dotatie en vrijval voorzieningen	10.308.956	4.898.217
Totaal	<u>188.487.183</u>	<u>180.593.159</u>

Toelichting:

In de overige bedrijfskosten zijn (voornamelijk onder algemene kosten) voor € 32,5 miljoen doorbelastingen van Stichting Leger des Heils Dienstverlening opgenomen (2024: € 33,8). Van dit bedrag heeft ca.€ 18,6 miljoen (2024: € 17,1) betrekking op personeelskosten. Patiënt- en bewonersgebonden kosten zijn met name lager door afbouw opvang Oekraïense vluchtelingen.

19. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>Realisatie 2025</u>	<u>Realisatie 2024</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.248.029	1.130.397
Rentelasten en soortgelijke kosten	(3.651.257)	(3.425.151)
Totaal	<u>(2.403.228)</u>	<u>(2.294.754)</u>

20. 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 22.

20.1 Bezoldiging Raad van Bestuur

bedragen x € 1	Kapitein H. Slomp RA	Ir. A.G.C. van de Haar	Mevrouw H.F. Bloemendal MMI
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	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	28.569	160.005	160.005
Vakantiegeld	3.488	12.800	12.800
Eindejaarsuitkering	3.956	14.343	14.343
Jaarinkomen	36.013	187.148	187.148
Belaste vergoedingen/bijtellings	4.166	13.949	8.472
Werkgeversbijdrage pensioen	4.812	15.628	15.628
Overige beloningen op termijn	0	786	786
Totale bezoldiging 2025	44.991	217.511	212.034
Totale bezoldiging 2024	44.001	197.002	196.978

20.2 Bezoldiging Raad van Toezicht

bedragen x € 1	Commissioner B.S. Gundersen	Kolonel D. Evans	Lt.-kolonel R.W.E. de Vree	De heer drs. L. Strijker	Mevrouw dr. mr. W. den Ouden	De heer drs. W.J. Adema RA MBA
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Vice-voorzitter)	Lid Raad van Toezicht (Penningmeester)	Lid Raad van Toezicht (Secretaris)	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/7	1/8 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/6
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging 2025	0	0	0	0	13.530	4.305
Bezoldiging 2024	0	0	nvt	0	12.815	8.155

bedragen x € 1	De heer mr. drs. J.M. de Vries	Mevrouw F.C. Azimullah BSc.	De heer ir. H. Broeders	De heer dr. K.H. Aij MBA MBB	De heer drs. P.W.D. Venhoeven	Lt.-kolonel J.A. den Hollander
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Voormalig lid Raad van Toezicht	Voormalig lid Raad van Toezicht (Penningmeester)
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12	1/7 - 31/12	nvt
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt	nvt	1/1 - 30/09
Bezoldiging						
Bezoldiging 2025	8.610	8.610	8.610	6.458	4.305	nvt
Bezoldiging 2024	8.155	8.155	8.155	nvt	nvt	0

21. WNT-verantwoording 2025

De inhoudelijke WNT verantwoording 2025 t.a.v. Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is opgenomen in de jaarrekening 2025 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Voor de jaarrekening 2025 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 2025 van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering op te nemen. Derhalve wordt verwezen naar de jaarrekening 2025 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.

22. Honoraria	Realisatie 2025	Realisatie 2024
De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:		
Controle van de jaarrekening	349.206	335.775
Overige controlewerkzaamheden (w.o. Wmo, Jeugwet en nacalculaties)	353.683	339.768
Fiscale advisering	-	-
Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u>702.889</u>	<u>675.543</u>

Toelichting:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. fungeert als externe accountant van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

23. Gebeurtenissen na balansdatum

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

24. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 9 april 2026.

De Raad van Toezicht van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 22 april 2026.

25. Resultaatbestemming

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

26. 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: 9 april 2026

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: 22 april 2026

Commissioner B.S. Gundersen
Voorzitter Raad van Toezicht

Lt-kolonel R.W.E. de Vree
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

De heer drs. L. Strijker
Penningmeester Raad van Toezicht

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

Mevrouw F.C. Azimullah BSc.
Lid Raad van Toezicht

De heer ir. H. Broeders
Lid Raad van Toezicht

De heer dr. K.H. Aij MBA MBB
Lid Raad van Toezicht

De heer M. van Ginkel RA
Lid Raad van Toezicht



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

IV. Overige gegevens

Statutaire regeling resultaatbestemming
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
te Almere

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.

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 2025

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 2025 en van het resultaat over 2025 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 2025 van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg te Almere (statutair gevestigd in Amsterdam) gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de winst- en verliesrekening over 2025; 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.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam, T: 088 792 00 10, www.pwc.nl

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

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

Benadrukking van oordeel met beperking aangaande WNT-gegevens

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel '21 WNT-verantwoording 2025' in de toelichting op pagina 81 van de jaarrekening, waarin is omschreven dat de WNT-gegevens van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg zijn opgenomen in de jaarrekening van Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering. Hierin is tevens toegelicht dat in de controleverklaring bij de jaarrekening 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 2025 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 (hoofdstuk II Maatschappelijk Verslag), op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het verslag van de interne toezichthouder (paragraaf 3 Verslag van de Raad van Toezicht in hoofdstuk II Maatschappelijk Verslag) 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 (hoofdstuk II 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 interne toezichthouder (paragraaf 3 Verslag van de Raad van Toezicht in hoofdstuk II Maatschappelijk Verslag).

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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, 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.

Rotterdam, 30 april 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. C. Hameeteman RA